



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jokinen Fiia

Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu-tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jokinen Fiia		
Tutkielman nimi:	Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Juha Lindell, Pirkko Vartiainen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on avata osaamisen johtamista sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Aiheeseen perehdytään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin, ja siinä tuodaan esiin jo aiemmin aiheesta tehtyä tutkimusta. Tutkielmassa on perehdytty niin kotimaiseen kuin kansainväliseenkin lähde-materiaaliin.

Tutkimuskysymyksiksi on asetettu seuraavat:

1. Miten osaamisen johtaminen näyttäytyy sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa?
2. Miten osaamisen johtaminen haastaa esimiestyön?

Vastaamalla näihin kysymyksiin tutkielmassa on tarkoitus pureutua sosiaali- ja terveyshuoltoalan uniikkiin ja autonomiseen luonteeseen sekä sen johtamisen haasteisiin. Tutkimus on ajankohtainen, sillä osaamisen johtaminen niin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa kuin muissakin osaamisorganisaatioissa on tärkeää organisaation kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta.

Tutkielmassa on perehdytty eritoten siihen, mitä osaamisen johtaminen on ja miten se näyttäytyy sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta osaamisen olevan organisaation sisällä olevaa sosiaalista pääomaa, jota hyödyntämällä voidaan luoda kilpailuetuja, motivoida henkilöstöä sekä sitouttaa henkilöstöä autoritääristä johtajuutta paremmin. Lisäksi tutkielmassa on perehdytty siihen, millainen on hyvä johtaja ja mitä ominaisuuksia tällä tulee olla, jotta osaamisen johtaminen jalkautuu organisaation päivittäiseen arkeen.

Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on kompleksista professionaalisuuden johtamista, jossa on tärkeää tunnistaa se, että henkilöstö saattaa olla esimiestään pätevämpää. Tämä myös haastaa perinteisen esimiestyön, sillä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisia ei voida johtaa käskävästi. Tärkeää on osallistaa henkilöstö päätöksentekoon parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi osaksi organisaation tulevaisuutta. Luomalla ja tarjoamalla mahdollisuuksia kehittymiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiot pystyvät myös kohtaamaan ongelman, joka konkretisoituu työntekijöiden sukupolven vaihdoksen myötä.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset on koottu tutkielmassa SWOT -nelikenttään, jotta sekä uhkia että mahdollisuuksia niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin voidaan tarkastella konkreettisemmin ja selkeämmin. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että samat tekijät voivat olla sekä uhkia että mahdollisuuksia organisaation osaamisen johtamisen kannalta – tärkeää on tunnistaa ne keinot ja tavat, joilla mahdolliset uhat voidaan kääntää vahvuudeksi ja mahdollisuudeksi.

AVAINSANAT: osaaminen, osaamisen johtaminen, sosiaali- ja terveysala

Sisällys

1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen taustaa	6
1.2. Tutkimusmenetelmä	8
2. OSAAMINEN JA JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	10
2.1. Johtajuuden muutos	11
2.2. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet	14
2.3. Osaamisen johtaminen	16
2.4. Osaaminen kilpailutekijänä	23
2.5. Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla	25
3. SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS	29
3.1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	29
3.2. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet	32
3.3. Tutkimusaineiston rajaus	33
4. OSAAMINEN OSANA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ORGANISAATION TOIMINTAA	37
4.1. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto	39
4.2. Osaaminen kilpailutekijänä	43
4.3. Osaamisen ja tiedon jakaminen organisaatiossa	46
4.4. Yksilölliset ja organisatoriset haasteet osaamisen johtamisessa	52
4.5. Osaamisen johtaminen julkisella sektorilla	57
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	60
5.1. Sisäiset heikkoudet	63
5.2. Ulkoiset uhat	64
5.3. Sisäiset vahvuudet	66
5.4. Ulkoiset mahdollisuudet	67
6. POHDINTA	69
Lähteet	73
Liitteet	76

Kuviot

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen ulottuvuuksia	27
Kuvio 2. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto sosiaali- ja terveysalan organisaation voimavarana	40
Kuvio 3. Sosiaalisen pääoman vaikuttavuus sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa	42
Kuvio 4. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kilpailuetuihin vaikuttavia tekijöitä	44
Kuvio 5. Osaamisen jakaminen kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollistajana	49
Kuvio 6. SWOT-nelikenttä osaamisen johtamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa	61

Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksessa tärkeitä tekijöitä	32
---	----

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Johtaminen sosiaali- ja terveysalan kompleksisessa ympäristössä on kiinnostava ja monitahoinen tutkimuksen kohde. Kuinka johtaa organisaatiota, jonka toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja jonka pääpaino on tuottaa ihmisille palveluita ja yhteiskunnallista hyvää? Koska sosiaali- ja terveysala on pääasiallisesti ihmisten kanssa toimimista, tulee myös organisaatioiden johtamisen olla ihmisläheistä ja niin asiakkaita kuin henkilöstöäkin tulee kohdella yksilöinä, ihmisinä, joille ja joiden avulla palveluita tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti ilman, että palveluiden laatu kärsii.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa tiedon, taidon ja kompetenssin johtamista. Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen nousee tärkeään asemaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden strategioissa. Pätevän esimiehen haasteena on tunnistaa henkilöstönsä osaaminen ja kyvykkyys sekä toimia kannustavana johtajana ja kehittää tätä osaamista. Alan osaamisintensivisyys ja vahva professionaalisuus asettavat esimiehelle haasteita, sillä henkilöstön osaaminen ja tieto tulee voida kohdistaa oikeaan paikkaan oikealla tavalla, jotta siitä voitaisiin saada kaikki potentiaali ja hyöty irti. Koska sosiaalialan ja terveydenhuollon järjestelmä ja organisaatiot ovat jatkuvan uudistuksen alla, tulee myös esimiestasolla tunnistaa muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamat muutokset sekä itse työssä että henkilöstössä, joka toimii työn operatiivisena toteuttajana. Suomessa työvoima kouluttautuu jatkuvasti, kehittäen omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamisen kohdistaminen ja sen jakaminen oikeaan suuntaan motivoi työntekijää tekemään parhaansa ja auttaa tätä ymmärtämään oman arvonsa ja työpanoksensa osana organisaation toimintaa. Oman työpanoksen arvon ymmärtäminen on tärkeä osa työntekijän sitouttamista niin organisaation arvoihin kuin sen päämääräänkin; jos työntekijä omaksuu organisaation arvot ja tunnistaa niissä

kiinnekohtia omaan arvomaailmaansa, on hänen perustellumpaa työskennellä organisaation hyväksi ja ponnistella kohti työssä asetettuja tavoitteita.

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella osaamisen johtamista ja sen eri ilmenemismuotoja ja haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon alalla systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tärkeiksi teemoiksi nousevat osaamisen haasteet julkisella sektorilla, osaaminen kilpailutekijänä sekä osaamisen ja tiedon jakaminen organisaation sisällä. Koska sosiaali- ja terveysalan toimintakenttä on laaja, kootaan kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet pääkohdat nelikenttään, jotta voidaan arvioida osaamisen johtamisen tärkeyttä myös tulevaisuudessa. Nelikenttään on valittu tarkasteltavaksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan osaamisen johtamisen sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet sekä ulkoiset uhat. Nelikenttää hyödyntämällä voidaan tehdä johdtopäätöksiä siitä, miten organisaation vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi osana organisaation toimintaa sekä kuinka mahdolliset heikkoudet voidaan kääntää organisaation vahvuuksiksi. Lisäksi tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä organisaation toimintaan vaikuttavien uhkien tunnistaminen on tärkeää.

Tutkielman lähtökohtana on kaksi tutkimuskysymystä. Tutkielmassa pohdittavia kysymyksiä ja näkökulmia ovat seuraavat:

1. Miten osaamisen johtaminen näyttäytyy sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa?
2. Miten osaamisen johtaminen haastaa esimiestyön?

Näihin kysymyksiin vastaamalla tarkoitus on päästä lähemmäs sosiaali- ja terveydenhuoltoalan käytännön toimia osaamisen johtamiseen liittyen. Koska osaamisen ja kyvykkyyden johtaminen on tunnistettu paitsi työntekijöiden työhyvinvointiin liittyväksi tärkeäksi tekijäksi, myös yhdeksi organisaation tärkeimmistä kilpailutekijöistä, on aihetta tärkeää tutkia. Tulevaisuuden tekijöiden osaaminen ulottuu pidemmälle kuin koulutuksensa,

eikä voida myöskään väheksyä teknologian kehittymisen vaikutusta sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan.

1.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on käytetty systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka avulla on tarkoitus rakentaa selkeä kokonaiskuva osaamisen johtamisen tutkimuksesta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Katsauksen avulla pyritään eritoten tunnistamaan mahdollisia ongelmia, joita osaamisen johtaminen saattaa kompleksisessä – monimuotoisessa, monisyisessä ja haasteellisesti hahmotettavissa olevassa – toimintaympäristössä aiheuttaa. Pääasiallisena tarkoituksena on muodostaa yhtenäinen kuva jo olemassa olevasta tutkimuksesta. Avaan tutkimusmenetelmää laajemmin kappaleessa 3.

Pohdin tutkielmassani osaamisen johtamista sosiaali- ja terveysalalla kokonaisuutena. En siis ota kantaa tiettyyn johtamistyyppiin tai organisaatioon case-tutkimuksena. Jatkuvat muutokset palvelujärjestelmässä vaikuttavat vääjäämättömästi kaikkiin, joita sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiot toiminnallaan koskettavat. Muutokset näkyvät paitsi asiakkaille, myös organisaation sisällä. Henkilöstö johtajineen on jatkuvassa turbulenssissa ja uusia toimintatapoja ja -menetelmiä tulisi oppia ja omaksua palveluiden tehokkuuden ja laadun kärsimättä.

Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto on rajattu koskemaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa sekä osaamisen johtamista. Katsausta varten valittiin 24 kappaletta tieteellisiä artikkeleita. Valinta tehtiin määrittämällä hakutermit, jonka jälkeen tutkimukseen valittiin tietyt artikkelit sisällönanalyysin avulla. Huomiota kiinnitettiin myös artikkeleiden ja tutkimusten avainsanoihin. Taulukkoon 1. on koottu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käytännön toteuttamisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Vertaisarvioituja tutkimuksia analysoidaan ja niiden tuloksia tulkitsemalla tarkoituksena on saada tarkempi kuva siitä,

miten ja mistä näkökulmasta osaamisen johtamista on sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tutkittu aikaisemmin. Lopuksi kerään tutkimustulokset SWOT-nelikenttään (Kuvio 5.), jossa pohdin osaamisen johtamisen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä sen kohtamia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tieteelliset artikkelit on koottu liitteeseen tutkielman lopussa (Liite 1.). Näin ollen niitä ei erikseen löydy tutkielman lähdeluettelosta.

2. OSAAMINEN JA JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYS- ALALLA

Roger Gillin (2006, s. 7) mukaan johtaja käyttää henkilökohtaista valtaansa voittaakseen ihmiset puolelleen ja saadakseen heidät tavoittelemaan yhteistä päämäärää antamalla heille selkeät ohjeet ja ymmärryksen siitä, mitä heidän tulee tehdä ja miksi heidän tulee toimia. Kantavana ideana on ajatus siitä, miten asia tulisi hoitaa. Johtajan tehtävänä on lisätä tunteita haastavuudesta, osallisuudesta, sitoutuneisuudesta sekä innostuksesta.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa leimaa vahvasti toiminnan tehostaminen ja taloudellisuus. Tavoitteena onkin ollut saavuttaa ja kehittää keinoja, joilla menoja pystyttäisiin ennakoidaan ja vaikuttavuuteen ja laatuun liittyvistä tekijöistä voitaisiin saada palautetta. Keskeistä on palvelun laadun ja saatavuuden takaaminen mahdollisimman tehokkaasti. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla johtamiseen vaikuttavat organisaation jo olemassa olevat rakenteet sekä henkilöstö (Heikka, 2008, s. 30; Viitanen ja muut, 2007, s. 12–13). Laaja-alaisuutensa takia sosiaali- ja terveydenhuoltoala on johtajan näkökulmasta kompleksinen kokonaisuus, ja tavoitteiden saavuttamiseksi esimieheltä edellytetään kykyä ymmärtää laajoja kokonaisuuksia sekä nähdä tulevaisuuden skenaariot selkeänä. Koska henkilöstö vaikuttaa johtamiseen, tulee pätevän sosiaali- ja terveysjohtajan ymmärtää myös henkilöstönsä tarpeet.

Mittavien uudistusten kohteena viime aikoina olleen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän kehittämisen haasteet kohdistuvat johtajien johtamistaitoihin yhtä lailla kuin palveluiden modernisointiin ja niiden johtamiseenkin. Lisäksi palvelujärjestelmän muutostrendit vaikuttavat oleellisesti organisaation henkilöstön arkeen. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tapahtuu toimintakentässä, jonka tietointensiivinen, ammattia ja ammattilaisuutta korostava kulttuuri, vanhat rakenteet organisaatioiden tasolla sekä kilpailu ammattikuntien välillä vaikuttavat esimiesten johtamistyöhön. Samaan aikaan alaan ja itse järjestelmään vaikuttavat hallinnolliset, yleisen tason uudistamisaineet. Tämän kaltaista yhtälöä on vaikea johtaa. Koska sosiaali- ja terveydenhuoltoala on epävarma,

monimuotoinen ja kompleksinen, tulee tehokkaan johtajan mukauttaa johtamistyyliä vastaamaan työympäristön vaatimuksia. Tiedon olemassaolo ei tarkoita sitä, että sitä osattaisiin käyttää oikein. Tästä syystä on tärkeää kehittää uusia työkaluja ja ohjelmia, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa voidaan kehittää ja tieteellistä osaamista hyödyntää (Granados, 1999, s. 348, 353; Hershey & Blanchard, 1998. s. 169; Mertala, 2001, s. 13; Viitanen ym., 2007, s. 7).

2.1. Johtajuuden muutos

Johtamisen ja johtajuuden muutos on keskeinen sosiaali- ja terveydenhuollon nykyisyyteen liittyvä asia. Organisaatiot ovat maailmanlaajuisesti yhä enenevässä määrin investoimassa osaamiseen liittyviin, abstrakteihin vahvuuksiin (Usman ja muut, 2020, s. 395). Osaamisen johtaminen edellyttää lähes poikkeuksetta muutoksen mahdollisuutta (Ollila, 2006, s. 61). Johtajilla on vahva halu toimia hyvinä henkilöstöjohtajina, jolloin heille olisi ehdottoman tärkeää tarjota tukea, jotta tämä tavoite voisi toteutua. Tuki mahdollistaisi myös esimiehelle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Sosiaali- ja terveydenhuoltoala eroaa muiden alojen toimintakentästä sillä, että siihen kuuluu myös abstrakteja ilmiöitä. Tällaisia ilmiöitä ovat muun muassa henkilöstön arvopohja, professionaalisuus, ammattikulttuurit sekä epäviralliset valtarakenteet ja organisaatiot. Vaikkei näitä ilmiöitä olisikaan kirjattu organisaation strategiaan, ovat ne seikkoja, jotka vaikuttavat johtajan toimintakenttään sekä itse johtamiseen. (Viitanen ja muut, 2007, s. 9–11, 14).

Johtamisella ei nykypäivänä tarkoiteta enää ihmisjoukon luotsaamista kohti tiettyä päämäärää ennalta määriteltyjen strategioiden perusteella. Seija Ollila (2006, s. 9) toteaa väitöskirjassaan johtamisen sisältävän monimutkaisen vuorovaikutusmekanismin, joka on luonteeltaan inhimillinen ja sosiaalinen, ja joka edellyttää esimieheltä osaamista muun muassa ristiriitatilanteiden hallinnassa. Lisäksi hyvän johtajan tulee kyetä toteuttamaan moninaisia ratkaisuja ongelmatilanteissa.

Tietoa ja osaamista ei voida johtaa samoilla menetelmillä kuin fyysisiä resursseja. Tämä johtuu siitä, että osaamisen johtaminen on nimenomaan yksilöiden johtamista ja jokaisella meistä on oma tahto, omat innostuksen aiheet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Henkilökohtaisten kompetenssien kohdistaminen organisaation tarpeisiin on tärkeää, samoin kuin henkilöstön kehittämissuunnitelmien huomioiminen. Organisaation joustavuus ja johtajan kyvykkyys vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten jokainen yksilö pääsee toteuttamaan omaa osaamistaan ja soveltamaan oppimaansa (Ollila, 2006, s. 54–55).

Myös julkisen sektorin organisaatioilta edellytetään modernissa toimintakentässä kykyä ymmärtää osaamisen strateginen merkitys. Lisäksi julkisen sektorin tulee kiinnittää huomionsa niin henkilöstön osaamisen arviointiin kuin ennakoivaan kehittämiseenkin. Osaamisen johtamisen avulla organisaatiot voivat varmistaa ja vahvistaa henkilöstönsä ammattitaitoa sekä ohjata tulevaisuutta haluamaansa suuntaan. Osaamisen johtaminen myös ohjaa muutosta ja rakentaa kilpailuetuja. Tarjotakseen loppuasiakkailleen kilpailijoitaan parempia palveluita, tulee henkilöstön aktiivisesti ylläpitää omaa osaamistaan; osaamisesta on muodostunut moderneissa organisaatioissa elintärkeä vahvuus, joka vaikuttaa vahvasti organisaation menestykseen (Usman ja muut, 2020, s. 395). Huomionarvoista on, ettei esimies enää välttämättä ole henkilöstöään pätevämpi, vaan työntekijällä on laajempi osaaminen työhönsä liittyvässä sisällössä sekä työnteon menetelmissä (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2016, s. 4; Ollila, 2006, s. 12).

Jatkuva osaamisen kehittäminen on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (2016, s. 5) teettämän selvityksen mukaan tärkeää myös kustannustehokkuuden ja toiminnan laadun näkökulmasta, sillä monipuolinen osaaminen hyödyttää niin organisaatiota kuin sen palveluksessa työskentelevää henkilöstöäkin. Henkilöstön osaamisen systemaattisella kehittämisellä voidaan varmistaa osaamispääoman määrällinen ja laadullinen riittävyys, jotka luovat turvaa myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten tulevaisuudelle. Osaaminen, samoin kuin oppiminen, ovat organisaation toimintakyvyn kannalta oleellisia tekijöitä, joiden hyöty voidaan nähdä tilanteessa, jossa organisaation

toimintaedellytykset kannustavat henkilöstön motivoitumista (Ollila, 2006, s. 52). Osaamisen kehittämistä organisaatioiden sisällä haastaa paitsi implementoinnin, myös osaamisen abstraktin konseptin käsittäminen (Usman ja muut, 2020, s. 397).

Osaamisen kehittämiseen käytettyjä panostuksia voidaankin pitää eräänlaisina investointeina, niin yhteisön kuin yksilön tasolla, jotka kumpuavat organisaation tavoitteellisesta ja strategisesta visiosta keskeisinä henkilöstön kehittämiseen liittyvinä tekijöinä. Tämän lisäksi osaamisen kehittäminen tukeutuu osaavaan toiminnan johtamiseen. Mitä enemmän tulevaisuuden tapahtumat ja tilanteet edellyttävät osaamista, sitä korkeammat ovat näiden investointien tuotto-odotukset (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2016, s. 5).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla henkilöstö kohtaa järjestelmän kompleksisuuden, jossa yhdistyvät tiedon ja tietämisen maailma, jossa on tärkeää tunnistaa sekä sen yksittäiset osat että laaja kokonaisuus (Mertala, 2011, s. 22). Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen (2016) mukaan tunnistaa paitsi henkilöstön vahvuudet ja kehittämiskohteet, myös toimintaympäristön muutoksiin liittyvät mahdollisuudet ja uhat. Hyödyntämättömän potentiaalin ja piilevän osaamisen esiintuominen ovat tärkeitä asioita organisaation tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun kannalta.

Toimintakentän muuttuminen vaatii nykyistä enemmän huomiota, sillä työelämän laadusta huolehtiminen on tulevaisuudessa entistäkin haastavampaa. Toimintaympäristön muuttumiseen vaikuttavat muun muassa teknologian nopea kehitys ja sen eri innovaatiot, kasvavat ympäristöongelmat sekä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa koskeva väestörakenteen muutos. Näiden muutosten ei kuitenkaan tarvitse aina olla negatiivisia, vaan ne voidaan nähdä myös keinoina luoda uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi teknologian kehittyminen mahdollistaa uusien työtapojen ja -menetelmien omaksumisen. Haastavaa muutoksissa on se, että ne vaativat entistä enemmän osaamista niin työntekijöiltä kuin organisaation johdoltakin. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa

myös työpaikan toimintakulttuuriin, jonka muutos osaltaan edellyttää myös uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Henkilöstöön kohdistuvat muutokset ja tulevaisuuden haasteet kytkeytyvät eritoten osaamiseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi on tärkeää huomioida henkilöstön eläköitymisestä aiheutuva henkilöstöressurssien turvaaminen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2016, s. 3; Heikka, 2008, s. 13–14; Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 53).

2.2. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan vahvin erityispiirre, alan professionaalisuus, on se seikka, jonka takia osaamisen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Asiantuntijuuteen kytkeytyy vahvasti tieto ja kokemus jostain tietystä asiasta tai aihealueesta. Tietämys liittyykin käsitteenä kiinteästi osaamisen johtamiseen ja se voidaan nähdä tärkeänä resursina sekä kilpailuedun lähtökohtana, joka luo pohjan itse osaamiselle. Työkokemus tarkoittaa sitä, että työntekijällä on työn edellyttämät tiedot ja taidot. Tämän lisäksi hän osaa sujuvasti soveltaa näitä käytännön työhön (Hovila & Okkonen, 2006, s. 11; Uotila, 2010, s. 23; Viitanen ja muut, 2007, s. 25). Tieteellisen osaamisen luominen, levittäminen ja hyödyntäminen ovat olleet suuressa roolissa viimeisten vuosikymmenten ajan. On elintärkeää, että sosiaali- ja terveydenhuoltoala ymmärtää näitä prosesseja paremmin, jotta päätöksenteon vastuu voitaisiin niin henkilöstön kuin johdonkin kannalta omaksua perusteellisesti (Granados, 1999, s. 347).

Valjastamalla ja ohjaamalla tätä tietoutta ja kyvykkyyttä oikein voidaan edetä tilanteeseen, jossa työntekijä kokee tulleen arvostetuksi osaamisensa perusteella ja kulloinkin kyseessä oleva työ tai tehtävä saadaan ratkaistuksi parhaalla mahdollisella tavalla niin johtajan, työntekijän, organisaation kuin asiakkaan kannalta. Kokemuksellinen, hiljainen tieto on organisaatiolle suurta sosiaalista pääomaa, jonka roolia ei tule väheksyä. Hiljainen tieto voidaan määritellä opituksi osaamiseksi tai henkilön yksilöllisiksi ominaisuuksiksi. Hiljaista tietoa voidaan todeta olevan etenkin niillä työntekijöillä, joilla on pitkä

kokemus omalta alaltaan ja näin ollen uutta työntekijää enemmän käytännön osaamista ja tietoa organisaation toimintatavoista ja -malleista. Onkin organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeää huolehtia, että tämä hiljainen tieto siirtyy sukupolvelta seuraavalle. Tietämyksen kehittymiseen vaikuttavat niin organisaation sisäinen kuin ulkoinenkin toimintaympäristö (Uotila, 2010, s. 24).

Viitanen ja muut (2007) toteavat sosiaali- ja terveysjohtamisen olevan monipuolista ja haastavaa, jossa voi kehittyä paremmaksi omaa osaamistaan lisäämällä, hiljaista tietoa omaksumalla sekä kouluttautumalla systemaattisesti. Roger Gill (2006, s. 51) tuo esiin julkisen sektorin johtamisen uniikin haasteen. Perinteisistä operatiivisista ja teknisistä johtajarooleista siirtyminen verkostomaiseen, yhteistyöhön nojaavaan johtamistyyliin koetaan vaikeaksi, sillä uudet johtamistyyliin sisältävät erilaista vastuullisuutta ja edellyttävät johtajalta muun muassa erinomaisia kommunikaatio- ja vaikuttamistaitoja.

Mahdollisten ennakkoluulojen hälventäminen ja uusien johtamistyylien integrointi saattavat siis aiheuttaa muutosvastarintaa organisaation sisällä. Henkilöstö tulee saada vakuuttuneeksi siitä, että auktoriteettiin perustuvan johtamistyylistä siirtyminen monialaisempaan, kuten osaamisen johtamiseen, on hyödyksi paitsi organisaatiolle ja sen tekeville tulokselle, myös henkilöstön työhyvinvoinnille sen keskittyessä jokaisen työntekijän yksilölliseen osaamiseen ja taitoihin. Lisäksi osaamisen johtaminen tukee yksilöllistä kehittymistä omassa työssä.

Ongelmana professionaalisuuden johtamisessa voidaan nähdä asiantuntijuuteen liittyvä autonomia, jolloin määräämällä johtaminen ei tuota haluttua lopputulosta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiot ovat vahvasti asiantuntijaorganisaatioita, joten johtajalta vaaditaan runsaasti sosiaalista pääomaa sekä kyvykkyyttä organisaation johtamisessa. Organisaation rakenteet mahdollistavat toimivien yksiköiden ja roolien muodostumisen organisaation sisällä, mutta ne saattavat hillitä osaamisen jakamista ja yhteistyötä organisaatioiden välillä – usein tämä tapahtuu tahattomasti (Viitanen ja muut, 2007, s. 9–11, 14; Ajanaku & Mutula, 2018, s. 41). Asiantuntijatyön eriytyneet

toimenkuvat aiheuttavat myös sen, että työssä saatetaan helposti kokea arvostuksen puutetta (Ollila, 2006, s. 82). Tunnistamalla ja kohdistamalla henkilöstön ammattiosaaminen oikeaan suuntaan johtaja voi osoittaa oman arvostuksena henkilöstöään kohtaan ja saada myös näissä eriytyneissä tehtävissä toimivat henkilöt työskentelemään yhdessä kohti organisaation strategista tavoitetta. Osaamisen ja tiedon jakaminen organisaation sisällä on yksi keino tavoitella tätä päämäärää.

2.3. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa tärkeä käsite on ydinosaaminen, jolla tarkoitetaan organisaatiossa ilmenevää osaamista, joka on toiminnan kannalta tärkeää ja jollaista kilpailevien tahojen on vaikeaa tai jopa mahdotonta kopioida. Osaaminen voidaan määrittää tiedoksi, kompetensseiksi ja taidoiksi (Janczewskat, 2018, s. 179). Vaikka termejä *tieto* ja *osaaminen* käytetään usein sekaisin, on niillä eri merkitykset. Siinä missä tieto on määritetty dataksi, joka on relevanttia ja jolla on tarkoitus, on osaaminen rikkaampaa, syvempää ja arvokkaampaa kuin pelkkä informaatio tai tieto. Tarkemmin, osaaminen viittaa siihen tietoon, joka johtaa tekemiseen (Lee, Goh & Ghua, 2010, s. 21).

Osaaminen on keskeinen kilpailutekijä ja tärkeä resurssi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Ydinosaamisen pohjalta voidaan arvioida organisaation osaamisalueet, joita voidaan analysoida edelleen niin yleisellä kuin yksilökohtaisellakin tasolla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että osaamisen johtaminen on tietoista, valintaan perustuvaa johtamista. Osaamisen johtamisen tavoitteena on tukea organisaation toimintaa, jotta se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet; henkilöstön osaamista, tietoa ja taitoja hyödyntävässä organisaatiossa tämä sosiaalinen pääoma valjastetaan osaksi organisaation kehitystä. Myös aiemmin mainittu Gillin (2006) määritelmä johtajasta pätee myös osaamisen johtamiseen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2016, s. 3, 16, 18; Sänntti & Viitala, 2010, s. 94; Janczewska, 2018, s. 187). Christian Uhr (2017, s. 303) viittaa artikkelissaan GLOBE-tutkimukseen, jonka mukaan johtajuuteen liittyy vahvasti vaikuttaminen,

motivoiminen ja mahdollistaminen, jotka kaikki ovat olennaisia tekijöitä osaamisen johtamisessa. Jos henkilöstö kokee osaamisen jakamisen organisaatiossa uhkaavan omaa tarpeellisuuttaan tai tärkeyttään osana kokonaisuutta, ei osaamisen johtaminen voi toteutua täydellisesti sillä aito motivaatio osaamisen jakamiseen puuttuu (Usman ja muut, 2020, s. 405, 408).

Danuta Janczewska (2018) määrittelee artikkelissaan osaamisen johtamisen olevan yksilön kokemukseen perustuvaa käytännön osaamista. Riitta Viitala (2002) on väitöskirjassaan määritellyt osaamisen johtamisen olevan organisaation oppimista edistävää johtajuutta, jossa osaamisen kehittymisen suunnan määrittävät sekä esimies että alaiset yhdessä. Yhteistyö voidaan nähdä tekijänä, joka johtaa haluttuun lopputulokseen ja organisaation parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, kun yksilöiden osaaminen tuodaan osaksi työyhteisöä. Lisäksi esimies luo työyhteisössään oppimista edistävää työilmapiiriä sekä tukee oppimisprosesseja niin yksilön kuin yhteisönkin tasolla. Eritoten reflektiivinen keskustelu on Viitalan (2002) mukaan tärkeä työkalu, jonka avulla johtaja pystyy innostamaan alaisiaan jatkuvaan kehittymiseen. Silloin, kun tämä kehittyminen on omaehtoista, on esimies onnistunut innostamaan alaisiaan omalla esimerkillään. Osaamisen johtamiseen kytkeytyy myös vahvasti työnohjauksen elementtejä kuten tieto, kokemuksellisuus ja dialogi (Ollila, 2006, s. 11).

Ajanaku & Mutula (2018, s. 42) ovat artikkelissaan luokitelleet osaamisen johtamisen prosessin neljään eri dimensioon: tiedon hankkiminen, tiedon muuntaminen, tiedon soveltaminen ja tiedon turvaaminen. Tiedon hankkimiseen liittyy vahvasti uuden oppiminen, jolloin uutta tietoa haetaan, etsitään ja luodaan tarvittaessa myös yhteistyön avulla. Ajanaku & Mutula puhuvat tässä yhteydessä myös termistä *tiedon kartuttaminen*. Tiedon muuntamisen dimensiossa olemassa olevasta tiedosta jalostetaan hyödyllistä: tehoton, hyödyntämätön tieto muunnetaan tehokkaaksi esimerkiksi dokumentoimalla. Kolmannessa dimensiossa tietoa sovelletaan organisaation toimintaan. Osaamisen johtamisen tavoitteena ei ole ainoastaan uuden tiedon luominen vaan myös sen käyttöönoton turvaaminen organisaation prosesseissa. Neljännessä ja viimeisessä dimensiossa

hankittu, muunnettu ja sovellettu tietoa turvataan, jotta sitä ei käytettäisi väärin tarkoituksiperin tai väärässä kontekstissa. Tämä lisäksi saavutetun tiedon turvaaminen kilpailijoilta on ehdottoman tärkeää.

Vaikkei osaamisen johtaminen ole käsitteenä uusi, on sen merkitys organisaation kehittämisessä noussut tärkeäksi. Strateginen merkitys osaamisen korostamiselle johtamisen toimintakentässä on kasvanut, sillä organisaatiot ovat muuttuneet asiantuntijavaltaisemmiksi ja osaamisintensiivisemmiksi. Yhteiskunnallisten ja työelämään liittyvien vaatimusten voimistuminen luovat tarpeen osaamisen lisäämiselle ja sen ylläpitämiselle (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2016, s. 16; Ollila, 2006, s. 9).

Osaamisen johtaminen perustuu siis ihmisten tiedon johtamiseen ja hyvä johtaja kykenee kohdistamaan alaisensa tiedot ja taidot oikeaan suuntaan. Vaikka meillä olisikin olemassa ajatus siitä, minkälainen ideaalijohtaja on, on johtajuuden käsite kuitenkin usein riippuvainen organisaation kulttuurista (Uhr, 2017, s. 308). Jotta osaamisen johtaminen voisi onnistua, edellytetään vuorovaikutusta, joka ulottuu läpi koko organisaation. Perusideana on muuntaa tämä ydinosaminen erilaisiksi palveluiksi ja tuotteiksi, jotka tuottavat arvoa organisaation asiakkaille. Organisaation menestyminen sekä sen toimintakyky perustuvat tämän muutoksen varaan (Ollila, 2006, s. 53).

Usman ja muut (2020, s. 405, 408) ovat analysoineet artikkelissaan mitkä tekijät voivat vaikuttaa positiivisesti osaamisen johtamisen implementointiin organisaatiossa. He nostavat esiin muun muassa organisaation ylimmän johdon sitoutumisen ja tuen, kannustavan ja rohkaisevan organisaatiokulttuurin sekä strategisen kehittämisen. Myös Ajanaku ja Mutula (2018, s. 41-42) mainitsevat organisatorisen joustavuuden sekä organisaatiokulttuurin tuen tärkeyden osaamisen johtamisen fasilitoinnissa. Jotta osaamisen johtaminen saadaan jalkautettua läpi koko organisaation tehokkaasti, oikea-aikaisesti ja mahdollisimman vähällä muutosvastarinnalla, tulee johdon toimia omassa työssään esimerkkinä; tämä onnistuu muun muassa oman osaamisen avoimella jakamisella sekä avoimella keskustelulla. Jotta avoimuus organisaatiossa voi todellisuudessa toteutua

pelkän sanahelinän sijaan, tulee se kirjata osaksi organisaation strategiaa, joka voidaan jalkauttaa eteenpäin henkilöstölle. Avoimuus organisaation sisällä taas kannustaa ja rohkaisee henkilöstöä toimimaan saamansa esimerkin mukaisesti ja näin osaamisen jakaminen saadaan implementoitua osaksi organisaation päivittäisiä rutiineja. Osaamisen johtaminen tulisikin nähdä tärkeänä strategisena voimavarana, joka lisää organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Hyvää johtajuutta tai sen tärkeyttä organisaatiolle ei Gillin (2006, s. 27) mukaan voida mitata esimiehen johtaman yksikön tehokkuuden perusteella, vaan hän toteaa johtamisen olevan tehokkuutta laajempi ilmiö. Tämä ajatus tukee osaamisen kehittämisen ajatusta ja laajentaa johtamisen määritelmää perinteisestä, auktoriteettiin perustuvasta näkökulmasta. Koska osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista, on esimiehellä hyvä olla valmiuksia johdonmukaiseen näkemyksellisyyteen, välittämiseen ja oikeudenmukaisuuteen. Taitavalla johtajalla tulee olla aito halu työntekijöiden tukemiseen, ja hän delegoi ja koordinoi tehtäviä alaistensa osaamisen perusteella, sillä hän luottaa henkilöstön osaamiseen työhön liittyvässä päätöksenteossa (Ollila, 2006, s. 74–75). Johtamisen määritelmän laajentumisesta huolimatta monet hallinnolliset organisaatiot ovat hyvin byrokrattisia ja hierarkkisia (Uhr, 2017, s. 301). Näin ollen johtajan henkilökohtaiset, sosiaalista pääomaa edellyttävät ominaisuudet tai valmiudet, kuten edellä mainitut johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, eivät välttämättä nouse esiin johtajaa valittaessa. Sosiaalisen pääoman voidaan todeta olevan organisaation tärkeä immateriaalinen resurssi (Janczewska, 2018, s. 180). Uhr (2017) toteaa artikkelissaan olemassa olevan riskin siitä, että johtajiksi valitaan henkilöitä, jotka tekevät hyvää työtä oman organisaationsa sisällä, mutta joiden henkilökohtaiset, puutteelliset valmiudet tai ominaisuudet saattavat toimia esteenä esimerkiksi yhteistyölle, jota osaamisen johtaminen edellyttää. Pahimmillaan nämä johtajan ominaisuudet aiheuttavat kitkaa työyhteisössä, ja estävät kokonaiskuvan hahmottamisen. Lisäksi johtajan siiloutunut osaaminen omalla alallaan saattaa johtaa vääristyneeseen kilpailuun (Uhr, 2017, s. 302). Asianmukaisen johtajuuden puute, samoin kuin osaavien henkilöiden omaksuma tapa työskennellä itsenäisesti, voikin toimia osaamisen johtamisen implentoinnin esteenä (Usman ja muut, 2020, s. 405).

Timo-Pekka Uotila, Riitta Viitala ja Timo Pihkala (2010, s. 1) toteavat käsitteiden osaaminen, kyvykkyys ja kompetenssi viittaavaan samaan ilmiöön, tietoon ja taitoon tehdä organisaatiossa jotain hyvin. He pitävät osaamisen tarkoituksellisen johtamisen edellytyksenä tietoisuutta ja ymmärrystä niin osaamisen sisällöstä kuin sen luonteestakin. Näin ollen osaaminen on määriteltävissä oleva käsite ja sitä voidaan johtaa aivan kuten muitakin organisaation resursseja. Ollilan (2006, s. 25) mukaan osaaminen on aina oppimisprosessin tulos ja lähtee liikkeelle yksilöistä. Osaamisen voidaankin sanoa olevan hyvin monimuotoinen ilmiö, jota voidaan tarkastella sekä ominaisuutena että toimintana. Ominaisuutena tarkastelussa on tietojen ja taitojen omistaminen, toiminnassa tarkastellaan käytäntöjä ja työstä suoriutumista. Tarkastelutason perusteella voidaan erotella, onko osaaminen yksilöllistä vai kollektiivista: yksilön osaamista ovat ne erilaiset tiedot ja taidot, joita kyseisellä henkilöllä on. Kollektiivisella osaamisella taas tarkoitetaan niitä taitoja, joita hyödynnetään muun muassa yhteistyössä. Myös organisaation sisäinen kulttuuri ja dialogi ovat osa kollektiivista osaamista.

Myös organisaation johtajaa tulisi tarkastella yksilönä. Hyvä johtajuus edellyttää yksilöltä tiettyjä taitoja: teknisiä, työhön itseensä liittyviä taitoja kuten substanssiosaamista, inhimillisiä taitoja, kuten työympäristöön mukautumista, tehokasta kommunikointia sekä työyhteisön motivointia sekä käsitteellisiä taitoja, jolloin yksilö pystyy käsittelemään abstraktia tietoa ja hypoteeseja sekä tarkastelemaan asioita kokonaisuuksina (Uhr, 2017, s. 304). Tärkeänä tekijänä nähdään myös johtajan kyvykkyys johtaa tietopääomaa (Janczewska (2018, s. 198). Lisäksi osaamiseen voidaan liittää yksilön asenne, jolla hän suoriutuu annetuista työtehtävistä ja jolla saavutetaan hänelle annetut tavoitteet. Käytännön kokemus, kyky solmia yhteistyösopimuksia sekä toiminta erilaisissa verkostoissa linkittyvät yksilön osaamiseen. Omien valmiuksien jatkuva uudistaminen ja työn ja työympäristön muutoksiin mukautuminen ovat tunnusomaisia piirteitä tämän päivän korkeatasoiselle osaamiselle (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2016, s. 14; Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 48; Janczewska, 2018, s. 198-199).

Kun yhteisön osaaminen näyttäytyy toiminnan tasolla, muodostuu yksilötason osaaminen ihmisen tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Uusia ulottuvuuksia osaamisen kenttään tuovat yksilön kontaktit ja verkostot, joiden koko ja kattavuus vaihtelevat suuresti eri ihmisten välillä. Näihin verkostoihin kuuluvat henkilöt tuovat oman lisäarvonsa yksilön osaamiseen. Samoin siihen vaikuttavat henkilökohtaiset arvot ja asenteet, jotka muokkaavat yksilön omaa käytöstä ja mielipiteitä. Yhteisötason toiminnassa osaaminen, oppiminen ja uudistuminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2016, s. 16; Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 50; Uotila, Viitala & Pihkala, 2010, s. 2).

Systemaattinen johtaminen, osaaminen ja työn hallinta luovat perustan työhyvinvoinnille, samoin kuin osallisuus osana työn merkityksellisyyden luomista. Vahva työhyvinvointi edistää työyhteisön kehittymistä ja halua uudistua, mikä heijastuu myös organisaation tasolla vaikuttavuutena ja tuloksellisuutena (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2016, s. 7). Edellä mainitun perusteella voidaan siis todeta työhyvinvointiin panostavan organisaation menestyvän myös muilla osa-alueilla tehden parempaa tulosta. Myös jatkuvan vuorovaikutuksen ja dialogin merkitys korostuu, sillä koko työyhteisön ja organisaation hyvinvointi kärsii, mikäli henkilöstön ja johtajan käsitykset työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä poikkeavat toisistaan. Arvojen kohtaaminen käytännön tasolla on tärkeää. Näin ollen osaamisen johtaminen saattaa monista haasteistaan huolimatta olla hyvinkin hyödyllistä pitkällä aikavälillä, ja lisää organisaation mahdollisuuksia lisätä kilpailukykyään ja -etuaan muihin palveluntarjoajiin verrattuna (Usman ja muut, 2020, s. 408).

Paitsi alaistensa osaamista, hyvän johtajan tulee osata tarkastella myös omaa osaamistaan objektiivisesti. Omasta osaamisesta huolehtimista voidaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (2016) mukaan pitää osana ammattitaitoa. Yhtä lailla tärkeänä pidetään työhyvinvoinnista huolehtimista. Oman osaamisen tarkastelua voidaan pitää osana ammattitaitoa, joka luo turvallisuutta muuttuvassa työympäristössä ja

toimintakentässä. Johtajan osaamista, työhyvinvointia sekä motivaatiota voidaan edesauttaa prosessinomaisella työnohjauksella, jossa esimies tarkastelee omaa kyvykkyytään ja omia kompetenssejaan sekä kehitystarpeitaan. Tunnistaessaan omassa toiminnassaan edellä mainitut seikat esimies voi tarpeen vaatiessa helpottaa omaa työtään esimerkiksi silloin, kun tarvitaan johtajan omaa työtä helpottavia oivalluksia sekä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ongelmatilanteissa (Ollila, 2006, s. 16). Yhtenä keinona oman kyvykkyyden ja kompetenssien tarkasteluun voidaan käyttää määrittelyä siitä, minkälainen johtaja henkilö on. Toimiiko henkilö työnjohdollisena esimiehenä, jolloin yksilön tekniset taidot kuten substanssiosaaminen sekä inhimilliset taidot kuten työyhteisön motivoiminen korostuvat, mutta jolloin käsitteellisiä taitoja ei edes vaadita? Jos henkilö taas työskentelee johdon keskiportaassa, vaaditaan häneltä runsaasti erilaisia inhimillisiä taitoja. Tällöin vaatimus teknisille ja käsitteellisille taidoille ovat, mutta ne eivät korostu inhimillisten taitojen kustannuksella. Johtoportaan työskentelevällä johtajalla taas täytyy olla erittäin hyvät inhimilliset taidot, jotta hän pystyy johtamaan organisaatiota ja henkilöstöä sekä motivoimaan heitä tarvittaessa yksilönä. Johtavassa asemassa työskentelevän henkilön on hyvä omata teknisiä taitoja, mutta ne eivät ole välttämättömiä työssä onnistumisen kannalta. Kuitenkin käsitteellisten taitojen, kuten strategisen ajattelun ja kokonaiskuvan hahmottamisen taidot, korostuvat mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa edetään. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista tarkastellessa on hyvä muistaa, että organisaatiot ovat usein kompleksisia kokonaisuuksia, jolloin niiden visualisointi saattaa olla haastavaa (Uhr, 2017, s. 304, 307).

Osaamisen ja tiedon on todettu olevan yksilön kokemukseen perustuvaa tietoa ja aiemmin opittuja taitoja. Näitä olemassa olevia osaamisen eri osa-alueita tulee kuitenkin jatkuvasti kehittää. Tapoja kehittää omaa osaamistaan on yhtä monia kuin on yksilöitäkin, ja siinä missä osaamisen johtamisessa johtajalla on suuri vastuu mallin implementoinnista organisaation arkeen, on tärkeää muistaa yksilön oma vastuu oman osaamisen kehittämisestä. Osaamistaan voi kehittää, laajentaa ja syventää muun muassa opintojen, kirjallisuuden, osastojen välisten palavereiden tai kollegiaalisen ajatuksenvaihdon muodossa. Etenkin henkilöstöpalaverit ja henkilöstön keskenään käymät keskustelut ovat

erinomaisia tapoja paitsi lisätä, myös jakaa osaamista. Modernista toimintaympäristöstä puhuttaessa ei voida myöskään ohittaa teknologian mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Teknologia tarjoaa meille työvälineitä jakaa omaa osaamistamme ja ajatuksiamme pitkien välimatkojen takaa. Teknologiaa hyödyntämällä organisaatiot ympäri maailman voivat myös oppia toisiltaan aiempaa nopeammin, jopa reaaliajassa. Kuten niin moneen muuhunkin osa-alueeseen osaamisen johtamiseen liittyen, myös osaamisen jatkuva kehittäminen yksilön tasolla edellyttää avointa, kannustavaa ja rohkaisevaa organisaatiokulttuuria (Janczewska, 2018, s. 193-195; Ajanaku & Mutula, 2018, s. 41).

Sisällöllisesti osaamisen johtaminen on henkilöstön kehittämistä laajempi käsite, sillä se kattaa työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon tunnistamisen samoin kuin edellä mainittujen kehittämisen ja arvioinnin. Myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin liittyvät johtamistehtävät ovat tulevaisuudessa avainasemassa. Osaamisen johtamisen keskeisiksi kohteiksi nousevat erilaiset työryhmät, vuorovaikutus työyhteisön sisällä, verkostojen toiminta sekä yhteistyön mahdollistaminen. Organisaatioiden tulisikin pyrkiä osaamisen johtamisen kehittämiseen samanaikaisesti henkilöstä uuden tiedon luomiseen osallistaen (Janczewska, 2018, s. 185). Mahdollisuus vaikuttaa omaan kasvuun ja oppimiseen ovat organisaation tärkeitä elementtejä. Näin ollen pohjaa oman toiminnan vahvistamiselle luovat työhön sitoutuminen, aloitekyky ja vastuunotto. Tärkeitä tekijöitä ovat myös niin omien vahvuuksien kuin omien heikkouksienkin tunnistaminen sekä heikkouksien kehittäminen (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2016, s. 16; Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 67; Ollila, 2006, s. 41).

2.4. Osaaminen kilpailutekijänä

Kilpailutekijänä sosiaalinen pääoma, jollaista osaaminen laajana käsitteenä on, on avainasemassa. Osaamalla jotain, mitä kilpailija ei, vahvistetaan omaa markkina-asemaa sekä parannetaan oman organisaation tulosta; osaamisesta onkin 2000-luvulla muodostunut tärkeä kilpailuedun elementti (Janczewska, 2018, s. 182). Se, mitä osaamisella

organisaatiossa on, määrittäytyä pitkälti sen mukaan millä alalla organisaatio vaikuttaa. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioista puhuttaessa osaaminen on paitsi käytännön hoitotyön osaamista, myös kykyä tarkastella palvelua kokonaisuutena. Lisäksi yhteistyötaidot korostuvat alan organisaatioiden toiminnassa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kyky ja herkkyys tunnistaa sekä asiakkaiden odotukset, että oman henkilöstönsä osaaminen, on tärkeää. Osaamisen jatkuva kehittäminen toimii tulevaisuuden turvana niin yksilön kuin organisaationkin menestyksen kannalta. Siinä missä osaamisen johtaminen on ennen linkitetty muun muassa informaation hallintaan ja välineiden kehittämiseen, on pääpaino nykyään uuden osaamisen muodostamisessa eri yhteisöissä ja verkostoissa. Uusi osaaminen ja vanhan osaamisen hyödyntäminen eri konteksteissa nousevat tärkeiksi tekijöiksi organisaation kilpailukyvyyn määrittämisessä (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2016, s. 3, 14; Ollila, 2006, s. 11; Janczewska, 2018, s. 178).

Inhimillisen arvonlisän syntyyn vaikuttavat osaamisen lisäksi paitsi henkilöstön motivaatio, myös työhyvinvointi ja tyytyväisyys työhön. Ihmisten välisellä vuorovaikutuksella nähdään olevan suuri vaikutus hyvään työsuoritukseen. Organisaation vision ja strategian tulisi tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeys, jotta määriteltyihin tavoitteisiin voidaan päästä niin lyhyen kuin pitkänkin ajan tähtäimessä. Eritoten henkilöstön osaaminen tulevaisuudessa määrittää sen, päästäänkö asetettuihin tavoitteisiin vai ei (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2016, s. 3). Tämän osaamisen hyödyntäminen vaikuttaa sekä organisaation toimintaan ja toimivuuteen sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten työhyvinvointiin (Ollila, 2006, s. 24).

Modernissa toimintakentässä on tärkeää kehittää uusia, innovatiivisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeeseen entistä paremmin. Nämä palvelut saattavat jopa olla sellaisia, joita asiakas ei ole ymmärtänyt kaivata aikaisemmin. Jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, nousee henkilöiden osaaminen keskeiseksi tekijäksi, johon tulee kiinnittää sen vaatimaa huomiota. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tulokset niin tehokkuuden kuin laadunkin osalta saadaan pääasiallisesti aikaiseksi ihmisten avulla, muiden tuotantoprosessien toimiessa lähinnä tukena tämän inhimillisen arvon lisätuotannossa. Muita

tuotantopanoksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ovat muun muassa rakennukset, koneet ja laitteet, joita tarvitaan osaamisen hyödyntämiseksi ja valjastamiseksi käytännön toimintaan. Kun tavoitellaan nykyistä tehokkaampaa toimintaa, ovat parhaita kehittämiskumppaneita ne tahot, jotka tuntevat toisensa ja toistensa toimintatavat (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2016, s. 3; Oikainen & Pihkala, 2010, s. 52.)

2.5. Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

Huolimatta siitä, että sosiaali- ja terveydenhuoltoalaan on sen kompleksisen luonteen vuoksi vaikeaa soveltaa perinteisiä kilpailun malleja tai taloudellista voittoa tuottavien organisaatioiden strategioita, tulisi ensisijaisena kysymyksenä olla ”mitä me teemme paremmin kuin kukaan muu?”. Tällöin voidaan kannustaa jokaista yksittäistä osaa toimimaan kohti yhteistä päämäärää parhailla mahdollisilla resursseilla, osaamisella. Osaamisen johtamista voidaan soveltaa niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä, olipa kyseessä sitten voittoa tavoitteleva tai sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tapaan voittoa tavoittelematon organisaatio (Wong, Tan, Lee & Wong, 2015, s. 239).

Ajanaku & Mutula (2018, s. 43) ovat jakaneet sosiaali- ja terveysalan palveluiden työn laadun kuuteen eri ulottuvuuteen: turvallisuuteen, oikea-aikaisuuteen, tehokkuuteen, vaikuttavuuteen, oikeudenmukaisuuteen sekä potilaskeskeisyyteen. Työn laadun lisäksi sosiaali- ja terveysjohtamisessa on otettava huomioon myös työn eettisyys ja perustehävän inhimillinen luonne. Myös henkilöstön tietotaidon hyödyntäminen on tärkeää, sillä johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on monimutkainen inhimillisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kokonaisuus. Näin ollen johtajalta vaaditaan useita taitoja eritoten ihmissuhteisiin ja ristiriitatilanteisiin liittyen. Lisäksi on tärkeää voida tulkita ja ratkaista monimutkaisia ja ongelmallisia toiminnallisia osa-alueita. Koska organisaatiossa tapahtuvat rakenteelliset muutokset vaikuttavat sen kaikilla tasoilla, edellytetään johtajalta kyvykkyyttä ymmärtää muutosten aiheuttamat vaikutukset myös henkilöstön näkökulmasta (Vartiainen & Ollila, 2012, s. 92).

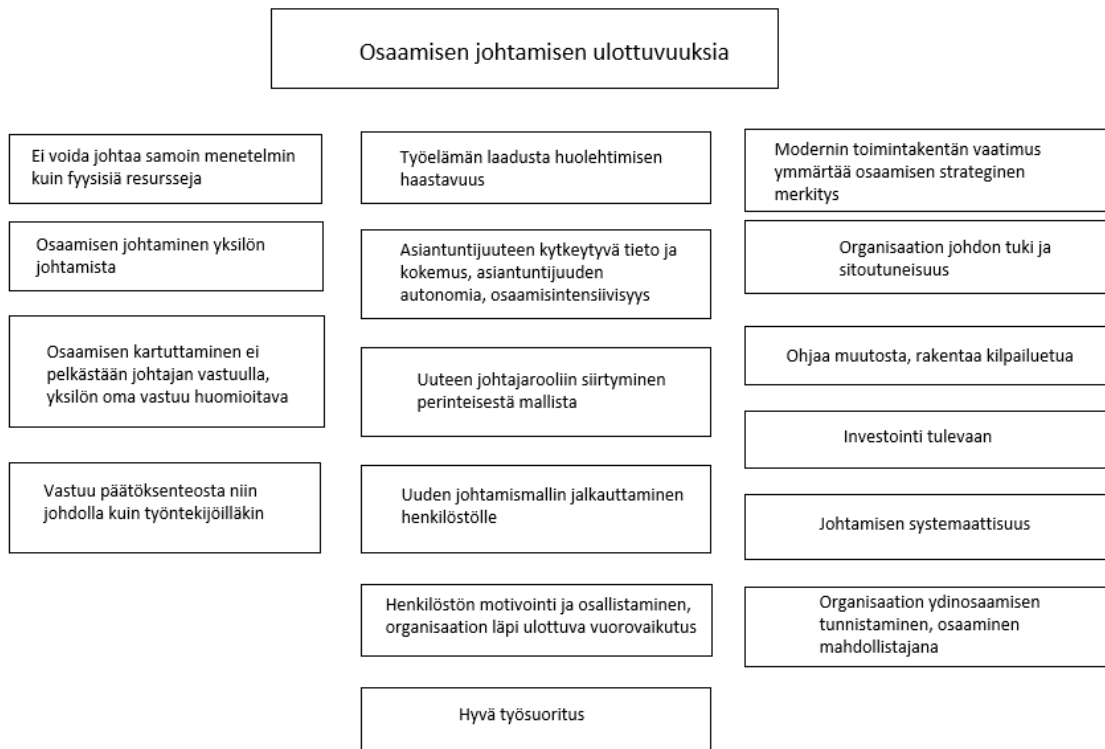
Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla johtamiseen kohdistuu runsaasti odotuksia ja toiveita, vaatimuksia ja kritiikkiä myös organisaation ulkopuolelta (Heikka, 2008, s. 14). Tällaisia ulkopuolisia tahoja ovat muun muassa yhteistyökumppanit, erilaiset sidosryhmät sekä tietysti sosiaali- ja terveysalan palveluiden käyttäjät, asiakkaat ja potilaat. Haasteeksi muodostuvatkin nämä monimuotoiset odotukset, joihin johtajan henkilöstöineen tulee voida vastata mahdollisimman laaja-alaisesti ja kattavasti.

Professionaalisen painotuksen vuoksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla voidaan todeta olevan runsaasti niin kutsuttua hiljaista tietoa, osaamista, joka on opittu kokemuksen ja vuosien saatossa. Tämän hiljaisen tiedon siirtäminen osapuolilta ja sukupolvilta toisille on osaamisen johtamisen kannalta ensisijaisen tärkeää, sillä tiedon kasvaessa ja siirtyessä myös osaaminen kasvaa. Hiljaisen tiedon jakaminen ja sen kehittäminen edelleen edellyttää yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutuksellista kulttuuria organisaation sisällä. Prosessia, jossa hiljainen tieto löytyy ja jossa sitä jaetaan yhteisten kokemusta kautta, kutsutaan sosialisatioksi (Ollila, 2006, s. 47).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioista puhuttaessa joustavat organisatoriset mallit ja rakenteet rohkaisevat osaamisen jakamiseen organisaation sisällä ja mahdollistavat eri ammattikuntien välistä yhteistyötä. Sosiaali- ja terveysalan osaamisen sirpaleinen luonne, tehoton yhteistyö eri organisaatioiden välillä sekä epäsuotuisa työympäristö vaikuttavat siihen, että henkilöstön on vaikeaa hyödyntää olennaista, relevanttia osaamistaan vaikka nykyisessä, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön osaaminen on aivan asemassa organisaation onnistumisen kannalta (Ajanaku & Mutula, 2018, s. 39-42).

Johtajan tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa tiedon siirtyminen on mahdollista ja samalla myös mahdollisimman kattavaa. Vastavuoroinen kehittäminen muistuttaa ongelmanratkaisua ja jaettujen kokemusten avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa sekä luoda uusia toimintatapoja (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 53).

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen ulottuvuuksia



Kuvioon 1. on koottu osaamisen eri ulottuvuuksia, jotka ovat vaikutussuhteessa keskenään ja jotka voivat onnistuneella implementoinnilla johtaa osaamisen kartuttamiseen, uuteen johtajarooliin siirtymiseen, kilpailuetuun muihin palveluntarjoajiin nähden sekä hyvään työsuoritukseen.

Koska osaamista ei voida johtaa samoin menetelmin kuin fyysisiä resursseja sen ollessa yksilön kompetenssien johtamista, vaaditaan johtajalta kykyä kehittyä omassa työssään. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioita leimaava asiantuntijuuteen kytkeytyvä tieto sekä alan osaamisintensivisyys ja autonomia asettavat johtamiselle haasteita. Tästä syystä organisaation johdon tuki ja sitoutuneisuus osaamisen johtamisen implementoinnissa ovat avainasemassa. Ymmärtämällä osaamisen johtamisen strateginen merkitys muun muassa kilpailuedun rakennusaineena voidaan tavoitella parempaa työn laatua ja samalla investoidaan organisaation tulevaisuuteen. Systemaattisella johtamisella voidaan

vähentää muutosvastarintaa, samoin kuin henkilöstön osallistamisella ja sitouttamisella. Johtajuusmallin muutoksen myötä vastuu päätöksenteosta siirtyy johdon vastuulta myös yksilön vastuulle ja näin saadaan aikaan läpi organisaation ulottuva vuorovaikutus- ja yhteistyösuhde, jossa korostuu yhteisen päämäärän ja tavoitteiden tärkeys. Koko organisaation ponnistellessa yhteistä tavoitetta kohden, voidaan osallistaminen nähdä mahdollistajana.

3. SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Tutkimus osaamisen johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla suoritetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, joka kuuluu niin kutsuttuun mixed method -tekniikkaan, jossa yhdistellään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta (Salminen, 2011, s. 4). Menetelmään päädyttiin siitä syystä, että osaamisen johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla haluttiin saada mahdollisimman laaja ja kattava kuva sekä tuottaa tiivistelmä jo olemassa olevasta tutkimuksesta ja sen sisällöstä. Lisäksi metodin valintaan vaikutti se, että hallintotieteellisessä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksia on tehty verrattain vähän (Salminen, 2011, s. 4). Kotimaisen tutkimuksen lisäksi kirjallisuuskatsaukseen sisällytettiin myös kansainvälistä tutkimusta. Kansainvälistä tutkimusta tarkastelemalla voidaan saada uusia näkökulmia ja ideoita kotimaiseen tutkimukseen sekä viedä uusia toimintamalleja käytäntöön. Lisäksi kansainvälisen lähdemateriaalin käyttö tutkielmassa on perusteltu osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyn tärkeydellä; kansainvälistä tutkimusta aiheesta on tehty verrattain paljon. Tutkimuksen tarkoituksena on saattaa lukija ajan tasalle aiheen kirjallisuudesta ja tuottaa oikeutusta mahdolliselle tulevalle tutkimukselle. Hyvä kirjallisuuskatsaus kerää informaatiota tietystä aiheesta mahdollisimman kattavasti, mahdollisimman monesta lähteestä (Cronin, Ryan & Coughlan, 2008, s. 38).

3.1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Kirjallisuuskatsauksen tulee olla selkeä ja siinä tulee olla looginen rakenne (Levy & Ellis, 2006, s. 201). Verrattuna perinteiseen kuvailevaan, narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen, on systemaattinen kirjallisuuskatsaus täsmällinen ja tarkasti määritelty lähestymistapa tietyn aiheen tutkimiseksi (Cronin, Ryan & Coughlan, 2008, s. 39).

Baumeisterin ja Learyn (1997, s. 312) mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ja tavoitteena on paitsi kehittää olemassa olevaa teoriaa, myös mahdollisesti kehittää uusia teorioita. Lisäksi jo olemassa olevaa teoriaa voidaan kirjallisuuskatsauksen avulla

arvioida kriittisesti ja teorian kehitystä päästään kuvaamaan historiallisesti. Yksi suurimmista syistä kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen on tuoda esiin se tieto, mitä kyseisestä ilmiöstä tai aiheesta on olemassa (Levy & Ellis, 2006, s. 183). Asiakokonaisuudesta voidaan kirjallisuuskatsauksen avulla rakentaa koherentti kokonaiskuva ja mahdollisten ongelmien tunnistaminen helpottuu. Koska kirjallisuuskatsaus perustuu korkealaatuiseen, aikaisemmin tehtyyn tutkimustyöhön ja sen saavuttamiin johtopäätöksiin, voidaan kirjallisuuskatsauksen todeta olevan täsmällinen menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa ja arvioida valmista, julkaistua tutkimustietoa systemaattisesti. Laadukkaisiin lähteisiin pohjautuva tutkimus mahdollistaa ilmiön selittämisen ja sen problemaattisuuden ymmärtämisen sekä tarjoaa ratkaisuja ilmiöön liittyviin ongelmiin (Levy & Ellis, 2006, s. 184; Fink, 2005, s. 3). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla päästään näin ollen vastaamaan tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Levy & Ellis, 2006, s. 184).

Käyttämällä systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodina voidaan aiemman tutkimuksen tuloksia esittää tiiviissä muodossa sekä arvioida näitä tuloksia johdonmukaisesti. Katsauksen avulla voidaan myös testata tehokkaasti hypoteeseja (Salminen, 2011, s. 9). Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa tärkeänä pidetään paitsi selkeään kysymykseen vastaamista, myös tulosten objektiivista referoimista. Lisäksi katsauksen tulee vähentää niin tutkimuksen valintaan kuin sisällyttämiseenkin liittyvää harhaa sekä arvioida kriittisesti kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten laatua (Petticrew, 2001, s. 99–101). Tiedon taso osoitetaan usein artikkeleista saadun tiedon listaamisella, määrittelyllä, kuvailulla ja tunnistamisella. Tutkijan tulisikin vähintään todistaa, että hän on lukenut artikkelin ja saanut siitä hyödyllistä tietoa irti, jota voi omassa tutkimuksessaan hyödyntää (Levy & Ellis, 2006, s. 193).

Systemaattisuuden avulla tutkimukselle pyritään luomaan tieteellistä uskottavuutta lisääviä kriteerejä (Salminen, 2011, s. 10). Levyn ja Ellisin (2006, s. 193-194) mukaan tiedon ymmärrystä ja sisäistämistä voidaan havainnollistaa paitsi yhteenvetoa tekemällä, myös erottamalla, tulkitsemalla sekä vertailemalla tutkimusmateriaalia. Tällä tasolla

tutkija osoittaa kykenevänsä tiedon toistamiseen, mutta ymmärtää myös artikkelin tarkoituksen ja raportoidun tiedon tärkeyden. Akateemisen tutkimuksen tärkeys materialisoituu vasta, kun tutkimus julkaistaan. Jotta tutkimuksen laatua voidaan kontrolloida, on tutkijayhteisö kehittänyt vertaisarvioimisen prosessin, jonka avulla mahdolliset virheet voidaan poistaa ennen tutkimuksen julkaisua. Kaikki tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt artikkelit ovat vertaisarvioituja, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Vertaisarviointi on tieteellisen tutkimuksen kannalta elintärkeää, sillä sen avulla tutkijat voivat julkaista materiaaliaan luotettavasti ja muiden tutkijoiden aikaansaamaa materiaalia voidaan käyttää hyödyksi oman tutkimuksen kehittämiseksi (Levy & Ellis, 2006, s. 185). Jotta lukija voi arvioida tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, tulee kirjallisuuskatsausta tehtäessä kiinnittää erityistä huomiota muun muassa tutkimuskysymysten muodostamiseen, lähdemateriaalin valintaan sekä tutkimustulosten analysointiin (Cronin, Ryan & Coughlan, 2008, s. 39). Tiedon kriittiseen arviointiin sisältyy päätöksenteko, suosittelu, valinta, harkinta, selittäminen ja päättely. Kirjallisuuskatsauksessa kriittisen arvioinnin avulla voidaan tunnistaa empiirisesti todetut faktat ja teoriat tutkijan mielipiteistä (Emt. 2006: 200).

Seuraavan sivun taulukossa (taulukko 1.) luetellaan kirjallisuuskatsauksen kannalta tärkeitä tekijöitä, jotka katsausta laatiessa tulee tunnistaa ja joiden avulla voidaan saada aikaan perusteltua argumentointia.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksessa tärkeitä tekijöitä (mukaillen Levy & Ellis, 2006, s. 203)

Määrittely	Tutkimuksessa käytetyt termit tulee määrittellä huolellisesti, muun muassa selkeiden esimerkkien avulla. Vertaisarvioidun lähdemateriaalin avulla termien määrittelyä voidaan tukea.
Syyt	Tutkijan tulee tarjota lukijalle perusteltu syy kaiken, mihin on kirjallisuuskatsauksessa viitannut.
Olettamus	Tutkijan tulee näyttää olettamuksensa toteen, eikä jättää niitä implisiittisiksi. Luotettavat oletukset eivät sisällä omakohtaista harkintaa, vaan pohjautuvat pätevään päättelyyn.
Harha	Tutkielmassa tulee välttää virhepäätelmiä, kuten yleistämistä ja abstraktiota.
Todistusaineisto	Kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää käyttää ainoastaan luotettavia, vertaisarvioituja lähteitä, joiden sisältämä tieto on aitoa ja relevanttia mitättömän ja triviaalin tiedon sijaan.

3.2. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Arlene Fink (2005, s. 3–5) jakaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoprosessin seitsemään vaiheeseen, joiden mukaan myös tässä kirjallisuuskatsauksessa on edetty. Finkin (2005) mallin mukaan katsauksen teko alkaa tutkimuskysymyksen asettamisella, jonka jälkeen tehdään valinta kirjallisuuden sekä katsauksessa käytettyjen tietokantojen osalta. Kun päätös näiden osalta on tehty, on vuorossa hakutermin määrittely ja valinta. Hakutermit toimivat myös tutkimuksen pääkäsitteinä. Valitsemalla hakutermit huolellisesti pyritään hakutulokset Finkin (2005) mukaan rajaamaan tutkimusmateriaali niihin tutkimuksiin, jotka parhaiten vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Hakutermeillä haetaan relevanttia lähdemateriaalia muun muassa erilaisista verkkojulkaisuista ja tietokannoista. Hakutermejä voidaan hakea niin artikkelin avainsanoista, otsikoista kuin tiivistelmistäkin (Levy & Ellis, 2006, s. 190).

Tutkijan tulee siis valita esimerkiksi julkaisukielet ja -vuodet, joiden perusteella materiaalia rajataan. Päämääränä on valita laadukkain ja ajankohtaisin materiaali katsausta varten. Tehokkaalla hakutermin käytöllä voidaan saada alustava kuva tutkittavan

materiaalin sisällöstä, jonka avulla tuotetaan kirjallisuuskatsauksen analyysi. Analyysia voidaan havainnollistaa erottamalla, yhdistämällä, vertaamalla, valitsemalla ja selittämällä eri ilmiöitä, jotka tutkimusmateriaalista tulevat ilmi. Analyysin avulla osoitetaan, miksi esitetty tieto on tärkeää (Levy & Ellis, 2006, s. 190, 199).

Kun edellä mainitut taustatyöt on tehty, ja tutkija kokee saaneensa tarpeeksi materiaalia kirjallisuuskatsausta varten, suoritetaan itse katsauksen teko. Kirjallisuuskatsauksen tuloksista taas tehdään viimeisen vaiheen synteesi, jossa raportoidaan tämänhetkinen tieto aiheesta, selitetään katsauksessa tehdyt löydökset, kuvataan tutkimuksen laatu ja osoitetaan tutkimustarve (Fink, 2005, s. 3–5). Synteesi osaltaan edellyttää kirjallisuuskatsauksessa tiedon liittämistä, yhtenäistämistä, muuttamista, uudelleen järjestelyä, suunnittelua ja yleistämistä. Synteesin ydin on tutkimusmateriaalin kasaaminen kokonaisuudeksi, joka on suurempi kuin osiensa summa (Levy & Ellis, 2006, s. 200).

3.3. Tutkimusaineiston rajaus

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto on haettu käyttämällä Vaasan yliopiston tarjoamia elektronisia tietokantoja SAGE Journal sekä Academic Search Elite (EBSCO). Lisäksi kotimaisen tutkimuksen hakemisessa hyödynnettiin Tiedekirjasto Tritonian Finna-tietokantaa. Tietokannat valikoituvat aineistolähteiksi niiden sisältämän runsaan vertaisarvioitun materiaalin sekä vaivattoman saavutettavuuden vuoksi; tietokannoista löytyi hakutermeillä lähteitä, joihin oli vapaa pääsy. Lisäksi tietokannat tarjosivat saataville kokonaisia artikkeleita. Aineisto on rajattu koskemaan hallintotieteellisiä, vertaisarvioituja tieteellisiä aikakauslehtiä, sekä niistä löytyneitä artikkeleita, joissa käsitellään osaamisen johtamista sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla sekä hallinnossa ylipäätään. Lisäksi SAGE Journalin osalta hakutulokset rajattiin koskemaan ainoastaan sitä materiaalia, jonka koko tekstiin on vapaa pääsy. Rajaus perustellaan sillä, että osaamisen johtamista aihealueena on tutkittu laajalti ja tutkimusmateriaalia on runsaasti. Lisäksi aineiston kieli asetettiin rajauskriteeriksi ymmärrettävyyden takaamiseksi. Kansainvälisten lähdemateriaalien

kieleksi määritettiin englanti. Alkuperäinen, laaja materiaalihaku suoritettiin maaliskuussa 2017 ja lähdeaineistoa on laajennettu kansainvälisellä tutkimuksella kevään ja kesän 2021 aikana. Alle on koottu kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteereitä:

- Tieteellisesti vertaisarvioidussa julkaisussa julkaistu tutkimus
- Vapaa, maksuton pääsy artikkeliin tai julkaisuun
- Julkaisukielenä englanti
- Julkaisuvuodet 2010-2020
- Osaamisen johtamisen käsittely
- Julkisen sektorin näkökulman huomiointi

Poissulkukriteereitä:

- Vertaisarvioimattomat artikkelit
- Artikkelit ja julkaisut, joihin ei vapaata, maksutonta pääsyä
- Julkaisukielenä jokin muu kuin englanti
- Julkaisuvuodet ennen vuotta 2010
- Artikkelit ja julkaisut, jotka käsittelevät muuta kuin osaamisen johtamisen johtamistyyliä
- Artikkelit tai julkaisut, joissa ei julkisen sektorin näkökulmaa

Molemmissa ulkomaisissa tietokannoissa aineistoa haettiin samoilla hakutermeillä *knowledge management* ja *public administration*. Hakutermit määrittivät saatavilla olevan aineiston perusteella. Esimerkiksi hakutermillä *health services* ei saavutettu aineiston sisäänottokriteereiden mukaisia julkaisuja tai artikkeleita, joissa olisi otettu hallinnon näkökulma huomioon. Artikkelit olivat hyvin pragmaattisia ja käsitelivät usein sosiaali- ja terveysalaa vain sairaanhoidon näkökulmasta. Lisäksi tietokantojen tarkennetulla haulla määritettiin aineiston julkaisuvuosiksi 2010–2017 laajan materiaalihaun yhteydessä ja aineistokieleksi valittiin englanti. Vuoden 2021 aikana suoritettu, syventävä

materiaalihaku on teetetty julkaisuvuosien 2015–2020 välille, jotta tutkimukseen saatiin myös viime vuosien aikana tehtyjä lähdeaineistoja. Vuosirajausta perustellaan sillä, että aineistoa saadaan laajennettua aiemmasta, vuoden 2017 hausta uudella tutkimustiedolla. Kielen valinta perustellaan kansainvälisen tutkimuksen runsaudella ja lukuisilla eri näkökulmilla osaamisen johtamiseen sekä mahdollisimman oikealla tulkinnalla. Lisäksi kansainvälisen tutkimuksen käyttäminen lähdemateriaalina tarjoaa mahdollisuuden saada ideoita osaamisen johtamisen implementoinnista suomalaiseen yhteiskuntaan ja organisaatioiden strategiaan. Vuosilukujen rajaaminen taas osaltaan takaa mahdollisimman ajantasaisen ja tuoreen tutkimuksen, jotta tulokset voivat olla luotettavia.

Academic Search Eliten tietokannasta näillä hakutermeillä löytyi yhteensä 237 tieteellistä artikkelia. SAGE Journalin tietokannassa hakutermiä *knowledge management* etsittiin kaikkialta artikkeleista, kun taas hakutermi *public administration* rajattiin koskemaan artikkeleiden avainsanoja. Näin toimimalla tieteellisiä artikkeleita löydettiin yhteensä 208 kappaletta. Kotimainen tutkimusaineisto löydettiin Tiedekirjasto Tritonian verkkokirjaston kautta ja se valittiin paitsi aiheensa, myös saatavuutensa vuoksi. Lisäksi aineisto on vertaisarvioitu, joten se täyttää tutkimusaineistolle määritellyt kriteerit. Tutkimuksen kannalta relevanteimmat artikkelit pohjautuvat tutkijan oletukseen siitä, että artikkelin sisältö vastaa mahdollisimman hyvin tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja että ne aihealueeltaan käsittelevät joko osaamisen johtamista tai sosiaali- ja terveysalaa tai yhdistää nämä kaksi ylätasoa käsitettä siten, että lähdeaineistosta voidaan päätellä olevan tutkimukselle hyötyä. Uuden tiedon saattaminen osaksi tutkielmaa tuli ajankoh- taiseksi keväällä 2021, jolloin uutta ja sisältönsä perusteella relevanttia tutkimusmateriaalia oli julkaistu.

Tutkimuksessa käytetyt artikkelit on koottu liitteen 1 taulukkoon. Taulukosta käy ilmi artikkelin tekijät ja otsikko, julkaisu, josta artikkeli on haettu sekä tutkimuksen avainsanat. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin sisällönanalyysin perusteella ne tieteelliset artikkelit, joiden avainsanat vastasivat tietokantaan syötettyjä hakutermejä ja jotka käsittelevät nimenomaan osaamisen johtamista julkisella sektorilla. Näin ollen esimerkiksi puhtaasti

sairaanhoidoa käsittelevät artikkelit, joiden sisältö perustui lääketieteeseen, rajattiin lähdeaineistosta pois.

4. OSAAMINEN OSANA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ORGANISAATION TOIMINTAA

Kirjallisuuskatsaukseen valituissa aineistoissa korostui erityisesti organisaation hiljainen ja eksplisiittinen tieto, osaaminen kilpailutekijänä sekä osaamisen johtamisen implementoinnin vaikeus ja haasteellisuus. Esimerkiksi Manjit, Jain ja Ir Umi Kalthom (2011, s. 206) nostavat artikkelinsa tavoitteeksi tunnistaa osaamisen johtamisen kohtaamat haasteet sekä julkisen sektorin työntekijöiden asenteet osaamisen johtamisen tärkeyttä kohtaan. Lisäksi Manjit ja muut (2011, s. 206) tutkivat niitä aloitteita, joiden avulla osaamisen johtamista voitaisiin soveltaa käytännössä. Käytännön soveltamisessa tärkeänä nähtiin osaamisen jakaminen ja välittäminen niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Peterson ja Mutula (2014, s. 364) toteavat hyvän hallinnon periaatteiden olevan riippuvaisia tiedon esteettömästä kulusta sekä osaamisen jakamisesta organisaation sisällä. Tästä syystä osaamisen johtamisen valjastamista osaksi julkisen sektorin organisaatioiden johtamista ei voida Petersonin ja Mutulan (2014) mukaan korostaa liikaa.

Osaamista pidetään yhtenä tärkeimmistä ajureista paitsi tämän päivän talouselämässä, myös tulevaisuudessa. Osaamista luodaan organisaatiossa jatkuvasti, ja mikäli halutaan menestyä ja säilyttää kilpailuasema, tulee yritysten ja organisaatioiden huolehtia siitä, että osaamista johdetaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 207). Julkiselle sektorille tunnusomaisia piirteitä ovat byrokraattiset hallintomenetelmät, joissa tehtävät ovat hyvin spesifioituja ja tarkkaan tiettyihin yksiköihin jaettuina. Tämä byrokraattinen taipumus usein hidastaa toimia, joiden tulisi parantaa ja kehittää organisaation toimintaa. Toisaalta byrokratia organisaatiossa taas lisää sen läpinäkyvyyttä (Peterson & Mutula, 2014, s. 363). On erittäin tärkeää, että organisaatiossa voidaan varmistaa osaamisstrategian oikeellisuus ja se on linjassa organisaation yleisstrategian kanssa (Nunn, 2013, s. 136).

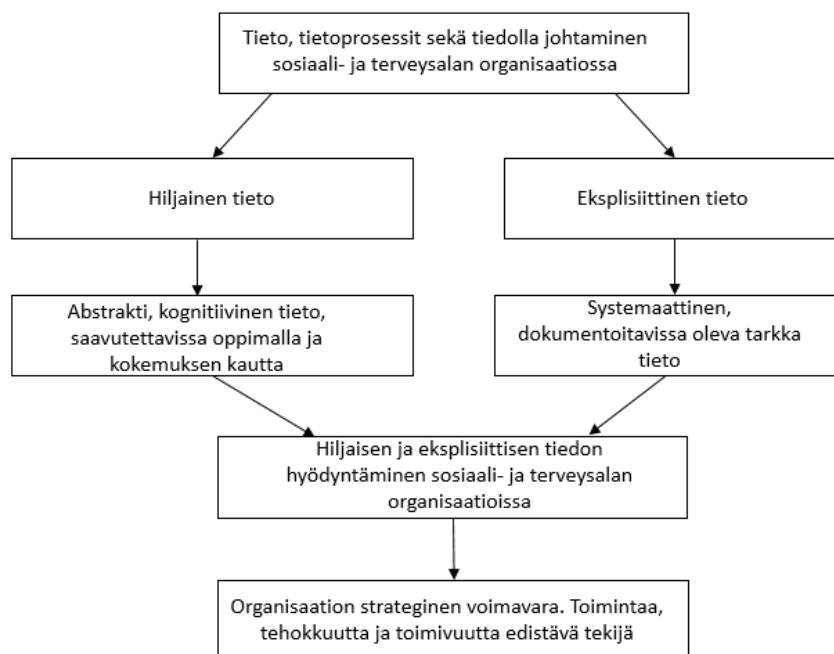
Osaamisen johtamisen käytännöt eroavat julkisen ja yksityisen sektorin välillä, sillä organisaatioiden tavoitteet, organisatorinen ympäristö ja prosessit eroavat toisistaan. (Joshi, Farooque & Chawla, 2016, s. 212.) Julkisen sektorin kansalaisille tarjoamat palvelut voivat vaihdella maittain ja maanosittain, mutta yleisesti palveluihin kuuluu muun muassa koulutus, syntyvyyden sekä kuolleisuuden rekisteröinti, paikallinen hallinto, maahanmuutto, poliisiviranomaisen tehtävät, valtion sairaalat ja sosiaalinen hyvinvointi. Jotta näitä palveluita voidaan edelleen tuottaa, on julkisen sektorin toimijoiden sitouduttava tiettyihin sääntöihin ja normeihin. Lisäksi julkisen sektorin organisaatioiden tehtävänä on ehkäistä syrjintää, poliittista väliintuloa ja ennakkoluuloja. (Peterson & Mutula, 2014, s. 363.) Tästä syystä kansainvälisen tutkimuksen teorian soveltaminen tässä tutkielmassa on perusteltua; julkisen sektorin toiminnan voidaan todeta olevan jossain määrin yleismaailmallista, sillä ne tähtäävät samaan lopputulokseen maasta tai maanosasta riippumatta.

Osaamisstrategiat pohjautuvat kokemukseen ja ne ovat vahvasti kytköksissä konteksteihin siitä, kuinka organisaation prosesseja kehitetään. Kun esimerkiksi sairaalan päästrategiana on selvittää kompleksisia, monitahoisia ja spesialisoituneita ongelmia, saadaan lopputulemaksi osaamisintensiivinen organisaatio. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 567–568.) Osaamisen johtamista tarkastellaan usein kokoelmana prosesseja, jotka hallinnoivat tiedon luomista, levittämistä sekä hyödyntämistä organisaatiossa. (Lee, Goh & Ghua, 2010, s. 21.) Osaaminen voidaan määritellä oikeutetuksi henkilökohtaiseksi uskoksi, joka lisää yksilön kapasiteettia tehokkaaseen toimintaan. (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2016, s. 478.)

4.1. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden keskeisiä osia ovat Vakkalan ja Palon (2016, s. 187) mukaan tieto, tietoprosessit sekä tiedolla johtaminen; he kuvaavatkin sosiaali- ja terveyshuollon olevan tietointensiivinen ala. Osaaminen voidaan luokitella hiljaiseen sekä täsmälliseen, tarkkaan tietoon. Täsmällinen ja tarkka tieto voidaan myös määritellä systemaattiseksi ja viralliseksi tiedoksi, joka voidaan dokumentoida. Tästä dokumentoitavasta tiedosta, jota jaetaan yksilöiden välillä, käytetään myöhemmin tässä tutkielmassa termiä *eksplisiittinen tieto*. *Hiljainen tieto* taas on määritetty henkilökohtaiseksi, abstraktiksi ja kognitiiviseksi tiedoksi, joka voidaan saavuttaa ainoastaan oppimalla ja kokemuksen kautta. Se on synnynnäistä osaamista, jota on yksilön ominaisuutena vaikeaa luokitella ja ilmaista (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016, s. 279). Sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon tehokas johtaminen on julkisen sektorin organisaatioiden kannalta elintärkeää, sillä tieto on tehokkuutta, toimintaa ja toimivuutta edustava ja ilmentävä tekijä (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 13). Hiljaista tietoa voidaan siirtää ainoastaan ihmisten välillä ja se onkin aineettomuutensa ja dokumentaation puutteen vuoksi eksplisiittistä tietoa vaikeampaa säilyttää. Työvoiman ikääntyessä ja eläköityessä voidaan menettää organisaation kannalta elintärkeää tietoa, jonka arvo on paljon yksilön työtehtävää tai positiota suurempaa. (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 208–209; Peterson & Mutula, 2014, s. 364.) Tästä syystä organisaation sisäistä tietoa pidetään strategisena voimavarana kompleksisissa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 554). Tehokkaan johtamisen kannalta keskeistä on Syväjärven ja Pietiläisen (2016, s. 13) mukaan se, mitä keinoja tiedon oppimiseen, varastointiin ja hyödyntämiseen käytetään.

Kuvio 2. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto sosiaali- ja terveysalan organisaation voimavarana



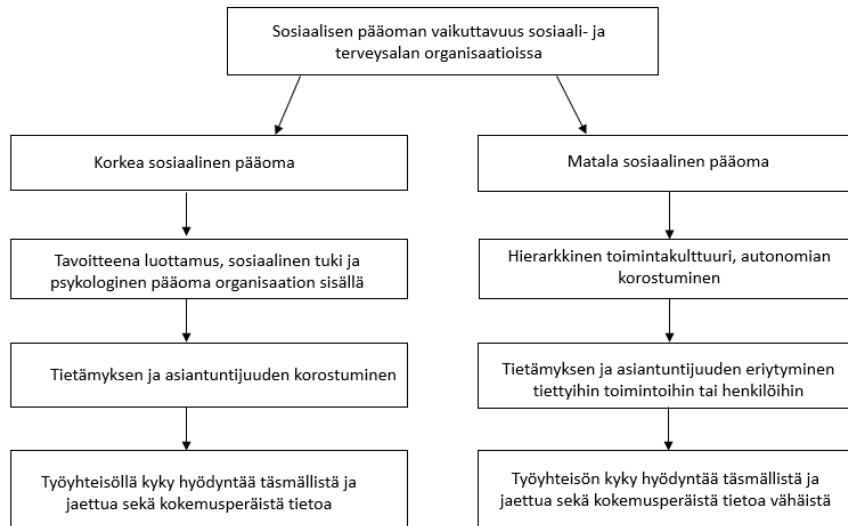
Julkisen sektorin organisaatiot synnyttävät tärkeää organisatorista tietoa ja tarjoavat osaamisintensiivisiä työprosesseja ja käytänteitä tuottavuuden tehostamiseksi. Osaamisen johtamisen strategiat, joihin sisältyy osaamisen säilyttäminen, voivat myötävaikuttaa yhtiömäiseen johtamiseen ja tehostavat osaltaan julkisen sektorin organisaatioiden taloudellisia intressejä. Julkisen sektorin organisaatiot ovat osaamisintensiivisiä, sillä ne luovat suuren määrän hiljaista ja eksplisiittistä tietoa henkilöstön kokousten ja keskusteluiden aikana. Lisäksi osaamista voidaan jakaa muun muassa sähköpostitse, puhelimitse tai erilaisissa arkisissa tilanteissa, jopa lounastauon aikana. (Peterson & Mutula, 2014, s. 362–363.)

Useimmissa julkisen sektorin organisaatioissa vastuu osaamisen fasilitoinnista ja soveltamisesta käytäntöön on jaettu henkilöstöhallinnolle. Heidän tehtävänä on huolehtia siitä, että hiljaisesta tiedosta saataisiin muokattua eksplisiittistä tietoa ja että uutta osaamista saataisiin aikaiseksi. Jotta tietoa saadaan jaettua, ja parhaimmassa tapauksessa

dokumentoitua, tulee työntekijät osallistaa prosessiin esimerkiksi työpajojen ja seminaarien sekä kokousten avulla. (Peterson & Mutula, 2014, s. 366.) Kun organisaation tavoitteena on sopeutua alati muuttuvaan toimintaympäristöön tai toimintatapoihin, on tärkeää, että henkilöstö kykenee käsittelemään tietoa ja osaamista. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 17.)

Sosiaalinen pääoma on avainasemassa osaamisen johtamisen hyötyjen ymmärtämisessä. Ne organisaatiot, joiden sosiaalinen pääoma on korkeaa, omaavat usein paremmat lähtökohdat osaamisen johtamiseen ja sen ymmärtämiseen kuin ne organisaatiot, joissa sosiaalisen pääoman määrä on matalalla. Sosiaalisen pääoman myötä organisaatiossa tavoitellaan luottamuksen, sosiaalisen tuen ja psykologisen pääoman saavuttamista. Kun tietämys ja asiantuntijuus korostuvat, pystyy tietopääomaan kykenevä työyhteisö hyödyntämään niin täsmällistä ja jaettua kuin kokemusperäistäkin tietoa. (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016, s. 285; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 18.) Sergeeva ja Andreeva (2015, s. 252) pohtivat artikkelissaan sitä, minkälaisia vaikutuksia osaamisen ja tiedon ominaisuuksilla on osaamisen jakamiseen. He toteavat, että hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää enemmän vaivannäköä ja saattaa vaatia enemmän kannustusta kuin eksplisiittisen osaamisen jakaminen. Hiljaisen osaamisen jakaminen ei ole niin riippuvaista ulkoisista kannusteista, vaan yksilöiden autonomisesta motivaatiosta. Näin ollen voidaan todeta, että hiljaisen tiedon jakaminen saattaa olla riippuvaisempaa yksilön taidoista jakaa omaa osaamistaan. Lisäksi hiljaisen tiedon jakamisen ongelmana nähdään terveydenhuollon perinteinen, hierarkkinen toimintakulttuuri, jossa tiedon hyödyntäminen on vaikeaa. Tämä siitäkkin huolimatta, että oppimisen ja osaamisen tulisi organisaatiossa nousta strategiseksi ydinarvoksi. (Vakkala & Palo, 2016, s. 197, 211).

Kuvio 3. Sosiaalisen pääoman vaikuttavuus sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa



Osaaminen ja tieto, sekä hiljainen että eksplisiittinen, nousee esiin eri muodoissaan silloin, kun organisaatiokulttuuri on muutokselle avoin ja organisaation sisällä jaetaan yhteiset tavoitteet ja arvot (Vakkala & Palo, 2016, s. 212). Osaamisen ja tiedon vieminen organisaation käytäntöihin tuo mukanaan vaivattomia prosesseja, joihin yksilöt ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita. Kun esimies on sitoutunut eri johtamismalleihin henkilökohtaisella tasolla, sitoutuu hän osaltaan myös osaamisen johtamiseen huolimatta siitä, että metodi saattaa vaikuttaa häneen ammatillisesti. (Fischer, Dopson, Fitzgerald, Bennett, Ferlie, Ledger & McGivern, 2015, s. 1565, 1581.) Osaamisen johtaminen määritellään organisoituneeksi, systemaattiseksi prosessiksi, jonka avulla valitaan, luodaan, suodatetaan, levitetään ja otetaan hiljainen tieto käyttöön. Näin toimiessaan osaamisen johtaminen luo uniikkia arvoa, joka auttaa saavuttamaan kilpailullisen hyödyn. (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016, s. 279.)

4.2. Osaaminen kilpailutekijänä

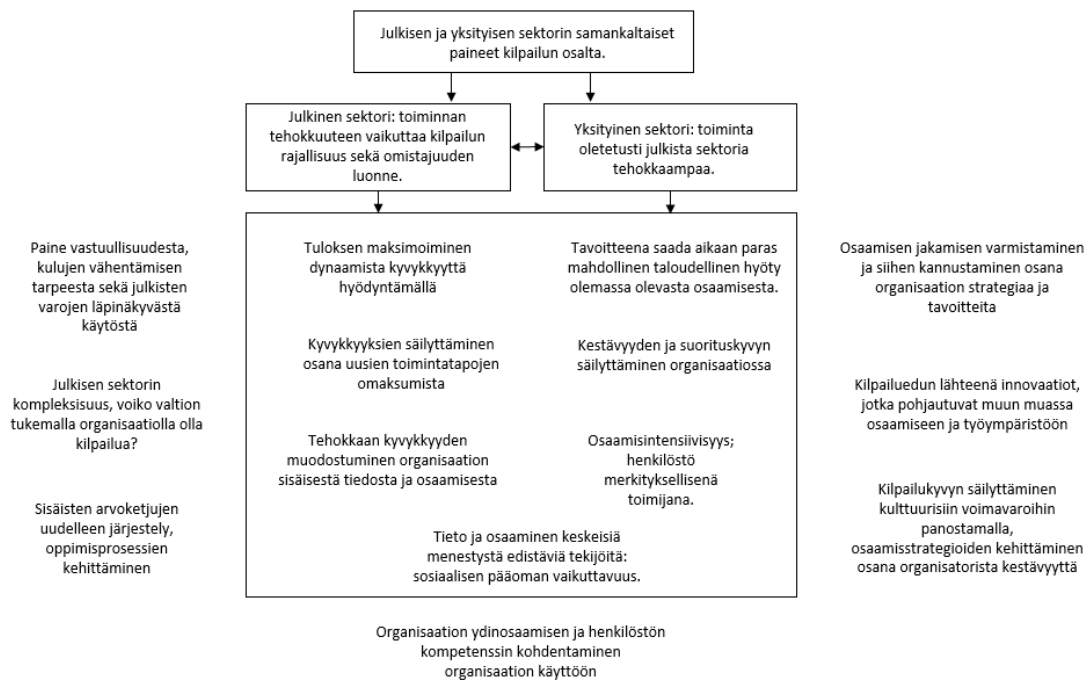
Organisaatioiden tavoitteena on luoda kilpailijoitaan parempaa taloudellista arvoa. Tätä kutsutaan kilpailueduksi. Taloudellinen arvo on eri arvojen välinen tulos, joka saadaan asiakkailta, jotka ostavat organisaation tuotteita ja palveluita. Organisaatioiden kilpailuedun lähteenä toimivat innovaatiot, joiden avulla pystytään suorittamaan tehtäviä, joita kilpailijat eivät ole saaneet aikaiseksi. (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2016, s. 479.) Vakkala ja Palo (2016, s. 218) toteavat artikkelissaan tietoperustaisuuden merkityksen olevan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa kiistaton.

Osaamisen on tunnistettu olevan tärkeä kilpailutekijä ja tieto ja osaaminen voidaankin nähdä yhtenä keskeisenä menestystä edistävänä tekijänä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Organisaatiot yrittävät saada aikaiseksi parhaan mahdollisen taloudellisen hyödyn jo olemassa olevasta osaamisesta. Toinen keino on yrittää luoda uusia osaamiseen liittyviä kilpailutekijöitä. Koska sosiaali- ja terveydenhuoltoala on niin osaamisintensiivinen ala, mielletään henkilöstö sen merkitykselliseksi toimijaksi. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 555; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 13, 16.) Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on samankaltaisia kilpailuun liittyviä paineita, mutta julkisen sektorin toiminnan ei oleteta olevan yhtä tehokasta kuin yksityisen sektorin toiminta. Tähän syynä ovat muun muassa omistajuuden luonne sekä rajattu kilpailu. Lisäksi on rationaalista olettaa, että osaamisen johtamisen ymmärrys, parhaiden johtamiskeinojen relevanssi sekä tarve osaamisen auditoinnille ovat erilaisia näillä kahdella sektorilla. (Joshi, Farooque & Chawla, 2016, s. 212.)

Arvonluonnin ymmärtäminen julkisessa hallinnossa on tärkeää. Kysymys onkin, kuinka julkiset organisaatiot voivat maksimoida tuloksensa käyttämällä dynaamista kyvykkyyttä, jotta voivat paremmin mukautua ympäristönsä muutokseen. Dynaaminen kyvykkyyttä auttaa organisaatiota säilyttämään kestäväyytensä ja suorituskykynsä. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä näiden kyvykkyyksien säilyttäminen johtaa uusien

toimintatapojen omaksumiseen. (Nassera, Denis, Roberge & Brabant, 2012, s. 768.) Osaamisen johtaminen luo pohjan organisaation kyvyille toimia sekä organisatorisissa ja johtajuuteen liittyvissä prosesseissa. Tämä pohja luodaan asiakkaiden tiedoilla, kilpailulla ja tulevaisuuden teknologialla, joita voidaan pitää tuotekehittämisen ja operatiivisten johtamismenetelmien perusaineiksina. Usein osaaminen ja tieto, joita tehokkaan kyvykkyyden luominen edellyttää, on jo olemassa organisaation sisällä. Prosesseja osaamisen käytäntöön viemisessä pidetään kuitenkin tehottomina. Yhtenä keinona tässä käytännön toteutuksessa nähdään vuorovaikutus, joka on erittäin tärkeä tekijä osaamisintensiivisen alan johtajan työssä. (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2016, s. 478; Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi, 2016, s. 29–30.). Kuviossa 4 on kuvattu sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kilpailuetuihin vaikuttavia tekijöitä. Osa tekijöistä niin vahvuuksien kuin kehityskohteidenkin osalta on organisaation sisältä nousevia, mahdollisesti jo olemassa olevia tekijöitä, joiden tunnistaminen ja implementointi osaksi organisaation kilpailutekijöitä ja strategiaa on ehdottoman tärkeää.

Kuvio 4. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kilpailuetuihin vaikuttavia tekijöitä



Kilpailun ja kilpailuhenkisyiden paine sekä kulujen vähentämisen tarve tulevat kasvaamaan julkisen sektorin organisaatioissa. Lisäksi paine vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden parantamiseksi julkisten varojen käytössä kasvaa. Osaamisen johtaminen tulee integroida osaksi jo olemassa olevaa strategiaa, jotta organisaation ydinosaaminen, samoin kuin työntekijöiden kompetenssit, voidaan saattaa käytäntöön organisaation toiminnan parantamiseksi. (Peterson & Mutula, 2014, s. 365, 370.) Kun ajatellaan kilpailun konseptia osana sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa, kehittyy tästä niin sosiaalisia kuin tieteellisiäkin ulottuvuuksia, taloudellisia ulottuvuuksia unohtamatta. Julkisen sektorin toimintaa voidaan kuvailla kompleksiseksi yhtälöksi, jossa yhdistyvät eri tekijät kuten elämän laatu, tieteellinen osaaminen ja taloudellinen kapasiteetti sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Julkisen sektorin sairaaloilla ei voida todeta Gonçalon ja de Lourdes Borgesin (2010) mukaan olevan kilpailua, sillä ne ovat valtioiden tukemia organisaatioita. Tästä syystä julkisen sektorin tulee voida osoittaa hallinnon varojen oikea käyttö sekä sosiaaliset ulottuvuudet, joita toiminnasta syntyy. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 556–557.)

Osaamisen johtamisen rakenne edellyttää julkisten organisaatioiden, kuten esimerkiksi sairaaloiden, sisäisten arvoketjujen uudelleen järjestelyä. Jotta osaamista voitaisiin käyttää organisatorisessa kontekstissa ongelmanratkaisussa, tulee organisaation kehittää oppimisprosesseja niin potilaille kuin terveydenhuoltoalan ammattilaisillekin. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 553.) Osaaminen on olennainen kilpailuetu. Tehokas osaamisen jakaminen varmistaa, että organisaation kannalta tärkeä tieto säilytetään ja sitä käytetään organisaation sisällä. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 158.) Organisaatiot saattavat säilyttää kilpailukykyä panostamalla kulttuurillisiin voimavaroihin osaamisen vahvistamisessa. Näin ollen osaaminen stimuloi organisaatioita kehittymään oppimalla ulkopuolisilta tekijöiltä. Organisatorinen kestävyys, joka pitää sisällään muun muassa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen, voi johtaa osaamisen johtamiseen ja avoimeen innovaatioon (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2016, s. 478).

Organisaatioissa, joissa kilpailu on kovaa, ei rohkaista Chirawattanakijn ja Racthamin (2015) mukaan yhteistyöhön. Tämän seurauksena henkilöstön välinen osaamisen jakaminen estyy (emt. 2015, s. 159). Osaamisen johtamisen tarkoituksena on kehittää ymmärrystä siitä, kuinka organisaatiota voidaan rohkaista kehittämään osaamisstrategioita, jotka sopivat näiden osaamisintensiiviseen kontekstiin. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 553.) Organisaation tulisi priorisoida henkilöstön osaamisen jakaminen ja harvita arvokkaan tiedon omaksumisen sisällyttäminen organisaation tavoitteisiin, jotta henkilöstöä voidaan kehittää ja operatiivista kyvykkyyttä tehostaa. Esimiesten tulee ymmärtää, että mentoroimalla tehostetaan henkilöstön itseluottamusta ja saadaan heidät tekemään enemmän töitä. Henkilöstöä on ohjeistettu seuraamaan mentorin toimintaa, jotta he voivat selviytyä ylimääräisestä työstä tehokkaasti. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 164.) Osaamiseen, työympäristöön sekä sosiaalisiin ja taloudellisiin kriteereihin pohjautuva innovaatio mahdollistaa kestäväen pohjan kilpailutilanteisiin organisaatiossa. (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2016, s. 476.) Johdon tarjoama tuki on tärkeää ja luo ympäristön, jossa henkilöstön on vaivatonta jakaa ja etsiä uutta tietoa ja kehittää omaa osaamistaan. Kun koko organisaatiossa työskennellään aktiivisesti kohti yhteistä tavoitetta, on jokainen prosessin yksilö merkittävä ja onkin tärkeää, että osaaminen ja organisaation tietopääoma näkyy osana työyhteisön prosesseja. Tällöin johtaminen muuttuu verkostomaisemmaksi ja johtajan ymmärrys yksilöiden tuntemuksia ja ymmärrystä kohti lisääntyy. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 164; Koskiniemi, 2016, s. 65; Vakkala & Palo, 2016, s. 206.)

4.3. Osaamisen ja tiedon jakaminen organisaatiossa

Organisaation menestys on riippuvaista organisaation sisällä olevasta osaamisesta sekä siitä, kuinka organisaatio hyödyntää tätä osaamista. Yhtenä keinona osaamisen säilyttämiseksi onkin käytetty osaamisen jakamista, sillä tieto muodostuu ja saa uusia merkityksiä silloin, kun olemme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 159; Vakkala & Palo, 2016, s. 189.) Suurin osa organisaatioista pohjaa

toimintansa osaamisen jakamiseen, vaikka eroavaisuuksia voidaankin todeta olevan muun muassa siinä, minkälaista osaamista ja tietoa jaetaan, kuka osaamista jakaa ja mikä on jakamisen perimmäinen tarkoitus. (Sergeeva & Andreeva, 2015, s. 250.)

Osaamisen ja tiedon jakaminen saattaa kummuta organisaation strategisista tavoitteista, toimijoista itsestään tai esimerkiksi loppukäyttäjien – tässä tapauksessa potilaiden ja asiakkaiden – tarpeista ja toiveista (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 13). Siinä missä organisaatiot keskittyvät henkisen pääoman kehittämiseen, työntekijöitä rohkaistaan levittämään omaa tietouttaan ja tietoaan läpi organisaation. Jokaisesta työyhteisöstä löytyy niitä, jotka jakavat tietoa mielellään eteenpäin, sekä niitä, jotka mieluummin pitävät tietoutensa omanaan. (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 207.) Koska nykyajan jatkuvasti muuttuviin, uudistuksista johtuviin haasteisiin ei pystytä enää vastaamaan yksilöasiantuntijuudella, tulee organisaation perehtyä kollektiiviseen asiantuntijuuteen (kts. kuvio 5). Kollektiivisella asiantuntijuudella tarkoitetaan sitä, että yksittäiset osaamisalueet ovat enemmän kuin osiensa summa silloin, kun tietoa yhdistetään ja jaetaan ryhmissä. (Räsänen, Stenvall & Heikkinen, 2016, s. 274.) Osaamisen jakaminen edellyttää dynaamisesti latautuneita tekijöitä, joiden avulla osaaminen saadaan vietyä käytäntöön. Nämä henkilöt ovat avainasemassa siinä, minkälaisia jännitteitä organisaatiossa nousee esiin muutoksesta johtuen. He ovat valmistautuneita mahdolliseen muutosvastarintaan ja osaavat stimuloida alaisiaan toimimaan kohti käytäntöön vietyä osaamisen johtamista. (Fischer, Dopson, Fitzgerald, Bennett, Ferlie, Ledger & McGivern, 2015, s. 1579.)

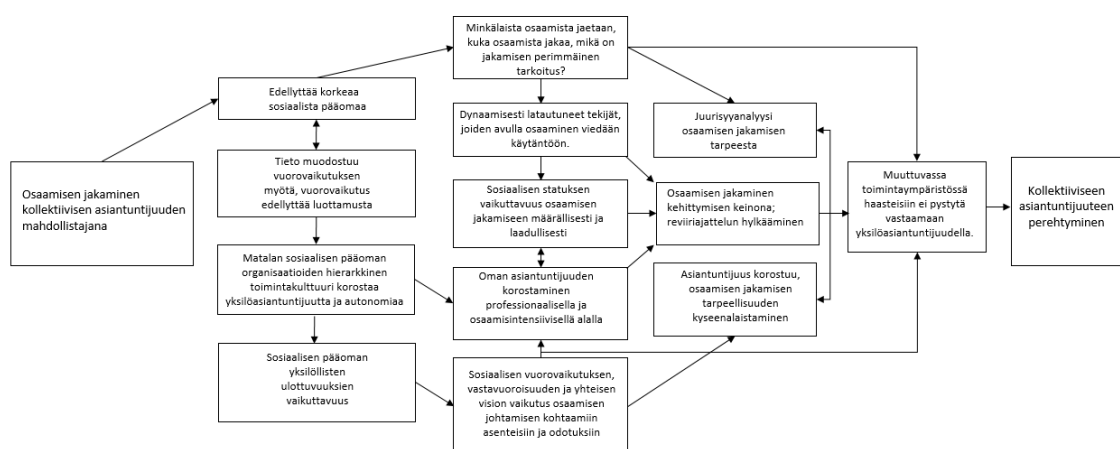
Osaamisen jakaminen tehostaa hallinnollista vastuullisuutta, samoin kuin taloudellista vastuuta, läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. (Peterson & Mutula, 2014, s. 364.) Osaamisen jakaminen voidaan määritellä arvokkaiden faktojen, uskomusten ja perspektiivien siirtämiseksi. Lisäksi osaamisen jakaminen on huomioiden ja yksilöllisen kokemuksen jakamista eteenpäin. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 159; Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 209.) Osaamisen jakaminen voidaan karkeasti jakaa ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, joka edellyttää kommunikaatiota sekä tiedon vastaanottamiseksi toisilta. Näin ollen ihmisten välinen vuorovaikutus on tiedon jakamisen alkuperäinen lähde. On

tärkeää huomioida, että osaamisen jakaminen on ilmiö, jota voidaan analysoida usealla eri tasolla. Näitä tasoja voivat olla analyysi organisaatioiden sekä yksilöiden välillä. (Sergeeva & Andreeva, 2015, s. 240, 243.) Sosiaalisen pääoman yksilölliset ulottuvuudet vaikuttavat suoraan osaamisen johtamiseen, pääasiallisesti organisaatiossa tapahtuvaan osaamisen jakamiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja yhteinen kieli sekä visio vaikuttavat suoraan niihin asenteisiin ja odotuksiin, joita osaamisen johtaminen kohtaa. Lisäksi edellä mainituilla on vaikutus jaetun osaamisen laatuun. (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016, s. 285.)

Myös työntekijöiden sosiaalinen status organisaation sisällä vaikuttaa suuresti osaamisen jakamiseen niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Erityisesti sosiaalisesti eristyksissä olevien työntekijöiden halukkuus osaamisen jakamiseen osallistumisessa oli suurta. Syynä tähän voidaan nähdä oman tärkeyden korostaminen työyhteisössä. Tämä oman itsen korostaminen nousee vahvasti esiin juurikin sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, joka on vahvasti professionaalinen ja osaamisintensiivinen. Osaamisen jakaminen tulisi nähdä yhtenä kehittymisen keinona, jolloin reviirijattelulle ei voida jättää sijaa, siitähän huolimatta, että professionaalinen osaaminen ja kompetenssi on perinteisesti nähty yksilön ominaisuutena. (Vakkala & Palo, 2016, s. 210; Räsänen, Stenvall & Heikkinen, 2016, s. 274.) Laitisen (2016, s. 167–168) mukaan sairaaloiden ja sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden kompleksisuus kasvaa sitä mukaa kun niiden odotetaan verkostoituvan ja tekevän yhteistyötä keskenään. Asiantuntijaroolissa olevat työntekijät eivät pidä osaamisen jakamista tarpeellisena, sillä he ovat jo tietoisia siitä osaamisesta, jota organisaatiossa on. Koskiniemen (2016, s. 77) mukaan onkin olennaista kysyä kenen näkökulmasta ja missä tilanteissa osaamisen jakamisen asetelman huomataan olevan hierarkkinen. Pätevän ja tehokkaan johtamisen avulla näitä hierarkkisia tasoja ja valtarakenteita voitaisiin poistaa tai ainakin madaltaa. Työnkuva saattaa näin ollen vaikuttaa vahvasti työntekijän suhtautumiseen ja asenteisiin osaamisen jakamista kohtaan, vaikka ryhmätasolla jaettu ymmärrys ja erilaiset vuorovaikutusta tukevat järjestelmät ovatkin tärkeitä, ja jopa ratkaisevia tekijöitä osaamisen jakamisessa. (Sergeeva & Andreeva, 2015, s. 243, 248; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 14.)

Osaamisen jakamiseen työntekijöiden välillä voivat myös vaikuttaa muun muassa yksilölliset työtavat. Koska jotkut työntekijät haluavat olla työssään parhaita, kun joillekin riittää tasaisen laadukas tulos, voi tällä olla suuri vaikutus siihen, että oman osaamisen jakamista eteenpäin vastustetaan. (Sergeeva & Andreeva, 2015, s. 248; Vakkala & Palo, 2016, s. 219.) On käynyt ilmi, että ne työt, joissa tehtävät voidaan suorittaa itsenäisesti ja autonomisesti, kuten esimerkiksi lääkärin työssä, on osaamisen jakaminen kenties toivottavaa organisaation näkökulmasta, muttei luontaista työlle tai sen tekijälle itselleen. (Sergeeva & Andreeva, 2015, s. 251.) On tärkeää, että osaamisen jakamiselle luodaan yhteisesti sovitut pelisäännöt (Vakkala & Palo, 2016, s. 194). Hyvän esimiehen tulisi puurtua osaamisen jakamisen haluttomuuden juurisyihin sekä selvittää, miksei osaamisen jakaminen ole tietyille henkilöille tai ammattiryhmän edustajille luontaista toimintaa ja kuinka tätä halukkuutta oman tiedon jakamiseen voitaisiin kehittää. Vakkalan ja Palon (2016, s. 190, 198) mukaan johtajan rooli osaamisen jakamiseen kannustavassa organisaatiossa on poikkeuksetta olennainen, sillä osaava johtaja luo puitteet tiedon jakamisen mahdollistamiseen ja näin luo toiminnallaan organisaatiokulttuurin, jossa konteksti sosiaaliseen vuorovaikutukseen muodostuu. Kuviossa 5 on kuvattu polkua kohti kollektiivista asiantuntijuutta organisaation sosiaalista pääomaa sekä olemassa olevaa osaamista ja tietoa hyödyntäen. Lisäksi kuviossa on esitetty ne osaamisen johtamisen kohtaamat haasteet, joita sosiaali- ja terveysala hierarkkisuuudellaan ja autonomiallaan aiheuttaa.

Kuvio 5. Osaamisen jakaminen kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollistajana



Osaamisen johtamisen käytäntöjä voidaan tarkastella luomalla, jakamalla ja kehittämällä tietoa yksilöiden ja ryhmien välillä. Lisäksi osaamisen johtamisen käytäntöihin sisältyy osaamisen ja tiedon hyödyntäminen. (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016, s. 279.) Osaamisen prosessit voidaan jakaa kahteen perusstrategiaan: tiedon luomisen prosessiin ja tiedon jakamisen prosessiin (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 555.) Yritykset ovat ymmärtäneet osaamisen ja tiedon jakamisen tärkeyden yksilöiden välillä muun muassa työkierron lisääntymisen myötä (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 209). Osaamisen johtaminen on tehokas tekniikka, jonka avulla tietoa varastoidaan, johdetaan ja käytetään organisaatiossa. Osaamisen johtamisen avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuuksia ja heikkouksia, ratkoa ongelmia, oppia dynaamisesti sekä luoda mahdollisuuksia ja strategista suunnittelua. Lisäksi osaamisen johtaminen tarjoaa prosessin, jonka avulla organisaatio voi tallentaa, organisoida ja jakaa osaamista eri yhteisöjen välillä tehokkaasti. (Lee, Goh & Ghua, 2010, s. 21.) Tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi Sergeevan ja Andreevan (2015, s. 256) mukaan spesifioida se, ketkä organisaatiossa ovat niitä henkilöitä, jotka osaamista jakavat. Tärkeää on myös tunnistaa organisaatioiden mahdolliset erikoisuudet sekä ne syyt, minkä takia osaamista jaetaan. Lisäksi on huomioitava, minkälaista jaettu osaaminen on.

Gonçalon ja de Lourdes Borgesin (2010, s. 561) tutkimuksessa nousi esiin kaksi suurta tekijää, jotka vaikuttavat osaamisen ja tiedon luomiseen ja jakamiseen: vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja organisaation käyttäytyminen. Manjitin ym. (2011, s. 214) tutkimuksessa organisaation työntekijöiltä tiedusteltiin näiden halukkuutta jakaa omaa osaamistaan työssään. Kävi ilmi, että työntekijät ymmärtävät osaamisen arvon ja haluavat jakaa osaamistaan muiden kanssa organisaation hyvinvoinnin edistämiseksi. Sergeeva ja Andreeva (2015) tarkastelevat tutkimuksessaan sitä, miksi työntekijät jakavat tietoaan ja osaamistaan eri projekteissa, organisaation ja eri yksiköiden välillä sekä epävirallisissa kanavissa. Erityisesti se, minkälaista osaamista he jakavat ja kuinka tämä jakaminen toteutuu käytännössä, on kiinnostavaa. Sergeeva ja Andreeva (2015) vastaavat tutkimuksessaan kysymyksiin siitä, missä osaamista jaetaan, kuka osaamista jakaa ja miksi

osaamista yleensä jaetaan organisaatiossa. Lisäksi tärkeänä osana on se, minkälaista osaamista ja tietoa jaetaan eteenpäin. (Emt. 2015, s. 240–241.) Osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyy sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla useita eri rooleja, joilla kuillakin on oma paikkansa osaamisen jakamisen prosesseissa, kuitenkin eri painotuksin. Nämä toisistaan eriävät roolit liittyvät yksilön aseman ja tehtäväkuvan lisäksi työntekijän sosiaaliseen asemaan työyhteisössä. Profioiden, esimerkiksi lääkäreiden ja hoitajien, välinen vuoropuhelu luo näin ollen haasteita jakamisen sujuvuuteen organisaation sisällä, sillä työntekijät jakavat tietoa luontevimmin oman ryhmänsä sisällä. (Vakkala & Palo, 2016, s. 197.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa oleva osaaminen ja tieto on usein yhteisöllistä, mutta se syntyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kun osaamisen jakajan asiantuntemus tunnustetaan, syntyy kompetenssiin pohjautuvaa luottamusta ja vahvistetaan tiedon vastaanottajan halukkuutta hiljaisen tiedon vastaanottamiseen ja käyttämiseen. Ihmiset omaksuvat herkemmin tietoa niiltä, jotka he itse kokevat olevan oman alansa asiantuntijoita. Tästä johtuen voidaan todeta, että tiedon jakajan asiantuntemus vaikuttaa positiivisesti yksilön haluun omaksua uutta tietoa toiselta henkilöltä (Koskinen, 2016, s. 67), sillä yksilön kokemukset eri tilanteista pohjautuvat aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin sekä yksilön omaan reaktioon näissä tilanteissa. Organisaatiossa valitseva ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat osaltaan vahvasti siihen, miten organisaatiossa käyttäytyään ja suhtaudutaan uusiin ja muuttuviin toimintatapoihin nykyään. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 161; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 18–19.)

Osaamisen johtamisen mekanismit edesauttavat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tiedon jakamista ja kommunikaatiota asiakkaan parhaan hoidon takaamiseksi, sillä jotta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluprosessit olisivat toimivia, tarvitaan monenlaisen operatiivisen tason osaamisen olemassaoloa ja jakamista. (Lee, Goh & Ghua, 2010, s. 21; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 17.) Myös nykYTEknologia, kuten Internet, on nousnut arvokkaaksi työvälineeksi osaamisen jakamisessa. Maailmanlaajuisen yleisön tavoittaminen ja kommunikaatio ovat Internetin myötä helpottuneet. Sosiaali- ja

terveydenhuoltoalan portaalit ovat enenevässä määrin muodostumassa tärkeiksi portteiksi vuorovaikutuksen tukemisessa yksilön ja sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden välillä. (Lee, Goh & Ghua, 2010, s. 20–21.) Vaikka tietojärjestelmät jatkuvasti kehittyessään tarjoavatkin tiedon helpommin saataville, ovat ne kuitenkin Vakkalan ja Palon (2016, s. 197) mukaan edelleen varsin alkeellisia niin työyhteisön kuin organisaationkin tasolla. Panostamalla näiden portaaleiden kehitykseen ja sisällön laatuun voidaan luoda uutta osaamista ja tietoa sekä levittää ja jakaa jo olemassa olevaa osaamista entistä laajemmalle kohderyhmälle sähköisten kanavien avulla. Myöhemmässä vaiheessa näistä portaaleista saattaa olla apua myös asiakkaille ja potilaille, kun tieto ja osaaminen leviävät ammattihenkilöstön sisäisestä tiedosta osaamiseksi, jota jaetaan myös omien sidosryhmien ulkopuolelle.

Tehokas osaamisen johtaminen on riippuvainen tehokkaasta johtamisesta, jolla on taitoa rekrytointiin, koulutukseen ja osaamisen jakamiseen (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016, s. 279.) Olemassa oleva tutkimus antaa mahdollisuuden pohtia sitä, kuinka esimerkiksi menestyneet ja itsevarmat yksilöt jakavat omaa osaamistaan aktiivisesti ja mielellään, koska eivät pelkää tulevansa väärinymmärretyiksi. Kuitenkaan, mikäli nämä yksilöt näkevät oman osaamisensa olevan kriittinen osa omaa ammatillista menestystä, eivät he ole enää niin innokkaita sitoutumaan osaamisen jakamiseen, sillä pelkäävät menettävänsä asemansa organisaatioissa. (Sergeeva & Andreeva, 2015, s. 248.) Jos yksilöt voivat ennalta nähdä, että uusi osaaminen ja tieto tulee lisäämään heidän omaa työtaakkaansa, he voivat olla haluttomia tiedonvaihdon hyväksymiseen. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 160.)

4.4. Yksilölliset ja organisatoriset haasteet osaamisen johtamisessa

Moniammatillisissa, -kulttuurisissa ja -toiminnallisissa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa inhimillisten tekijöiden huomioiminen on erittäin tärkeää, sillä päivittäisessä toiminnassa inhimilliset tilanteet ja niihin liittyvät haasteet korostuvat. (Pietiläinen,

Syväjärvi & Salmi, 2016, s. 29; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 14–15). Osaamisen voimavarojen johtamisen haasteina nähdään hyötyjen ymmärtämisen puute, johtamistaitojen vajavaisuus, kannusteiden puuttuminen osaamisen jakamiseksi sekä asianmukaisen teknologian puute. Keskeinen johtamishaaste on se, miten muuttuvia tilanteita voidaan ennakoida reagoimisen sijaan. Lisäksi ylemmän johdon tuen ja sitoutumisen puute on ongelma. (Laitinen, 2016, s. 148; Peterson & Mutula, 2014, s. 362, 373.) Koska johtaja suhteuttaa omaa työtään sekä ulkoisiin että organisaation sisäisiin vaatimuksiin, ovat nämä vaatimukset nähtävissä myös johtajan jokapäiväisessä toiminnassa ja työssä. Organisaation sisäiset sekä sen ulkopuoliset ulottuvuudet ovat johtajan työssä vahvasti läsnä, sillä esimies joutuu kohtaamaan paitsi laajat, yhteiskunnalliset ja taloudelliset odotukset, myös organisaation perustehtävään liittyvät kehittämisen haasteet. Organisaation sisäisiä odotuksia on paitsi asiakkailta, myös eri työntekijäryhmien edustajilla. (Niiranen, 2016, s. 297, 300.)

Jatkuvan oppimisen tulisi olla yksilön tavoite (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 164). Yksilöllisiä esteitä ovat muun muassa kommunikaatiotaitojen, sosiaalisten verkostojen ja ajan puute. Lisäksi esteitä voivat olla kulttuuriin liittyvät erot, luottamuksen ja motivaation puute sekä osaamisen johtamisen hyötyjen ymmärtämättömyys. Esiin nousevat myös tunnustuksen saamisen ja vuorovaikutuksen vähäisyys, työyhteisön eri toimijoiden välinen epäselvä roolijako sekä muutosprosesseihin liittyvä työntekijöiden passiivinen toiminta. (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 210; Tiirinki, Suhonen, Lunkka & Turkki, 2016, s. 113). Vaikeuksia on nähty myös työntekijöiden luottamuksen voittamisen lisäksi motivaation aikaansaamisessa sekä työntekijöiden sitouttamisessa. Lisäksi hiljaisen tiedon poistuminen organisaatiosta työntekijöiden mukana sekä verkkopohjaisten tietojärjestelmien tietoturvaan liittyvät heikkoudet nähdään ongelmina. (Peterson & Mutula, 2014, s. 369.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajan työssä näkyvät myös ammattien välinen kilpailu ja keskinäiset jännitteet. Näin ollen johtajalta edellytetään myös kykyä rakentaa uusia toimintamalleja sekä kykyä johtaa moniammatillisia verkostoja. (Niiranen, 2016, s. 298.)

Organisatorisia haasteita ovat ne esteet, jotka nousevat yrityksestä itsestään. Tämän kaltaisia esteitä voivat olla palkitsemisen puuttuminen, johdon tuen vähäisyys, heikko organisaatorakenne ja organisaation köyhä kulttuuri. Lisäksi haasteina nähdään osaamisen jakamisen kanavien puuttuminen ja yksiköiden välinen kilpailu. (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 210.) Myös sidosryhmien edustajia tulee muutoksessa konsultoida ja sitouttaa, jotta suunnitelmia osaamiseen perustuviin projekteihin voidaan tehdä (Nunn, 2013, s. 136). Tiirinki, Suhonen, Lunkka ja Turkki (2016, s. 114) toteavat artikkelissaan organisaatiotason uhkien liittyvän eritoten ammattilaisten yhteistyöosaamiseen, asenteisiin, tietotaitoon ja yhteisen päämäärän puuttumiseen. Kun yhteinen tavoite ei ole selkeä, korostuvat myös valta- ja vastuukysymykset organisaation sisällä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiot voidaan Pietiläisen, Syväjärven ja Salmen (2016, s. 31–32) mukaan nähdä muuttuvina, osaamisintensiivisinä ja kompleksisina toimintaympäristöinä, joissa vuorovaikutuksen dynamiikka on epälineaarinen prosessi, joka luonteensa vuoksi synnyttää haasteita erityisesti ratkaisukeskeisyyttä painottavalle johtamiselle. Organisaation kompleksisuus haastaa sen johtamismalleja, sillä kompleksisuuteen kuuluu suuri määrä erilaisia toimijoita ja tekijöitä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Näin ollen kompleksisuus liittyy sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. (Laitinen, 2016, s. 167, 174.) Organisaatiotasolla syntyviä haasteita tarkasteltaessa on otettava huomioon, että nykyisessä toimintakulttuurissa ja työympäristössä kaivataan keskeneräisyyden ja virheiden sallimista, sekä lisäksi empaattisia kohtaamisia työntekijöiden välillä (Tiirinki, Suhonen, Lunkka & Turkki, 2016, s. 114). Näin ollen perinteinen toimintakulttuuri, jossa virheitä ei sallita (Vakkala & Palo, 2016, s. 197, 210) ei ole enää ihanteellinen. Uudistuvissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa korostuu Niirasen (2016, s. 301) mukaan tavoite luoda moniammatillisia työyhteisöjä ja toimintaympäristöjä. Tämän odotetaan madaltavan omalta osaltaan eri sektoreiden välisiä rajoja.

Organisatorisina haasteina voidaan nähdä myös nykyteknologian asettamat ongelmat. Useat osaamisen johtamisen järjestelmät on puutteellisesti suunniteltu ja kehitetty (Peterson & Mutula, 2014, s. 369.) Esiin nousee myös erilaisia teknologisia esteitä, kuten

järjestelmien vajavaisuus ja jopa vanhanaikaisuus. Myös teknisen tuen ja koulutuksen tärkeyttä peräänkuulutetaan, sillä organisaation työntekijät saattavat olla haluttomia opettelemaan uusien tietojärjestelmien käyttöä. (Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom, 2011, s. 210.)

Organisatoriset yhteistyönormit sisältävät sosiaalisia normeja, jotka yhteistyöhön liitetään ja tiimityö on määritetty työntekijöiden väliseksi vuorovaikutukseksi. Työntekijöiden välisellä yhteistyöllä voidaan vakiinnuttaa osaamisen jakamisen käytäntöihin. Henkilökohtaiset suhteet ihmisten välillä vaikuttavat vahvasti onnistuneeseen tiedon vaihtamiseen. Näin ollen yksilö konsultoi mieluummin tuttuja henkilöitä tai ystäviään tuntemattomien ihmisten sijaan. Organisaation tasolla henkilökohtaisten suhteiden puute saattaa haitata yksilön luonnollista halua oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Edellä mainituista seikoista johtuen yksi motivaatiotekijöistä osaamisen omaksumisessa onkin osaamisen jakajan ja vastaanottajan välinen suhde, sillä kun vastaanottaja kokee olevansa henkilökohtaisessa suhteessa vastaajaan, on uuden osaaminen omaksuminen positiivista toimintaa. Onkin johtajan tehtävänä tunnistaa mahdolliset haasteet, joita organisaatio päivittäisessä toiminnassaan kohtaa. Työn hyvällä organisoinnilla, henkilöstön riittäväällä resursoinnilla ja yhteisten toimintamallien rakentamisella johtaja luo mahdollisuuksia moniammatillisuuden toteutumiseen käytännössä. Onnistumiseen vaikuttavat myös viestintä sekä tekemisen seuranta ja arviointi. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 161; Tiirinki, Suhonen, Lunkka & Turkki, 2016, s. 114).

Sairaalat, jotka keskittyvät kompleksisten ongelmien ratkaisuun, edellyttävät uusia palvelustrategioita toimiakseen ja luodakseen osaamista, jota siirtää eteenpäin. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 553) Fischer, Dopson, Fitzgerald, Bennett, Ferlie, Ledger ja McGivern (2015, s. 1572) ovat tutkimuksessaan tunnistaneeet esimiesten vähemmistön, jotka haluavat aktiivisesti tuoda tutkimusta organisaation käytäntöihin. Tämä on usein tapahtunut esimiehen kustannuksella, vaikuttaen esimerkiksi heidän maineeseensa ja uraansa. Jotta henkilöstö aidosti haluaa tähdätä organisaation asettamiin tavoitteisiin,

tulee hänellä olla käsitys siitä, että urakehitys organisaation sisällä on mahdollista. (Chirawattanakij & Ractham, 2015, s. 160.) Osaamisen johtamiseen liittyvät johtamisen haasteet voidaan kuitenkin nähdä myös esimiehen mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan ja johtajaidentiteettiään (Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi, 2016, s. 32). Organisaatiot yrittävät kehittää osaamistaan myös omien rajojensa ulkopuolella, joten niiden tulisi olla avoimia muille johtamismalleille jo käytössä olevien omien mallien lisäksi. Organisaatiot voivat saada ulkopuolelta myös innovaatioita, samoin kuin osaamisen johtaminen voi kannustaa avoimeen innovaatioon. Se, mikä on toiminut aikaisemmin, ei välttämättä kuitenkaan ratkaise sitä, kuinka organisaation kohtaamia palvelun tuottamiseen liittyviä haasteita on tehokkainta ja mielekkäintä kohdata ja selvittää tulevaisuudessa. (Laitinen, 2016, s. 178; Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro, 2016, s. 478.) Osaamisen johtamisen monialaisuus ja kompleksisuus näkyvät siinä, kuinka strategista johtamista sekä henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat myös monet ulkoiset tekijät. Näitä tekijöitä voivat olla käytössä olevat resurssit, toimintaan kohdistuvat tavoitteet sekä organisaation eri toimijoiden keskinäiset riippuvuudet. (Niiranen, 2016, s. 298.)

4.5. Osaamisen johtaminen julkisella sektorilla

Johtajan työssä korostuu uudenlaisten toimintaprosessien hallinta sekä innovatiivisuuden eri vaatimukset, eikä moniammatillisen työyhteisön johtaminen ole aina helppoa (Niiranen, 2016, s. 304, 308). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiot, olivat ne sitten yksityisiä tai julkisia, ratkaisevat kompleksisia ongelmia käyttämällä hallussaan olevaa tieteellistä osaamista ja tietoa. Kun terveyden ajatellaan olevan aineeton resurssi, jota ei voi mitata rahassa, hoitoa vaativa potilas valitsee sairaalan paitsi saavutettavuuden, myös kompetenssin, tutkimuksen ja jo ratkaisujen tieteellisten ongelmien perusteella. Erityisesti ne sairaalat, joissa ratkaistaan vaikeita, monitahoisia ongelmia, edellyttävät uusia strategioita osaamisen luomiseksi ja jakamiseksi eteenpäin. Organisaation johdon tulee tukea tätä prosessia, jotta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla palvella yhteiskuntaa, joka on vaativa, tiedostava, globaali ja erittäin kriittinen. (Gonçalo & de Lourdes Borges, 2010, s. 557.) Suomessa kaavaillun sosiaali- ja terveydenhuollon rakennuudistuksen yhtenä tavoitteena on lisätä asiakkaiden ja potilaiden valinnanvapautta. Näin ollen edellä mainitut tekijät, kuten saavutettavuus, nousevat entistä suurempaan asemaan silloin, kun potilas valitsee hoitolaitostaan. Haasteena nähdäänkin se, kuinka hoidon saavutettavuus ja valinnanvapaus toteutuvat käytännössä niillä harvaanasutuilla alueilla, joilla hoitoon pääseminen ei ole yhtä vaivatonta ja vaihtoehtoja ei ole niin montaa kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla.

Julkista sektoria leimaa osaamisen johtamisen tietoisuuden puute. Organisaatiot ovat korostaneet luottamuksen synnyn tärkeyttä osaamisen jakamisessa ja palkitsemisessa sekä tunnustuksen jakamisessa. Myös osaamisen johtajien käytännön toiminnassa nähdään olevan kehittämistä, sillä julkisen sektorin strateginen vapaus on rajatumpaa kuin yksityisen sektorin organisaatioiden. (Joshi, Farooquie & Chawla, 2016, s. 212.) Koska julkisten organisaatioiden tavoitteet koetaan vaikeasti mitattaviksi, ympäröiviksi ja ristiriitaisiksi (Joshi, Farooquie & Chawla, 2016, s. 212), haastaa toiminnan ja organisaatiolle asetettujen tavoitteiden kompleksisuus myös esimiehet ja johtajat. Uusi organisaatorakenne sekä uudenlaiset toimenkuvat käytännön työssä edellyttävät myös uusia

johtamistapoja ja johtamisosaamista (Niiranen, 2016, s. 314). Koska osaamisen johtamisen ja henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntämisen voidaan todeta olevan suoraan kyöksissä henkilöstön motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja hyvinvointiin, edellytetään sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajalta aitoa, tietoista ja harkittua johtamisotetta tiedon ja osaamisen suhteen. Tätä johtamisotetta on myös osattava kehittää edelleen, jotta esimies voi todella arvostaa ja ymmärtää sosiaalisen kontekstin – kuten vuorovaikutuksen – merkityksen työyhteisön ja -ympäristön toimivuuden kannalta. (Vakkala & Palo, 2016, s. 206.)

Julkisen sektorin johto ei ole valmistautunut osaamisen johtamisen tehokkuuteen tutustumiseen. He eivät myöskään näe itseään työntekijöinä, joiden hallussa on runsaasti tietoa. (Joshi, Farooquie & Chawla, 2016, s. 212.) Koska interventiot organisaatiossa voivat olla hyvinkin kompleksisia, tulee osaamisen johtamiseen sitoutuneiden esimiesten ja johtajien taata projektien sujuva eteneminen organisaation sisällä. Interventioiden kompleksisuuteen liittyy esimerkiksi organisaation keskinäisen riippuvuuden taso sekä muutoksen laatu. (Nunn, 2013, s. 136.) Ongelmien ratkaisun koetaan lähtevän organisaatorakenteen ja toimintatapojen lisäksi johtamisajattelusta, jonka keskeisenä tekijänä pidetään ylempää johtoa ja heidän johtamistapaansa. Heidän tulisi näyttää esimerkkiä läpi organisaation kulkevasta aktiivisen tiedon luomisesta. Tällöin huomio osaamisen johtamisen kannalta kohdistuu organisaation eri tasoille, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa organisaation tietokulttuurin luomisessa. (Vakkala & Palo, 2016, s. 207.)

Julkisten palveluiden kehittäminen on noussut yhä keskeisemmäksi puheenaiheeksi (Räsänen, Stenvall & Heikkinen, 2016, s. 269). Julkisen sektorin organisaatioiden tulee keskittyä tapoihin, joilla muutos voidaan viedä osaksi organisaatiokulttuuria. On lisäksi tärkeää, että tiedon panttaamisen sijaan keskitytään tiedon aktiiviseen jakamiseen sekä osaamisen johtamisen hyötyjen ymmärtämiseen. (Joshi, Farooquie & Chawla, 2016, s. 221.) Tavoitteena voidaan pitää vuorovaikutukseen ja avoimuuteen perustuvaa organisaatiokulttuuria perinteisen hierarkkisen ja jäykän organisaation sijaan. (Vakkala & Palo, 2016, s. 207). Joshin, Farooquien ja Chawlan vuonna 2016 tekemässä tutkimuksessa kävi

ilmi projekteissa opitun tiedon dokumentaation tarve. Lisäksi yksilöiden palkitsemisessa osaamisen jakamisesta havaittiin puutteita (Joshi, Farooque & Chawla, 2016, s. 213).

Osaamisen johtamisen tulokset vaihtelevat eri sektoreiden välillä sillä tuloksia voidaan pohjata sisältöön, prosesseihin, teknologiaan sekä ihmisiin. Käytetty metodi, jonka avulla prosessia viedään eteenpäin, vaihtelee riippuen siitä, kuinka moni työntekijä muutokseen on osallistunut. Osaamisen johtamisessa käytettyyn metodiin vaikuttavat lisäksi erilaiset maantieteelliset ja kulttuuriin liittyvät tekijät. (Nunn, 2013, s. 136.) Kun johdetaan organisaatiota, jossa on paljon asiantuntijaosaamista, edellytetään työyhteisöltä halua yhdessä työskentelyyn ja yhdessä oppimiseen. Johtajan kannalta tämä tarkoittaa kykyä nähdä ja arvostaa eri ammattiryhmien osaamista. (Niiranen, 2016, s. 308.)

Sekä julkisen että yksityisen sektorin tulee tunnistaa omat osaamisen johtamiseen liittyvät heikkoudet ja haasteet, jotta voidaan rakentaa kestäviä kilpailutekijöitä. (Joshi, Farooque & Chawla, 2016, s. 222.) Tavoitteena on, että sosiaali- ja terveydenhuolto alan organisaatioiden palvelut tuottaisivat entistä enemmän arvoa. Keinoina tässä arvonlisäyksessä on nähty palveluiden laadun kehittäminen, innovaatiotoiminnan kasvattaminen ja yksityisen ja kolmannen sektorin lisääminen palvelutuotantoon (Räsänen, Stenvall & Heikkinen, 2016, s. 269). Siinä missä tämän kaltaiset muutokset koskevat usein toiminnan tavoitteita, kohdistuvat odotukset uudistuksiin liittyen myös organisaation henkilöstöön ja sen erilaisiin osaamisvaatimuksiin. (Niiranen, 2016, s. 300.)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaamisen johtamista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa leimaa kompleksisuus ja eri tahojen yhteistyön sekä osaamisen jakamisen vaikeus. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus artikkeleihin nosti esiin useita heikkouksia ja mahdollisia uhkia, mutta myös vahvuuksia ja mahdollisuuksia osaamisen johtamisen kehittämiseksi osaksi organisaation strategiaa. Näitä näkökulmia tarkastelemalla osaamisen johtamista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kompleksissa organisaatorakenteissa voidaan hyödyntää ja toimintaa sujuvoittaa entisestään. Hukan poistaminen, aikaa vievien ja raskaiden prosessien, toimintamallien ja toimintatapojen vähentäminen, on tärkeää myös organisaation sisäisissä rakenteissa prosessien lisäksi.

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet ulottuvuudet on koottu kuvion 6 SWOT -nelikenttään, jonka avulla kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat selkeästi hahmotettavissa. SWOT-nelikentässä määritellään taulukkomuodossa käsiteltävän aiheen sisäiset vahvuudet (*strengths*), sisäiset heikkoudet (*weaknesses*), ulkoiset mahdollisuudet (*opportunities*) sekä ulkoiset uhat (*threats*). Tutkimustuloksiin suhtaudutaan kriittisesti, sillä osaamisen johtamisen implementointi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa on toistaiseksi vähäistä eikä sen tarjoamia mahdollisuuksia organisaation strategiaan välttämättä ymmärretä. Nelikenttä ei ole kuitenkaan sisällössään ehdoton, sillä heikkoudet voidaan osaavalla ja sitoutuneella johtamisella kääntää vahvuuksiksi, samoin kuin ulkoiset uhat voidaan nähdä mahdollisuuksina kehittää organisaation toimintaa. Tästä syystä käsittelen johtopäätöksissäni ensin sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien ulottuvuudet, joista siirryn sisäisiin vahvuuksiin ja ulkoisiin mahdollisuuksiin. Jotta organisaatio voi kehittyä haluttuun suuntaan ja käyttää hyväksi organisaation sisällä olevaa osaamista ja tietoa, tulee johtajan ymmärtää heikkouksien ja uhkien sisältämät mahdollisuudet ja tehdä parhaansa, jotta professionaalisen ja kompleksisen organisaation osaaminen voidaan kohdistaa oikein.

Kuvio 6. SWOT-nelikenttä osaamisen johtamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - professionaalisuus - johdon tuki - yhteisötason toiminta - byrokratia - vahva henkilöstöhallinto - sosiaalinen pääoma 	<ul style="list-style-type: none"> - professionaalisuus, asiantuntijuuden autonomia - byrokratia - järjestelmän kompleksisuus - toimintaympäristön muutokset - hyödyntämätön potentiaali - muutosvastarinta - vuorovaikutuksen puute - osaamisen jakamisen puute - kulttuurierot, epäselvä roolijako - yhteisen päämäärän puute - vaikeasti mitattavat tavoitteet
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat
<ul style="list-style-type: none"> - odotukset eri tahoilta - toimintaympäristön muutos - kilpailutekijät ja -edut - uusi osaaminen - johtamisen haasteet 	<ul style="list-style-type: none"> - odotukset eri tahoilta - toimintaympäristön muutos - johtamistyylin muutos - osaaminen monimuotoisen ilmiönä - yksilön asenne - julkisen & yksityisen sektorin vastakkainasettelu - rajatut resurssit - strategisen vapauden rajallisuus - vaikeasti mitattavat tavoitteet

Tutkielman johtopäätöksissä avaan SWOT -nelikentän sisältöä sekä vastaan tutkimuskysymyksiini, jotka on esitelty tutkielman johdannossa. Esitän lisäksi mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita. Osaamisen johtaminen on tärkeä tulevaisuuden tutkimuskohde, sillä

kuten aiemmin tutkielmassa on mainittu, tulevaisuudessa ihmisten kompetenssit, koulutus ja osaaminen lisääntyvät ulkoisten odotusten jatkuvasti noustessa. Monialainen organisaatio tarvitsee näitä ammatti-ihmisiä voidakseen tarjota asiakkailleen parasta mahdollista palvelua ja päästäkseen tavoitteeseensa, joka sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on tuottaa kansalaisille palveluita ja hyvinvointia.

5.1. Sisäiset heikkoudet

Organisaatiossa voidaan todeta olevan sisäisiä heikkouksia silloin, kun organisaation johto ei ole sitoutunut organisaation strategiaan eivätkä työntekijät koe organisaation johdon tukevan heitä työssään. Järjestelmän kompleksisuus ja toimintaympäristön muutokset tuovat mukanaan ongelmia, joita osaltaan lisäävät byrokraattinen jähmeys sekä asiantuntijuuden autonomia.

Organisaation hyödyntämätön potentiaali on kytköksissä osaamisen jakamisen puutteeseen sekä siihen, ettei hiljainen tieto muutu eksplisiittiseksi organisaation sisällä. Työntekijöitä ei kannusteta jakamaan omaa tietotaitoaan eikä organisaatiojohto edistä organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Mikäli kyseessä on toimintakulttuuriltaan sulkeutunut, hyvin eristäytynyt organisaatio, ei sen sisällä olevaan osaamista voida hyödyntää ja näin ollen kilpailuasemaa ei saavuteta. Myös eriytyneet toimenkuvat sekä organisaation sisäinen hierarkia ovat omiaan lisäämään vuorovaikutuksen puutetta. Vuorovaikutusta organisaation sisällä tulisi kannustaa. Keinoina voidaan nähdä muun muassa erilaiset henkilöstölle tarkoitettut seminaarit ja henkilöstökokoukset, joissa kulloinkin käsillä olevaa tilannetta voidaan pohtia koko henkilöstön voimin. Tällöin myös motivoidaan työntekijöitä tuomaan esiin omia kehitysehdotuksiaan sekä keinoja, joilla organisaation osaa- mista voidaan edelleen kehittää.

Organisaatiomuutokset ovat prosesseja, joihin koko henkilöstön tulisi sitoutua. Mikäli organisaation tavoitteita ei ole selkeästi määritelty, tai tavoitteet määritellään henkilöstöltä salassa, aiheutetaan muutosvastarintaa organisaation sisällä. Kun työntekijöitä ei osallisteta oman työpaikkansa muutoksiin, on niihin vaikeaa sopeutua ja sisäänpäin kääntynyt organisaatiokulttuuri lisääntyy. Mikäli alaiset kokevat, että organisaatiota ja sen strategiaa koskevat päätökset tehdään ainoastaan johtoportaan tasolla, eikä operatiivisen työn tekijöitä muutosta suunniteltaessa kuulla, eivät alaiset voi sitoutua uuteen päämäärään tai toimintatapoihin. Väärinkäsitysten mahdollisuus on näissä tapauksissa

suuri, eikä muutoksia näin ollen ole järkevää tehdä kuulematta kaikkia työhön osallistuvia tahoja. On lisäksi tärkeää muistaa, että operatiivista työtä tekevällä henkilöstöllä on vankka kokemus varsinaisen työn tekemisestä sekä käytännön ongelmista. Kun huomioidaan työntekijöiden mielipiteet ja huomiot käytännön tasolta, on organisaatiojohdon mahdollista toteuttaa muutoksia, joista todella on hyötyä myös jokapäiväisessä tekemisessä.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät ovat suuria sisäisiä heikkouksia silloin, kun puutetta on muun muassa henkilöstön motivoinnissa ja palkitsemisessa. Osaamisen jakamiseen tulisi kaikissa tilanteissa kannustaa, esimerkiksi seminaarien ja paneelien muodossa. Asiantuntijoita tulisi motivoida jakamaan omaa tietouttaan eteenpäin, ja vastaanottavaa tahoja tulee motivoida sisäistämään tämä uusi tieto ja yhdistämään sitä jo oppimaansa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa tulee ilmi, kuuntelevat ihmiset mielellään itseään pätevämpiä ja kokeneempia työntekijöitä ja ottavat näiltä neuvoja vastaan. Näiden pätevien henkilöiden kannustaminen osaamisensa jakamiseen on tärkeää, ja pätevän esimiehen tulisikin tuoda selkeästi ilmi, ettei osaamisen jakaminen vaikuta henkilöstön sen hetkiseen asemaan tai pätevyYTEEN. Toisaalta olisi tärkeää huomioida, että tieto voi kulkea myös alhaalta ylöspäin. Toisin sanoen esimerkiksi sairaanhoitajilla voi olla hiljaista tietoa, josta olisi hyötyä myös lääkäreiden työssä. Avoin kommunikaatio organisaation sisällä on avainasemassa.

5.2. Ulkoiset uhat

Ulkoisia uhkia voidaan todeta olevan runsaasti, kun puhutaan osaamisen johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Uhkia muodostavat muun muassa kilpailevat tahot sekä organisaation sidosryhmät, joilla on omat odotuksensa organisaation toimintaa kohtaan. Jotta ulkoisiin uhkiin voidaan reagoida tarpeeksi nopeasti ja vastatoimet saavat aikaan todellista toimintaa organisaation sisällä, tulee nämä uhat tunnistaa ja niihin tulee organisaation strategiassa myös varautua ennalta. Koska kompleksinen

toimintaympäristö on epävarma, voi uhkien ennustaminen olla jokseenkin vaikeaa, mutta tehokkaalla, asiaan perehtyneellä johtamistyyllillä ja esimiestyöllä ulkoisten uhkien synnyttämiin yllättäviin tilanteisiin voidaan kuitenkin reagoida ketterästi organisaation toimintaa vahingoittamatta.

Julkisen ja yksityisen sosiaali- ja terveydenhuoltosektorin vastakkainasettelu on eräs suurimmista ulkoisista uhista, joita organisaatio voi toiminnassaan kohdata. Tämä johtuu siitä, että toimintaympäristöt eroavat toisistaan, vaikka toiminnan päätavoite olisikin tarjota asiakkailleen palveluita. Siinä missä yksityisen sektorin toimijoiden tarkoituksena on tuottaa voittoa, on julkisen sektorin edustajien tavoitteet vaikeammin mitattavia, sillä kyseessä on koko yhteiskunnalle tarjottavat palvelut, joiden tulisi lähtökohtaisesti olla samat kaikille. Esimerkkinä voidaan käyttää palveluiden tarjoamista. Yksityisellä sektorilla toiminta keskittyy suuriin kaupunkeihin ja kasvukeskuksiin, joissa on runsaasti asukkaita. Julkisen sektorin taas tulee tuottaa palveluita myös siellä, missä asiakasvolyymi ei ole niin suurta. Tästä syystä odotukset palveluiden laadun suhteen eroavat. Kun esimerkiksi pääkaupunkiseudulla asiakkaalla on mahdollisuus valita useista palveluntarjoajista mielekkäin, on haja-asutusalueella asuvan potilaan tehtävä valinta vain kourallisesta vaihtoehdoista. Joissain tapauksissa valinnanvapaus viedään asiakkaalta lähes täysin, sillä mahdollisia hoitopaikkoja ei useiden kymmenten kilometrien säteellä ole kuin yksi.

Jotta julkinen sektori voi tarjota asiakkailleen parasta mahdollista palvelua olemassa olevilla resursseilla, tulee julkisen sektorin organisaatioiden osaltaan houkuttaa osaamista. Tämä tarkoittaa pätevien työntekijöiden palkkaamista myös sinne, missä toimintaympäristö on kasvukeskuksiin verrattuna erilainen. Esimerkiksi erikoistuneen lääkärin saaminen syrjäseudun terveyskeskukseen saattaa olla vaikeaa. Asiantuntijan oma käsitys saattaa olla, ettei työ tarjoa tarpeeksi haasteita tai mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan tarpeeksi ja tällöin pidemmän korren työllistymismahdollisuuksissa saattaa viedä yksityisen sektorin virka jossain suuremmassa kunnassa tai kaupungissa. Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä olisi suotavaa, jotta osaaminen voidaan kohdistaa niihin paikkoihin, joissa sitä erityisesti tarvitaan. Mikäli esimerkiksi keskussairaalassa on

runsaasti ammattiosaamista eri lääketieteen aloilta, tulisi näitä tekijöitä houkutella jakamaan osaamistaan myös oman organisaation ulkopuolelle. Tämän kaltainen esimerkki voisi olla tilanne, jossa lääkäri tekee päätoimisen työnsä yksityisellä lääkäriasemalla mutta tuottaa palveluita myös julkisen sektorin organisaatioissa, esimerkiksi terveyskeskuksissa. Yksilön asenne tekemäänsä työtä kohtaan on myös ratkaiseva tekijä osaamisen jakamisessa. Kun organisaatiojohdon asenne osaamisen levittämiseen ja jakamiseen on myönteinen, kannustetaan samalla myös henkilöstöä samaan. Esimerkin voima on tässäkin asiassa suuri.

Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, osaaminen on hyvin monimuotoinen ilmiö, jonka johtaminen asettaa haasteita organisaation johdolle. Oman henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä työntekijöiden motivoiminen kohti yhdessä asetettu päämäärää auttavat esimiestä minimoimaan ulkoisia uhkia, joita organisaatio kohtaa. Johtamistyylin muutos saattaa aiheuttaa hetkellistä hämmennystä henkilöstön joukossa, mutta selkeillä toimintatavoilla ja strategian läpinäkyvyydellä sekä henkilöstön osallistamisella muutoksen läpiviennissä voidaan myös uusi tyyli johtaa implementoida käytäntöön niin, että organisaatio itsessään työskentelee ulkoisia uhkia vastaan.

5.3. Sisäiset vahvuudet

Professionaalisuus organisaatiossa tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation sisällä on paljon tietoa ja osaamista. Osaamisen kehittymisen suunnan määräävät sekä esimies että alaiset yhdessä ja näin ollen osaamisen johtaminen edellyttää johtajan aitoa halua tukea työntekijöitään. Mitä enemmän organisaation toiminnassa edellytetään osaamista, sitä korkeammat ovat myös tuotto-odotukset. Yhteisötason toiminnassa osaaminen, oppiminen ja uudistuminen ovat osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, jolloin nämä tulee huomioida myös organisaation strategiassa.

Professionaalisuuden johtaminen myös haastaa esimiestoiminnan, sillä usein työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita ja näin ollen saattavat olla esimiestään pätevämpiä omalla alallaan. Lääkäreiden ammatillinen autonomia tulisi nähdä voimavarana, josta koko organisaatio voi hyötyä ja ammentaa. Johdon tuella työntekijät voivat kokea onnistumisen ja arvostuksen tunteita jokapäiväisessä tekemisessään, joka taas omalta osaltaan edistää oman osaamisen ja tiedon jakamista organisaation sisällä. Kun koetaan, että organisaation johto tukee henkilöstöä työssään, eikä osaamisen jakaminen aiheuta muutoksia näiden omaan asemaan tai kyseenalaista heidän ammattitaitoaan, luodaan puitteet onnistuneelle osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Vahva henkilöstöhallinto edesauttaa hiljaisen tiedon muuttumista eksplisiittiseksi tiedoksi, jonka avulla organisaatio saavuttaa tietyn kilpailullisen aseman, jota muiden on vaikeaa sivuuttaa. Kilpailuasemalla tarkoitetaan tässä yhteydessä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikeaa tai jopa mahdotonta kopioida osaksi omaa tekemistään.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toiminnan läpinäkyvyydestä käydään ajoittain vilkasta keskustelua. Päätöksenteon ja organisaatiomuutosten tulee olla selkeää ja läpinäkyvää paitsi palveluiden ensisijaisille käyttäjille, myös organisaation työntekijöille. Näin voidaan välttää turha muutosvastarinta. Vaikka byrokratia ja alan tietty hierarkkisuus joissain tapauksissa koetaan jähmeänä, lisää se organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä. Kun sekä yhteisö- että yksilötasolla ymmärretään muutoksen tarve ja sen eri vaiheet, helpotetaan henkilöstön sopeutumista uuteen tilanteeseen.

5.4. Ulkoiset mahdollisuudet

Kun asiakkaiden, niin sisäisten kuin ulkoistenkin, asettamat vaatimukset voidaan nähdä uhkina, voidaan ne nähdä myös mahdollisuuksina kehittää organisaation toimintaa. Lähelle on usein vaikea nähdä ja tästä syystä organisaation ulkopuolelta tuleva kritiikki tai kehitysehdotukset tulee ottaa vastaan niiden ansaitsemalla vakavuudella. Parhaimmillaan kyseessä on epäkohta, jonka toimintaa tai toimimattomuutta ei syystä tai toisesta

ole aikaisemmin nähty selkeästi. Ulkoa tuleva palaute on suuressa asemassa organisaation toimintaa kehitettäessä.

Kun puhutaan sosiaali- ja terveystalvveluiden järjestämisen kilpailutilanteesta, myös kilpailijoilta voidaan oppia uutta. Tämä ei tarkoita, että toimintatapoja tulisi sellaisenaan kopioida, vaan organisaatiojohdon tulisi miettiä miten ja millä keinoin kilpailijan toimintamalli voitaisiin sisäistää myös osaksi oman organisaation toimintaa. Esimerkkinä voidaan käyttää sähköistä ajanvarausjärjestelmää, joka helpottaa paitsi asiakkaan toimintaa myös vähentää organisaation sisällä olevan toiminnan byrokratiaa. Kun puhelimen äärellä ei tarvitse päivystää, vaan asiakkaat voivat itse varata itselleen sopivimman ajankohdan käyttää palveluita, helpotetaan molempien työtaakkaa. Sähköisen asiointin tarjoamat mahdollisuudet tulisi huolella käydä läpi ja niitä tulisi hyödyntää. Tietoturvan tulee olla huipputasolla, kun käsitellään arkaluontoista tietoa kuten potilaskertomuksia ja henkilötietoja. On kuitenkin nähtävissä, että mitä enemmän palveluita viedään sähköisiin palvelimiin, sitä sujuvammin asiointi tapahtuu. Esimerkkinä toimivasta sähköisen asiointin palvelusta on Oma kanta, jonka kautta asiakkaan tietoja voidaan tarkastella helposti. Lisäksi toiminnan läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta lisää se, että asiakas pääsee myös itse tarkastelemaan omia tietojaan.

6. POHDINTA

Tutkielmaa leimaa kauttaaltaan etenkin osaamisen ja tiedon jakamisen tärkeys. Jotta organisaation osaamista voidaan johtaa, on ensiarvoisen tärkeää myös tunnistaa organisaation osaaminen ja sen eri ulottuvuudet. Osaavaa, dynaamista ja hierarkkista organisaatiota johdettaessa esimiehen on tärkeää tunnistaa kunkin alaisensa ydinosaaminen, jotta sitä voidaan hyödyntää ja jotta työntekijä kokee itse onnistumisen ja arvostuksen tunteita työyhteisössään.

Aihe itsessään on tärkeä ja ajankohtainen, sillä suomalainen työntekijäprofiili on tällä hetkellä suuressa murroksessa. Suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää ja työikäinen väestö on korkeasti koulutettua. Tämä johtaa siihen, että organisaatioilla on runsaasti vielä hyödyntämätöntä potentiaalia käytössään, mutta uhkana on, ettei kokeneiden osaajien tietotaitoa pystytä siirtämään tarpeeksi tehokkaasti eteenpäin. On olemassa riski, että organisaation suurin sosiaalinen pääoma poistuu samalla kun työntekijöiden keskuudessa tapahtuu sukupolven vaihdos. Pätevä johtaja tunnistaa tämän osaamisen ja pystyy tukemaan molempia osapuolia niin, että tiedon jakaminen onnistuu vaivatta. Omalla esimerkillään esimies voi madaltaa kynnyistä sekä osaamisen jakamisen että sen vastaanottamisen osalta. Onkin ensiarvoisen tärkeää, ettei henkilöstö koe kilpailua organisaation sisällä. Vastakkainasettelu aiheuttaa pahimmillaan juopaa työntekijöiden keskuudessa ja saattaa vaikuttaa eri tehtävien välisen kuilun kasvamista. On tärkeää ymmärtää, ettei oman osaamisen ja tiedon jakaminen aiheuta oman aseman heikkenemistä vaan voi päinvastoin vahvistaa sitä.

Osaamisen karkaaminen organisaatioiden ulkopuolelle on konkretisoitunut vuosien 2020 ja 2021 aikana. Maailmanlaajuisen COVID-pandemian myötä etenkin terveydenhuoltoalan ammattilaisten työn kuormittavuuden koettiin kasvavan kestäättömiin mittoihin. Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioiden kestävyys on mitattu viimeisten kahden vuoden aikana tavalla, joka on haastanut alaa vahvasti. Osaavat tekijät on hälytetty lyhyellä varoitusajalla pandemian ajan työtehtäviin muun muassa tehohoitoon.

Etenkin työn henkiseen kuormittavuuteen on voitu julkisen keskustelun perusteella todeta vaikuttaneen paitsi hektinen työtahti, myös pelko omasta tai läheisten sairastumisesta.

Kun osaamisen johtamista organisaatiossa uhataan ulkopuolelta, olisi tärkeää minimoida sisäiset uhat, kuten mahdollinen muutosvastarinta. Kuten tutkielmassa on aiemmin käynyt ilmi, yksi keino muutosvastarinnan ehkäisemiseen on henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon. On ihmisluonteelle ominaista suhtautua positiivisesti niihin asioihin, joista on itse saanut olla päättämässä. Kun päätöksiä tehdään niin sanotusti suljettujen ovien takana, ja uudet toimintamallit otetaan käyttöön ilman osallistamista, on muutosvastarintakin suurta. Pahimmassa tapauksessa vastarinta saattaa näyttäytyä jopa työstä kieltäytymisenä tai irtisanoutumisina. Myös tällöin menetetään organisaation sosiaalista pääomaa; kun työntekijä tuntee itsensä uhatuksi ja uhan tunne konkretisoituu tällä tavoin, ei hän välttämättä koe tarvetta jakaa omaa osaamistaan eteenpäin.

Maailmanlaajuisen pandemian aiheuttamat sairastumisaallot ovat kuormittaneet myös suomalaista terveydenhuoltoa jopa siinä määrin, että osaavat ja ammattitaitoiset tekijät ovat siirtyneet kokonaan toisiin tehtäviin toiselle alalle. Tämän osaamishukan paikkaaminen ja vielä tehtävissä työskentelevien osaajien sitouttaminen onkin sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ensisijainen tehtävä tulevana vuosina. Sitouttamisen osalta henkilöstön mielipiteitä tulee kuunnella ja heidät tulee osallistaa oman tulevaisuutensa suunnitteluun.

Osaamisen johtamisen tutkimus on tärkeä osa tulevaisuuden tutkimusta siitä syystä, että osaamisen kehittyminen on jatkuvasti ajankohtainen aihe ja toteutuessaan muuttaa organisaatiota. Muutoksen ei tarvitse olla ulospäin näkyvää tai tarkoittaa suuria strategisia muutoksia, mutta sillä voi olla suuri näkyvyys ja rooli organisaation sisällä. Kun organisaatio tarkastelee omaa toimintaansa kriittisesti kaikilla toiminnan eri osa-alueilla, pystytään lean-ajattelulla poistamaan hukkaa ja turhia osia eri prosesseista. Jos henkilöstön osaamista hyödynnetään tässä, esimerkiksi palautteen ja henkilöstön ideoiden

perusteella, sitoutetaan työntekijät osaksi organisaation toimintaa ja strategiaa. Kun osaamisen johtamisen tutkimus kytketään osaksi tulevaisuuden tutkimusta, päästään pureutumaan myös pirullisiin ongelmiin ja mahdollisiin mustiin joutseniin. Tulevaisuuden uhkakuvat, jotka nyt näyttäytyvät kompleksisina skenaarioina, saattavat myöhemmin olla todellisia ja konkreettisia ongelmia jos niihin ei osta ennalta varautua.

Sitouttaminen on hyvin monimuotoinen ilmiö, joka on vahvasti kytköksissä henkilöstön motivaatioon. Työntekijöitä voidaan organisaatiossa sitouttaa monella eri tavalla; antamalla enemmän ja vastuullisempia työtehtäviä, ohjaamalla työntekijä tehtäviin, joissa hän kokee onnistumisen tunteita sekä palkitsemalla hyvistä työsuorituksista. Kun puhutaan henkilöstön palkitsemisesta osana sitouttamista, nousee esiin jälleen kerran läpinäkyvyys. Organisaatio, joka on kaikessa toiminnassaan läpinäkyvä myös silloin, kun on kyse organisaation sisäisistä rakenteista ja toiminnasta, herättää luottamusta. Osaamisen johtamisen ja henkilöstön sitouttamisen välinen yhteys olisikin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Onko osaava työyhteisö sitoutuneempi työnantajaansa? Voiko sitouttamalla edesauttaa osaamista? Kuinka osaamisen kehittäminen organisaatiossa todella vaikuttaa työntekijän näkökulmasta? Jatkotutkimuksen kannalta nämä ovat relevantteja kysymyksiä ja nousevat esiin organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa. Myös keinot henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on hyvä asettaa tarkastelun alle. Kuten tässä tutkielmassa on aiemmin mainittu, yhtenä keinona voidaan nähdä työnantajan tarjoamat seminaarit ja erilaiset koulutukset. Kun työntekijöitä kannustetaan kehittämään omaa osaamistaan edelleen, on siitä suoraa hyötyä myös organisaatiolle. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu ja saavansa mahdollisuuden kehittää itseään työnantajaorganisaation hyväksi, sitoutetaan työntekijää myös hyödyntämään tätä uutta osaamista työnantajaorganisaation hyväksi.

Kaiken kaikkiaan osaaminen on hyvin laaja käsite, jota ei voida suoraan kategorisoida eikä lokeroida, edes organisaation sisällä. Jokaisella organisaation työntekijällä on osaamista, jota kollegalla ei ole, koska osaamisen voidaan todeta olevan myös henkilökohtainen ominaisuus. Jotta tämä osaaminen voidaan houkutella esiin ja jotta siitä voidaan

saada irti organisaation toimintaa edesauttavaa hyötyä, tulee organisaation johdon ja esimiesten tarkastella omaa henkilöstöään objektiivisesti ja jopa kriittisesti. Tällöin voidaan tunnistaa osaamisen tasot eri osa-alueilla; tukea niitä alueita, joilla osaaminen on heikompaa ja kannustaa edelleen niitä alueita, joilla osaaminen jo on vahvaa. Tähän tukemiseen sekä kannustamiseen yhtenä toteuttamisen keinona voidaan nähdä osaamisen jakaminen jopa organisaatorajojen yli.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatorakenne tulee jatkossakin toimimaan haasteena osaamisen johtamiselle. Autonomisen ja professionaalisen luonteensa vuoksi sosiaali- ja terveydenhuoltoala on vaikea johdettava, kun lisäksi alaa kohtaan on suuria odotuksia myös ulkopuolelta. Viimeisimpänä esimerkkinä voidaan käyttää keväällä 2019 Suomen hallituksen kaatanutta sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistusta, jota ei yrityksistä huolimatta saatu pantua täytäntöön. Kun rakenneuudistus saadaan uudelleen agendalle, ovat odotukset uudistuksen onnistumisen ja käytännön toteutuksen osalta suuret paitsi sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten, myös aivan tavallisten kansalaisten taholta.

Lähteet

- Baumeister, Roy F. & Mark R. Leary (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* 1: 3, 311–320.
- Cronin, Patricia, Frances Ryan & Michael Coughlan (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing* 17: 1, 38–43.
- Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus (2016). Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta 2007 – 2013. Saatavissa 16.10.2016: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- Fink, Arlene (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Gill, Roger (2006). *Theory and practice of leadership*. Toinen painos. Lontoo: Sage.
- Granados, A. (1999). The Role of Scientific Knowledge for Decision Making in Health Care: Myth or Reality? *Journal of Health Management* 1: 2, 347–353.
- Heikka, Helena (2008). *Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit*. Acta Universitatis Ouluensis. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hershey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1988). *Management of Organizational Behaviour, Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hovila, Hanna & Jussi Okkonen (2006). *Kokemus organisaation voimavaraksi*. eBRC Research Reports 32. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Levy, Yair & Timothy J. Ellis (2006). A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research, 181–212. Saatavilla 16.6.2017: <http://www.scs.ryerson.ca/aferworn/courses/CP8101/CLASSES/ConductingLiteratureReview.pdf>
- Mertala, Sirpa (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja – Terveystieteiden kompleksiset työympäristöt*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

- Oikarinen, Tuija & Timo Pihkala (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, 48–73. Toim. Timo-Pekka Uotila. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisoaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Petticrew, Mark (2001). Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. *British Medical Journal* 322: 7278, 98–101.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Säntti, Risto & Riitta Viitala (2010). Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, 92–109. Toim. Timo-Pekka Uotila. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Uotila, Timo-Pekka (2010). Osaamistiedon epistemologiat systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, 20–47. Toim. Timo-Pekka Uotila. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Uotila, Timo-Pekka, Riitta Viitala ja Timo Pihkala (2010). Johdanto. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, 1–20. Toim. Timo-Pekka Uotila. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Vartiainen, Pirkko & Seija Ollila (2012). Kansalaiset sosiaali- ja terveyshallintotieteen keskiössä. Teoksessa: Näkökulmia hallintotieteisiin, 89–93. Toim. Esa Hyyryläinen. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia*, n:o 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitanen, Elina, Lauri Kokkinen, Anne Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen & Juhani Lehto (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, 59. Tampere: Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS.

Wong, Yew Kuan, Li Pin Tan, Cheng Sheng Lee & Wai Peng Wong (2015). Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions. *Information Development* 31: 3, 239 – 257.

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Artikkeli	Julkaisu	Avainsanat
Ajanaku & Mutula 2018: The relationship between knowledge management and nursing care performance	South African Journal of Libraries and Information Science, 84 (2): 39-46	Ei mainittu
Anbumathi & Sivasubramanian 2016: Amalgamation of Talent and Knowledge Management Practices: A conceptual Research Model	Vision, 20 (4): 278–289	Talent management, knowledge management, Smart Talent Management, amalgamation
Chirawattanakij & Ractham 2015: Knowledge adoption <i>The influential factors in the process</i>	Business Information Review, 32 (3): 158–167	Intention to adopt knowledge, knowledge adoption, knowledge management, knowledge recipient, knowledge sharing, knowledge transfer, learning organizations, workplace learning
Fischer, Dopson, Fitzgerald, Bennett, Ferlie, Ledger & McGivern 2015: Knowledge leadership: Mobilizing management research by becoming the knowledge object	human relations, 69 (7): 1563–1585	Evidence-based management, Foucault, healthcare management, knowledge

		mobilization, knowledge-intensive firm, management research
Gonçalo & de Lourdes Borges 2010: Healthcare Services Based on Knowledge Structure	Journal of Health Management, 12 (4): 553–572	Knowledge management, health services, service strategy
Janczewska 2018: Human Capital in the Model of Logistic Knowledge Management in a Micro-enterprise	International Journal of Contemporary Management, 17 (4): 177-202	Ei mainittu
Joshi, Farooque & Chawla 2016: Knowledge Management Practices in Indian Organizations—A Sectoral Comparison	Vision, 20 (3): 211–223	Knowledge Management, Public, Private, Sectors, India
Koskiniemi 2016: Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta, 2016: 63–102	Ei mainittu
Laitinen 2016: Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta, 2016: 147–186	Ei mainittu
Lee, Goh & Ghua 2010: An analysis of knowledge management mechanisms in healthcare portals	Journal of Librarianship and Information Science, 42 (1): 20–44	Checklist, healthcare, knowledge access, knowledge creation, knowledge management, knowledge transfer, portals

Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé & Vaccaro 2016: An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation	Journal of Cleaner Production, 142 (1): 476-488	Organizational sustainability, knowledge management, open innovation, sustainable innovations.
Manjit, Jain & Ir Umi Kalthom 2011: Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia (2011)	The International Journal of Public Sector Management, 24(3): 206-226	Knowledge management, Public administration
Nassera, Denis, Roberge & Brabant 2012: Learning in Health Care Organizations and Systems: An Alternative Approach to Knowledge Management	Administration & Society, 47 (7) 767–801	Learning, knowledge management, health care systems
Niiranen 2016: Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta, 2016: 269–318	Ei mainittu
Nunn 2013: The Ten Steps towards a culture of Knowledge Management	Business Information Review, 30 (3): 133–139	Benefits, change management, content, Knowledge Management, KM strategy learning organization, people, people directory, process, technology
Peterson & Mutula 2014: Knowledge retention strategies in public sector organizations Current status in sub-Saharan Africa	Information Development 32 (3): 362–376	Knowledge management, knowledge sharing, knowledge retention, learning

		organizations, public sector, sub-Saharan Africa
Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi 2016: Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, 2016: 29–62	Ei mainittu
Räsänen, Stenvall & Heikkinen 2016: Kompetenssit palveluiden kehittämisessä – esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, 2016: 227–268	Ei mainittu
Sergeeva & Andreeva 2015: Knowledge Sharing Research <i>Bringing Context Back In</i>	Journal of Management Inquiry, 25 (3): 240–261	Knowledge management, knowledge sharing, knowledge exchange, context, knowledge work, literature review, contextualization
Syväjärvi & Pietiläinen 2016: Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, 2016: 11–25	Ei mainittu
Tiirinki, Suhonen, Lunkka & Turkki 2016: Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveysalan johtamisessa	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, 2016: 103–146	Ei mainittu
Uhr 2017: Leadership Ideals as Barriers for Efficient Collaboration During Emergencies and Disasters	Journal of Contingencies and Crisis Management, 25 (4): 301-310	Ei mainittu

Usman, Naveed, Iqbal, Mustafa & Anwar 2020: The Importance and Implication of Knowledge Management and Its Impact on Organizational Performance	Abasyn Journal of Social Sciences, 13 (1): 395-408	Ei mainittu
Vakkala & Palo 2016: Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, 2016: 187–226	Ei mainittu

