

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Johanna Korhonen

**OSAAMISEN JOHTAMISELLA KILPAILUKYKYÄ PERUSTERVEYDEN-
HUOLLON VASTAANOTTOTYÖHÖN**

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus	8
2. OSAAMISEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON MENESTYKSEN TEKIJÄNÄ	12
2.1. Osaamisen johtaminen	12
2.1.1. Osaaminen organisaation menestymisen edellytys	16
2.1.2. Oppiminen organisaatioissa	17
2.1.3. Oppiva organisaatio	19
2.2. Terveydenhuollon erityispiirteet	21
2.2.1. Osaamisen johtaminen terveydenhuollossa	23
2.2.2. Sote-uudistuksella markkinapohjainen kilpailu terveydenhuoltoon	24
3. OSAAMISEN JOHTAMISELLA KILPAILUKYKYISIÄ PALVELUITA TERVEYDENHUOLTOON	26
3.1. Kilpailulla laadukkaampia ja tehokkaampia palveluita terveydenhuoltoon	26
3.1.1. Tieto kilpailukyvykkyyden alkulähteenä	26
3.1.2. Kilpailuetu markkinoilla osaamisen johtamisen näkökulmista	27
3.1.3. Osaamisen johtamisen systeemimalli	29
3.1.4. Yhteenvetoa kilpailukykytekijöistä	30
4. TUTKIMUKSEN AINEISTOT JA MENETELMÄT	32
4.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat	32
4.2. Tutkimusaineisto	33
4.3. Tutkimuksen toteutus	35
4.4. Tutkimusaineiston analysointi	37
4.5. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia	38

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
5.1. Osaamisen johtaminen vastaanottotyössä	41
5.2. Kilpailuasetelman vaikutukset vastaanottotyön osaamisen johtamiseen	42
5.3. Kilpailukykyä tuottava osaaminen vastaanottotyössä	44
5.4. Kilpailukykyinen osaamisen johtaminen vastaanottotyössä	46
5.5. Osaamistarpeet ja kehittämisvaateet vastaanottotyön osaamisen johtamiseen	49
5.6. Tutkimustulosten tarkastelua	53
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
6.1. Johtopäätökset	60
6.2. Pohdinta	62
LÄHDELUETTELO	65
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje	74
Liite 2. Haastattelurunko	75

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Kuvaus tutkimusprosessin etenemisestä	38
Kuvio 2. Keskeiset perusterveydenhuollon vastaanottotyön kilpailukytekijät	53
Taulukko 1. Strategia-ajattelu uudistuu	14
Taulukko 2. Keskeiset tutkimustulokset	51

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Johanna Korhonen
Pro gradu -tutkielma:	Osaamisen johtamisella kilpailukykyä perusterveydenhuollon vastaanottotyöhön
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Seija Ollila
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 76

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamista kilpailunäkökulmista. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamisen kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tuloksia verrataan osaamisen johtamiseen ja kilpailukykyyn liittyviin aiempiin teorioihin sekä tarkastellaan, mitä uusia nyansseja tutkimus tuottaa aiempiin teorioihin nähden.

Tutkimusongelmiin pyritään saamaan vastauksia laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen johtamista ja kilpailukykyä käsittävästä teoriasta. Teoreettisessa osiossa käsitellään oppimiseen liittyviä moninaisia ilmiöitä ja asioita, jotta voidaan ymmärtää paremmin osaamisen liittyviä tekijöitä. Teoreettisessa osiossa kartoitetaan terveydenhuollon erityispiirteitä palveluiden tuottamisen näkökulmista. Teoreettinen viitekehys on rakentunut systemaattisesti kerättyjen eri tieteenalojen tieteellisiin julkaisuihin perustuen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla perusterveydenhuollon vastaanottotyön eri asiantuntijoita (n=10). Haastattelut suoritettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Teemat nousivat tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta. Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysejä hyödyntäen teorialähtöisesti eli deduktiivisesti.

Tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden mukaan tällä hetkellä osaamisen johtaminen näyttääytyy vastaanottotyön kontekstissa muun muassa sopivien työtehtävien räätälöimisenä siten, että työntekijän paras osaamispotentiaali tulee hyödynnettyä. Kilpailuasetelma kuitenkin muuttaa usealla tavalla osaamisen johtamiseen liittyviä vaateita. Osaamisen johtamista tulee kehittää, jotta siitä muodostuu systemaattinen johtamiskokonaisuus. Johtamisosaamisen tulee vahvistua entisestään ja organisaatioihin on vaalittava monipuolista liiketalousosaamista ja ICT- osaajia tulevaisuudessa.

Vastaanottotyön kehittämistyön painopisteiden on siirryttävä lähemmäksi asiakastasoa. Ketterä muuntautumiskyky ja nopea kyky reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ovat kilpailuetuja tulevaisuudessa. Organisaatioissa oppimiseen liittyvät asiat eivät enää ainoastaan liity ammatillisen oppimisen kehittämiseen. Sen sijaan organisaatioiden oppimis- ja organisaatiokulttuurin tulee ohjata työntekijöitään täysin uuteen asenteeseen tehdä töitä.

AVAINSANAT: osaamisen johtaminen, osaaminen, oppiminen, kilpailu, kilpailukyky

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Työelämän lukuisat murrokset ja muutokset ovat nostaneet organisaatioiden aineettoman pääoman uuteen arvoon. Tiedon määrän lisääntyessä inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Epävarmuus ja muutokset vaativat organisaatioilta kykyä ennakoida ja oppia. Ennakoimattomassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden menestyminen edellyttää uusiutumista. Oppimisesta ja osaamisen vaalimisesta onkin tullut organisaatioiden yksi merkittävä kilpailutekijä. (Sydänmaanlakka 2000: 23-24.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot elävät murrosvaihetta. Parhaillaan Suomessa valmistellaan laajaa sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistusta (sote-uudistus). Sote-uudistuksessa valtio ohjaa maakuntia tuottamaan sosiaali- ja terveystaloudelliset kilpailukykyisemmin. Palvelurakenteiden uudistuksella pyritään kustannusvaikuttavasti ja joustavasti eri sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaaminen integroimaan kokonaisuudeksi, jotta ne vastaisivat paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin oikea-aikaisesti. (Valtioneuvosto 2017.)

Sote-uudistuksen myötä Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto siirtyy oletettavasti osittain säädeltyyn markkinapohjaisen kilpailun piiriin. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa onkin pohdittava yhä enenevässä määrin tekijöitä, joilla saavutetaan kilpailuetua. Osaamista ei voida nähdä enää muodollisen koulutuksen lopputuloksena, vaan on ymmärrettävä, että yksilöiden kehittymisen ja kasvamisen on jatkuttava läpi urakaaren. Myös organisaatioiden on pystyttävä läpi elinkaaren joustamaan, muuntumaan ja luomaan uutta eli toisin sanoen oppimaan. Jotta oppiminen ja osaaminen muuntuvat kilpailukykyiseksi toiminnaksi, organisaatioissa on osattava johtaa osaamista. Osaamisen johtamisella pyritäänkin tukemaan uuden tiedon luomista ja saamaan organisaatioissa vallitsevasta osaamisesta tuottavampaa. (Tuomi 1999: 16.)

Valloilla olevan konstruktivisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen perustuu vuorovaikutukseen sosiaalisissa yhteisöissä ja rakentuu osaamisen ja kokemuksen varaan.

Osaamisen johtamisen yhtenä päätavoitteena voidaankin pitää organisaatioiden organisaatiokulttuurin muokkaamista oppivan organisaation ideologiaa mukailevaksi. Näin ollen osaamisen johtamista ei voidakaan nähdä enää tiedonsiirtona, vaan sen sijaan osaamisen johtamisella on pyrittävä selkiyttämään organisaatioiden oppimisen suunta, synnyttämään oppimista virittävää tietoisuutta ja luomaan suotuisia olosuhteita oppimiselle. (Viitala 2004: 18.) Osaava henkilöstö on organisaation merkittävä menestys- ja kilpailutekijä. Korkea osaaminen näkyy myös muun muassa laadussa, hinnassa, työmotivaatiossa ja asiakastyytyvyydessä. (Saarimaa 2009: 67.)

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystalvveluja tuotetaan entistä enemmän erilaisia rakennevaihtoehtoja mukaillen. Tämän vuoksi syntyy uusia osaamisvaatimuksia sosiaali- ja terveyden huoltoon. Valtion, yksityisten ja kolmannen sektorin palvelujentuottamismallissa ylitetään kunta-, seutu-, maakunta- ja valtioiden rajoja. (Saarimaa 2009: 35.) Perusterveydenhuollon yleislääketieteen vastaanottotyöyksiköt (julkiset terveystasemat/terveyskeskukset/yksityiset perustason vastaanottopalvelut) ovat keskiössä, kun aletaan kilpailemaan markkinoilla. Täten perusterveydenhuollon vastaanottotyön johtamisen tueksi tarvitaan nyt uusia näkökulmia, miten osaamisen johtamisella pystytään kasvattamaan organisaatioiden kilpailukykyä.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamista kilpailunäkökulmista. Perusterveydenhuollon vastaanottotyöyksikkö käsitetään tutkimuksessa yksikkönä, joka hoitaa asiakkaita perustasolla vastaanottoimintamallilla (ei erikoissairaanhoido). Tähän sisältyvät niin yksityisten kuin julkisten tuottamat perustason vastaanottopalvelut. Tutkimuksessa ajatellaan perusterveydenhuolto tämän hetkisestä yleisestä ajattelutavasta poiketen laajempänä kokonaisuutena, sillä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan yhden mahdollisen tulevaisuuden mukaisesti perusterveydenhuollon vastaanottopalveluiden järjestämistä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamisen kehittämisen tueksi ja mallintaa osaamisen johtamista, joka kasvattaa vastaanottotyön kilpailukykyä kilpailtaessa markkinoilla. Tutkimuksen tuloksia verrataan osaamisen johtamiseen ja kilpailukykyyn liittyviin aiempiin teorioihin sekä tarkastellaan, mitä uusia nyansseja tutkimus tuottaa aiempiin teorioihin nähden. Tutkimusongelmiin pyritään saaman vastauksia laadullisella tutkimusotteella. Tutkimuksessa haastatellaan kymmentä vastaanottotyön asiantuntijaa. Aineistoa analysoidaan sisällönanalyysi menetelmää hyödyntämällä.

Tutkimuskysymykset, joihin tutkielmassani vastaan:

1. Mitä on perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtaminen?
2. Minkälainen osaamisen johtaminen kasvattaa kilpailukykyä perusterveydenhuollon vastaanottoyksiköissä?
3. Miten perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamista tulisi kehittää, jotta palvelut muodostuvat kilpailukykyisiksi?

Osaamisen johtamista ja osaamispääomaa käsitteviä tutkimuksia on tehty runsaasti niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Osaamisen johtamisesta kilpailukykynekökulmista on löydettävissä kattavasti erilaisia tieteellisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta. Suomessa osaamisen johtamisesta on tehty muun muassa eri tieteenalojen väitöskirjoja, pro gradu -tutkielmia ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä. Osaamisen johtamista tai osaamispääomaa kilpailukykytekijänä ei kuitenkaan Suomessa ole terveydenhuollon kontekstissa kattavasti tutkittu. Sen sijaan strategista osaamisen johtamista ja managerialismia on jonkin verran tarkasteltu terveydenhuollon ympäristöstä käsin. Osaamisen johtamista kilpailukykytekijänä terveydenhuollon kontekstissa on kuitenkin ajankohdasta tutkia, sillä julkiseen terveydenhuoltoon pohjautuva palveluiden tuottamismalli on jo osittain väistynyt ja väistymässä yhä enenevissä määrin. Organisaatioissa ollaankin

tänä päivänä kiinnostuneita tekijöistä, joilla kasvatetaan organisaatioiden kilpailuetua tulevaisuudessa.

Tutkimus rakentuu neljästä osiosta: teoreettinen viitekehys, empiria, tutkimustulokset ja johtopäätökset/pohdinta. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja määritetään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Empiriaosiossa esitetään tutkimuksen taustalla vaikuttavaa metodologiaa, tutkimusmetodeja, tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökulmia. Empiriaosiossa ja tulososioissa kuvataan myös tutkimuksen toteutumiseen liittyviä eri vaiheita siten, että tutkimusosion tekemisestä, tuloksista ja tulosten tarkastelusta syntyy kattava kuvaus. Johtopäätöksissä ja pohdintaosiossa esitetään tutkimuksen keskeisistä tuloksista päätelmiä sekä pohditaan ja arvioidaan koko tutkimusprosessia eri näkökulmista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa kilpailukykyä tuottavaa osaamisen johtamista. Tutkimuksessa tarkastellaan oppimiseen liittyviä moninaisia ilmiöitä ja asioita, jotta voidaan paremmin ymmärtää osaamisen liittyviä tekijöitä. Teoreettisessa osiossa pyritään käsittämään terveydenhuollon kontekstia palveluiden tuottamisen ympäristönä. Tämän avulla pystytään muodostamaan paremmin näkemyksiä siitä, millä tasolla kilpailuun liittyviä markkinatalouden säännönmukaisuuksia voidaan hyödyntää terveydenhuollon palveluiden tuottamisessa. Kilpailua koskevia teorioita avataan osaamisen johtamiseen liittyvistä näkökulmista. Näin kilpailuun liittyvät useat ulottuvuudet rajautuvat tutkimuksesta pois.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut osaamisen johtamista ja kilpailukykyä käsittelevien eri julkaisujen pohjalta. Lähteitä on haettu hyödyntäen muun muassa Nelli- hakukonetta ja Finna- tietokantaa. Näistä lähteitä on haettu tutkimukseen liittyvien avainsanojen avulla. Jonkun verran lähteitä on myös löytynyt tieteellisistä artikkeleista ja muiden eri kirjallisuuden lähdeluetteloita tarkastelemalla.

Empiriaosuudessa pyritään muodostamaan käsitys asiantuntijoiden näkemysten pohjalta, mitä vastaanottotyön osaamisen johtaminen on, ja mitä muutosvaatimuksia kilpailuasetelma luo vastaanottotyön osaamisen johtamiseen. Empiriassa tarkastellaan tekijöitä, jotka tuottavat kilpailuetua juuri perusterveydenhuollon vastaanottotyökentällä. Näiden pohjalta pyritään löytämään asioista ja ilmiöistä yhteyksiä, jotta syntyy ymmärrys, miten osaamisen johtamisella voidaan luoda kilpailukykyä vastaanottotyön kontekstissa. Tutkimuksessa tuotettua uutta tietoa voidaan hyödyntää vastaanottotyön osaamisen johtamisen kehittämisen tukena, kun organisaatioissa pohditaan kilpailukykytekijöitä tulevaisuudessa.

2. OSAAMISEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON MENESTYKSEN TEKIJÄNÄ

2.1. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista käsittävät käsitteet ja tutkimukset ovat hyvin pirstaleisia. Myös lähikäsitteet kuten tiedon johtaminen, ydinosaaminen, organisaation muisti sekä kompetenssipohjainen johtaminen ovat epäselviä suhteessa osaamisen johtamisen käsitteeseen sekä toisiinsa nähden. (Kivinen 2008: 71.) Suomessa on yli 10 vuoden ajan käyty runsasta keskustelua osaamisen johtamisen aihepiiristä. Kuitenkaan tämä ei ole johtanut muodostamaan eheää paradigmaa. Myös kansainvälisesti käsitteistö on yhtä moninainen ja selkiintymätön. (Viitala 2004: 14.)

1980- ja 1990- lukujen vaihteessa tiedon määrän lisääntymisen myötä syntyi enenevässä määrin keskustelua tietämisen, osaamisen ja oppimisen hallinnasta. Tietämisen johtamisen yhtenä perustana pidetään tietojärjestelmätiedettä ja tiedon tutkimusta. Kuitenkin nykyisin knowledge management (osaamisen johtaminen) voidaan nähdä käsittävän oppeja niin organisaatioteoriasta, johtamisteoriasta kuin talousteoriastakin. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2000: 11.) Liike-elämälähtöisesti tarkasteltuna osaamisen johtamiseen liitetään myös termi ”knowledge economy” (Handzic: 2004). Osaamisen johtamisen ideaalimallissa puolestaan puhutaan käsitteestä ”knowledge leader” (Viitala 2012: 177). Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen nähdään monitieteisenä kokonaisuutena.

Ichijo & Nonako (2007: 15) pitävät osaamisen johtamisen lähtökohtina ymmärrystä ihmisen käyttäytymisestä sekä tietämystä organisaatioiden prosesseista luoda uutta tietoa. Tuomi & Sumkin (2012: 14) jatkavat, että osaamisen johtaminen liitetään usein henkilöstöjohtamisen kenttään. Nykykäsityksen mukaan osaamisen johtamista ei kuitenkaan pidetä ainoastaan henkilöstöjohtajien tehtävänä, vaan osaamisen johtaminen nähdään yleisesti johtamiseen liittyvänä kokonaisuutena.

Osaamisen johtamisen teoria pyrkii vastaamaan kysymykseen, kuinka osaamista ja osaavaa organisaatiota johdetaan. Tällöin ymmärryksen ytimessä on, kuinka johtamisella voidaan tukea uuden tiedon luomista ja, miten organisaatioissa vallitsevasta osaamisesta saadaan tuottavampaa. (Tuomi 1999: 16.)

Strateginen osaamisen johtaminen ohjaa ajatteluun, että tuottavuutta saavutetaan, kun osaamisen johtaminen perustuu organisaatioiden tavoitteisiin, strategiaan ja visioon. Strategian avulla tulevaisuuden tahtotila yhdistyy nykytilaan. (Sydänmaanlakka 2000: 127.) Strategia määrittää osaamistarpeet ja johtamismenetelmät. Vision mukaan asetetaan kehittämiselle painopisteet eli kehittämissuunnat. Uuden osaamisen oppimiseen kuuluu myös ns. poisoppiminen. Toimimattomista käytänteistä tulee oppia pois, jotta uusia kehittämissuuntia voidaan oppia organisaatioissa. (Tuomi ja Sumkin 2012: 29.)

Porter (1996) näkee, että yksin perinteinen strateginen osaamisen johtaminen ei ole riittävä luomaan kestävää kilpailukykyä. Sen sijaan strategisen johtamisen on jalostuttava ydinydinkyvykkyyksien johtamiseksi. Toisaalta ydinkyvykkyyksien johtaminen voidaan nähdä osaksi strategista johtamista. Tällöin tarkastellaan, mitä organisaation jäsenet ajattelevat strategiasta, ja miten yrityksen liiketoiminta hahmotetaan ympäristöön ja siinä kehittymiseen. Näin ollen keskiössä ovat keinot ja käytänteet, millä hyödynnetään osaamista tavoitteiden toteuttamiseksi. Johto ei voi yksin määrittää, mikä on tuottavaa osaamista, vaan sen sijaan on muodostettava näkemys siitä, mikä on organisaation tehtävä asiakasnäkökulmasta. Ydinkyvykkyyksien johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena strategisen kehittämisenmallina, jolla vaikutetaan tapoihin ajatella strategiasta ja kilpailusta. Perinteinen strategia ajattelu ohjaa ajattelemaan, että osaaminen on väline, jolla strategiaa toteutetaan. Ydinkyvykkyyksijattelussa ajatellaan päinvastoin, että strategiat rakentuvat kyvykkyyksien varaan. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2001: 41-45.)

Taulukko 1. Strategia-ajattelu uudistuu (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001:45).

	Perinteinen Malli	Uusi malli
Mitä on strateginen johtaminen?	Tulevaisuuden toiminnan suunnittelua, usein käytännössä jo tehtyjen valintojen jälkikäteen oikeellisuuden vahvistamista	Jatkuvaa innovaatiota ja valintoja yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja perustehtävän kirkastamista
Milloin strategista johtamista toteutetaan?	Vuosisuunnittelukellon mukaan, käytännössä toimintasuunnittelulla ja budjetoinnilla on usein visiointia ja strategioita huomattavampi paino	Jatkuvaa strategiakeskustelua kaikilla organisaation tasoilla, jatkuva tasapainotettu toiminnan seuranta
Ketä strateginen johtaminen työllistää?	Ylintä johtoa	Kaikkia esimiehiä, keski-johdolla keskeinen rooli startegisten valintojen arki-kielistämisessä ja päivittäistoiminnasta nousevien ajatusten välittämistä ylempien organisaatiotasojen strategiakeskusteluihin
Miten strategista johtamista kehitetään?	Uudistamalla suunnittelun ja seurannan rutiini toimintaa	Lisäämällä strategiseen ajatteluun valmiuksia kaikille organisaatiotasolla, ruokkimalla organisaation jäsenten kiinnostusta ja kykyä jatkuvaan liiketoimintaan ja tehtävää koskevaan dialogiin.

Viitala (2005: 14) mukaan osaamisen johtamiseksi lukeutuvat muun muassa osaamisen vaaliminen, -kehittäminen, -uudistaminen ja -hankkiminen. Ollila (2006: 177) listaa osaamisen johtamisen tunnusmerkeiksi ja johtamisvalmiuksiksi vahvan motivaation ja sen ylläpitämisen, mahdollisuuksien takaamisen kehittymiseen/kehittämiseen sekä oppimiseen, esimerkkinä ja rinnalla kulkijan roolissa toimimisen - tuen antamisen, joustavan ja kannustavan ilmapiirin luomisen ja sen säilyttämisen, suunnan varmistamisen oppimiseen ja kehittämiseen, vuorovaikutuksen toimivuuden lisäämisen, dialogia ja reflektiota ylläpitävät foorumit, vaikuttamismahdollisuudet, aloitteellisuuden ja vastuun ottamisen vahvistamisen, itseohjautuvuuteen valmentamisen, erilaisten tukitoimenpitei-

den järjestämisen osaamisen toteutumiseksi, muutoskyvykkyyden ja suunnitelmallisuuden ja asiakaslähtöisyyden huomioimisen.

Boudreau ja Ramstad (2008: 33) tarkastelevat osaamisen johtamista päätöksenteon viitekehystä. Heidän mukaan organisaatioissa tulisi kehittää osaamispäätöksiä. Osaamispäätöksiä pidetään keskeisessä yhteydessä organisaatioiden tuloksellisuuteen ja strategiseen menestymiseen. Organisaatioiden koko strategiakyvykkyyden nähdään parantuvan, kun osaamispäätöksentekoa systemaattisesti tutkitaan ja vahvistetaan. Onnistuneella osaamispäätöksenteolla pystytään vaikuttamaan koko organisaation tuottavuuteen. Täten voidaan puhua jopa uudesta päätöksenteon tieteestä. Ståhlen ja Grönroos (2000: 70) puolestaan näkevät, että osaamisen johtamisen myötä on syntynyt kokonaan uusi johtamisen paradigma. Tämän uuden johtamisen paradigman mukaan organisaatiot tulisi nähdä elävinä organismeina, jotka ovat kyvykkäitä muuntumaan kehityksen mukana ja lopulta myös uusimaan itsensä täysin.

Tuottavuus ja uudistumisen näkökulmista osaamisen johtamisen tarkasteluun tulee liittää myös johtajien osaaminen. Johtajien tulee yhtäläillä oppia uusia ja tuoreita taitoja. (Ståhle ja Grönroos 2000: 70.) Osaamisen johtamisen strateginen hallinta vaatii johtajilta valmiuksia, kyvykkyyttä ja taitoja sekä tietynlaista asennetta johtamistyössä (Ollila 2006: 177). Strateginen osaamisen johtamiseen sisältyy niin inhimillisiä, sosiaalisia kuin rakenteellisia ulottuvuuksia. Johtajien oivallukset ja valmiudet käsitteellistää osaamisen johtamista sekä ymmärrys, mitä se tarkoittaa käytännössä ovat yhteydessä näiden ulottuvuuksien löytymiseen johtajien arvomaailmasta, strategisesta ajattelusta ja tavoitteista. (Ollila 2006: 177.) Myös Viitala (2005: 18-19) näkee, että osaamisen johtamisen eksternalisoituminen edesauttaa osaamisen johtamisessa onnistumista. Ekternalisoituessaan osaamisen johtaminen muuttuu normaaliksi organisaatioiden johtamisen toiminnaksi ja saa samanlaisen huomion kuin muutkin organisaatioiden menestyksen ehdot.

2.1.1. Osaaminen organisaation menestymisen edellytys

Kilpailu nähdään markkinatalouden kasvun, luovuuden ja kehittämisen lähteenä. Kilpailun puutetta puolestaan voidaan pitää organisaatioita rappeuttavana tekijänä. (Rissanen 2007: 15.) Nopeasti muuttuva maailma luo organisaatioille haasteita mukautua nopeisiin ja jatkuviin muutoksiin (Pedler ja Aspinwall 1999:141). Nonakan ja Takeuchin (1995: 46-57) mukaan organisaatiot pystyvät kasvattamaan kilpailuetuaan, kun tiedon luominen nähdään vuorovaikutteisena ja itseisarvona eikä vain tiedon siirtämisen prosessina. Hildenin (2002: 7) mukaan tulevaisuuden keskeinen kilpailutekijä on osaaminen.

Sydänmaanlakan (2003: 134) mukaan organisaation ydinosaaminen mahdollistaa organisaation menestyksen. Ydinosaaminen on osaamista, jota organisaatio hyödyntää liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaille arvoa. Ydinosaaminen on teknologiasta ja tietojärjestelmistä koostuva kilpailukykytekijä. Ydinosaamista on muun muassa organisaation syvälinen osaaminen, joita kilpailijoiden on haastavaa kopioida, ja jonka varassa uudet innovaatiot syntyvät. Toisaalta organisaatiossa on paljon muutakin osaamista, jotka voivat olla kilpailukyvyn kannalta hyvin merkityksellisiä, mutta eivät varsinaisesti muodosta erityistä kilpailukykyä. Ydinosaaminen sen sijaan muodostaa kilpailukyvykkyuden ytimen. Ydinosaamista voidaan kuvata muun muassa seuraavasti: ydinosaamista on yleensä organisaatioissa lukumäärällisesti viidestä kymmeneen, luovat organisaatiolle uniikin kilpailukyvyn, tuovat asiakkaille selvää lisäarvoa, vaikea kopioida, niiden kehittäminen kestää kolmesta viiteen vuoteen, yhdistää tietoa/taitoa/teknologioita/prosesseja sekä menettelytapoja ja syntyvät organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta.

Hilden (2002:7) jatkaa, että osaaminen vanhenee nopeasti, joten kilpailukyvyn syntymisen voidaan nähdä olevan riippuvainen siitä, kuka kykenee tehokkaimmin uusimaan osaamistaan, luomaan uutta osaamista ja tuottamaan tehokkaasti uusia innovaatioita. Tällöin keskiöön nousevat ihmisen motivaatio oppia ja työpaikan sisäinen kulttuuri. Osaamisen edellytyksinä nähdäänkin henkilöstön hyvä älyllinen kunto, oppivan organisaation kehittäminen, oppimismyönteinen organisaatiokulttuuri, esimiesten valmiudet

johtaa oppimista ja osaamisen/oppimisen palkitseminen (Ojala 2008:257). Ojala (2008: 278) jatkaa yksinkertaistaen, että osaamispääoman kehittämisen lähtökohtana on oppivan organisaation syntymistä tukevat rakenteet. Erityisesti merkittävänä hän näkee organisaatioiden yrityskulttuuriin liittyvät asiat ja ilmiöt eli toisin sanoen oppimiskulttuuriin vaikuttavat tekijät. Myös Kirjavainen & Laakso - Manninen (2001:136) toteaa, että kilpailuetu syntyy organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin kehittyneistä monimutkaisista johtamiskäytännöistä ja menetelmistä. Osaamisen johtamisen onkin jalostuttava tempuja ja työkaluvalikoima johtamisen sijasta kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi eli johtamiskulttuuriksi. Viitalan (2006:117) mukaan oppivat organisaatiot ovat vastaus nykypäivän muutos- ja uudistuspaineisiin. Jokaisen yksilön henkilökohtaista oppimista ja osaamista voidaan pitää kilpailukyvyn perustana. Organisaation osaaminen sen sijaan ratkaisee, miten tehokkaasti yksilön osaaminen kehittyy organisaation hyödyksi. (Sydänmaanlakka 2009: 61-63.)

2.1.2. Oppiminen organisaatioissa

Ilman yksilöiden oppimista organisaatio ei opi, mutta yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaatioiden oppimista (Senge 1990: 139). Oppimista organisaatioissa kuvataan ja määritellään eri oppimisen tasojen ja muotojen kautta. Oppimisen eri tasojen ja muotojen ymmärtäminen auttaa selvittämään, miten uutta tietoa omaksutaan.

Argyris (1978: 142) avaa organisaatioissa oppimista kaksisilmukaisen oppimisen teorian avulla (single- loop & double- loop). Kaksi silmukaisen oppimisen teorian mukaan yksivaiheinen oppiminen on toimintaa ohjaavissa kartastoissa uusien reittien etsimistä, kun taas kaksivaiheinen oppiminen pyrkii muuttamaan koko oppimisen kartastoa. Toisin sanoen oppia voi korjaamalla yksittäisiä virheitä (yksi silmukainen oppiminen) tai muuttamalla muun muassa arvoja, normeja, rakenteita ja käytänteitä, jotta virheitä ei ylipäättänsä pääsisi tapahtumaan (kaksi silmukainen oppiminen). Argyriksen (1978: 142) mukaan vasta, kun oppiminen tapahtuu kaksisilmukaisen oppimisen tapaan, voidaan puhua yksilöiden oppimisen sijaan organisaatioiden oppimisesta. Kuitenkin kaikilla tasoilla tapahtuvaa oppimista tarvitaan, sillä kaikkia ongelmia ei ole tarkoituksenmu-

kaista ratkaista yhtenevin keinoin. Yksilöiden oppiminen mm. rutiinien muuttamisessa onkin usein riittävää. Argyris painottaa, että aina kuitenkin tarvitaan oppimaan oppimista, jotta yksilöt ja organisaatiot pystyvät kehittymään.

Laven (1991: 34-40) mukaan: oppiminen tulisi erottaa tiedonhankinnasta, oppiminen on kykyä toimia tilanteissa eli tulla aktiiviseksi osallistujaksi erilaisissa käytännön yhteisöissä. Sydänmaanlakka (2002: 31) taas toteaa, että tietäminen nähdään uuden tiedon hankintana ja ymmärtäminen on asioiden sisäistämistä ja tiedon syvällisempää reflektioita. Oppiminen voidaan jakaa myös ennakoitavaan ja ennakoimattomaan oppimiseen. Ennakoitava oppiminen on täsmällistä, lyhytjänteistä ja melko tarkasti määriteltävissä olevaa oppimista. Kun taas ennakoimaton oppiminen on itseohjautuvaa, tiedostamatonta ja pitkällä aikajänteellä tapahtuvaa tiedon omaksumista. (Varila 1994: 172.) Oppimista tarkastellaan myös pinnallisena ja syvällisenä toimintana. Oppiminen tapahtuu pinnallisesti, kun asioihin reagoidaan sen enempää pohtimatta. Sen sijaa syvällisen oppimisen syntyminen vaatii omien käsityksien, arvostusten ja toiminnan jatkuvaa kyseenalaistamista sekä reflektioita. Syvällistä oppimista voidaan pitää konkreettisenä tienä tietoisuuden kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2009: 191-192.)

Organisaatioiden oppimiselle tiedonhallinta ja tiedonkäsittely luovat perustan. Organisaatioiden oppiminen voidaankin nähdä noudattavan eräänlaista oppimisen kehää. Tiedonhankinnan kehässä pääkomponenteiksi nähdään: 1) suunnittelu eli tiedonhankinta, 2) tekeminen eli tiedonhallinta ja tiedon liittäminen organisaation toimintaan, 3) arviointi eli yhteisen tiedon tulkinta ja 4) käsitteiden ja mallien luominen eli yhteisten ajatusmallien ja merkityksien luominen. (Ojala 2000: 170-171.) Ojala (2000: 174-175) jatkaa, että organisaation oppimista edistävät myös kokemustiedon ja täsmätiedon vuorovaikutus. Tiedon luomista tapahtuu, kun hiljainen tieto muuttuu täsmätiedoksi ja täsmätieto hiljaiseksi tiedoksi. Puolestaan konkreettisia tietoa synnyttäviä tekijöitä hänen mukaan on vision luominen, itseohjautuvuus, luova kaaos, runsas informaation saatavuus ja organisaatioiden sisäinen erilaisuus. Organisaatioiden oppimista sen sijaan edistävät oppiminen kyseenalaistamalla, toiminnasta oppiminen, oppiminen skenaariotyökentelystä, oppiminen hyvistä käytännöistä ja oppiminen tiimeissä. Eri oppimistavat

eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan hyödyntää rinnakkain tai samassa oppimisprosessissa. (Ojala 2000: 168,189.)

Sarala ja Sarala (1997: 79) ovat luoneet oppiva laatuorganisaatiomallin. Tässä mallissa nähdään organisaatioiden oppimisen edistävän, kun kehitetään työ kulttuuria ja ilmapiiriä, luodaan verkostoja, kehitetään toimintaa/prosesseja tuottavuus sekä laatu näkökulmista ja tunnistetaan organisaatioon liittyviä tosiasioita sekä luodaan organisaation yhteinen tulevaisuuden tahtotila. Keskeisinä oppimista edistävinä osa alueina myös he näkevät työ kulttuurin ja työ ilmapiirin kehittämisen sekä henkilöstön osallisuus mahdollisuuksien lisäämisen. O'Connorin (2012:12) lisää, että myös koulu- ja tiedeorganisaatioissa tulisi nähdä, että oppiminen ei ole vain alan subjektiosaamisen oppimista vaan muodollisen oppimisen lisäksi muun muassa arvotekijöihin tulisi oppimisella pyrkiä vaikuttamaan.

2.1.3. Oppiva organisaatio

Saralan ja Saralan (1997: 51-53) mukaan jo 1920-luvulta on kirjallisuudesta löydettävissä oppivaa organisaatiota kuvailevia näkökulmia. Vasta kuitenkin 1980-luvulla tarkasteluun tulivat koulutuksen, oppimisen ja organisaatioiden suorituskyvyn väliset yhteydet. Tehokkuuteen ja kilpailukykyyn oppiminen liitettiin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla.

Oppiva organisaatio käsitettä on määritelty usealla eri tavalla ja hyvin seikkaperäisesti. Moilasen (2001: 9) mukaan oppivaa organisaatiota käsittävästä puheesta puuttuu yhteinen kieli ja sanojen sisältö. Hän lisää, että erilaiset määritelmät ja mielikuvat johtuvat siitä, että jokainen yksilö tarkastelee asioita ja ilmiötä omien näkemystensä mukaan. Kuitenkin yhtenä oppivan organisaation kantavana tausta-ajatuksena voidaan pitää Sengen teesejä. Sengen (1990: 68-135) mukaan systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen ovat keskiössä, kun tarkastellaan oppiva organisaatio käsitettä. Systeemiajattelua voidaan pitää organisaatioiden tapana

hahmottaa maailmaa ja siten pohjana muille neljälle teesille. Systemiajattelu ohjaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja auttaa käsittämään osien suhteita sekä merkityksiä.

Systemiajattelussa ajatellaan, että itsehallinta ohjaa kohdistamaan yksilön omia voimavaroja oikein. Näin ollen yksilö kykenee vaikuttamaan omaan oppimiseen ja kasvuunsa. Sisäiset toimintamallit taas ohjaavat yksilöiden toimintaa usein tiedostamatta. Oppiminen vaatii kuitenkin kykyä reflektoida ja taitoa muuttaa suhtautumistapoja. Yhteisen vision avulla puolestaan yksilöt voivat tavoitella yhteistä päämäärää. Tällöin organisaation suunta muodostuu kirikkaammaksi ja jokaiselle yksilölle mahdollistuu yhtenäinen käsitys organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta. Tiimioppisessa keskiössä ovat taas kumppanuustaidot ja yhteiselle ajattelulle antautuminen. Tällöin pyritään löytämään asioista/ilmiöistä näkökulmia, joita yksin ajattelulla ei saavuteta. Tiimioppimisessa on yhtä lailla merkityksellistä oppia tunnistamaan tekijöitä, jotka toimivat vuorovaikutustilanteissa oppimisen esteenä. (Senge 1990: 68-135.)

Otalan (2000: 162-163) mukaan oppivia organisaatioita ovat organisaatiot, joissa käytetään yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä hyödyksi, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Oppivissa organisaatioissa vallitsee jatkuva oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri. Oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa ja havaitsevat virheitä sekä poikkeavuuksia korjaten niitä uusimalla itse organisaatiota ja omia toimintomallejaan. Oppivat organisaatiot ovat organisaatioita, joissa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää. Nämä organisaatiot kykenevät myös muuntamaan käyttäytymistään uusien tietojen ja näkemysten mukaan. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan kokeilemaan, sallitaan virheitä/epäonnistumisia, rohkaistaan sisäistä kilpailua, lisätään ja välitetään tietoa sekä edistetään ideointia. Tällöin ajatellaan, että yksilöiden ja organisaatioiden on mahdollista kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia jatkuvasti.

Viitala (2012: 32) kuvaa oppivaa organisaatiota ideaalimallin kautta. Ideaalimallisissa yhteinen visio, työntekijöiden osaamisen kehittäminen, joustava organisaatio, tehokas oppimisorientaatio, systemiajattelu, sitoutunut/innostava johtajuus, laaja osallistuminen, avoin/tehokas informaation kulku, kehittävät mittarit ja palkitsemisjärjestelmät

nähdään tekijöinä, jotka lisäävät oppimiskykyä ja ovat myöskin itsessään oppimisen tulosta.

Oppimiseen liittyviä tekijöitä ymmärtäessä keskeistä on myös tiedostaa ja käsittää oppimiskulttuureihin vaikuttavia maakohtaisia eroja (Chouikhan 2016: 39). Moilanen (2001:92) näkee oppimisen esteiksi nykytyöyhteisöjen kiireen, joka johtaa siihen, että ei ole tarpeeksi aikaa ajatella ja pohtia. Oppivan organisaation näkökulmasta pysähtyminen ja kyseenalaistaminen olisi kuitenkin tärkeää. Sillä oppimisen edistäminen vaatii, että organisaatioissa tulisi pystyä selvittämään omat oppimisen esteet. Viitalan ja Järströmin (2014: 98) mukaan organisaatioiden oppimisen esteinä toimivat puutteelliset johtamisjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, yhteiset kirjoittamattomat säännöt, toimintaa ohjaavat periaatteet, työtilajärjestelyt ja toimimattomat organisaatorakenteet. Myös puutteelliset visiot, tavoitteet ja arviointijärjestelmät ja väärin keinojen soveltaminen vaikuttavat epäsuotuisasti oppimiseen. He jatkavat, että tänä päivänä osaamisen hallinta onkin vaikeaa, sillä osaamisen luonne on jatkuvasti uudistuvaa ja uudelleen muotoutuva resurssi. Teknologia ja globaalisuus on muuttanut osaamisen hallinnan entisestään yhä ennakoimattomaksi.

2.2. Terveysthuollon erityispiirteet

Terveysthuollon erityispiirteiden tiedostaminen on välttämätöntä terveysthuollon alan johtamisen ymmärtämisessä ja kehittämisessä. Julkisensektorin ohjaus ja rahoittaminen on merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan terveysthuollon palveluiden tuottamista. Poliittinen päätöksenteko valtion ja kunnan tasolla ohjaavat julkisen terveysthuollon johtamista. Nämä poikkeavat merkittävästi muiden yritysten tai jopa yksityisten terveysthuollon palveluiden tuottajien hallintomallista. Terveysthuollon aineellisia ja henkisiä voimavaroja koskevia valintoja ei voida tehdä suoraan panos- prosessituotos ketjun mukaisesti vaan ne ovat riippuvaisia monimutkaisista poliittishallinnollisista, oikeudellisista ja klinishoidollisista päätösprosesseista. Terveysthuollossa ei olekaan mahdollista päättää ainoastaan tehokkuudesta, vaan on otettava huomioon myös muun muassa palveluiden saatavuuden oikeudenmukaisuus, väestön turvallisuus, kun-

nan imago sekä työpaikat. Myös kansalaisten kysynnän ja odotusten luonne erottaa terveydenhuollon organisaatiot muista organisaatioista. Terveydenhuollon etiikan ja terveydenhoidon päämäärien voidaan nähdä keskeisinä lähtökohtina koko terveydenhuollon organisaatioille. (Kinnunen & Vuori 2005: 194-199.) Syväjärven ja Pietiläisen (2016: 91) tutkimus osoittaa, että sosiaali- ja terveydenhuollossa eettisyys on hyvin merkittävässä roolissa. Asiakkaiden/potilaiden kivun ja kärsimyksen, elämän ja kuoleman näkökulmat leimaavat voimakkaasti terveydenhuollon ydintoimintoja (Kinnunen & Vuori 2005: 198-199).

Suomen julkinen terveydenhuolto on hyvin mekaanisesti johdettua. Mekaanisen organisaatioiden erityispiirteitä ovat muun muassa tehtävien jaottelun osatehtäviksi, etäällä olevat tavoitteet, perustehtävien työtapojen tarkat määrittelyt, oikeuksien ja velvollisuuksien määrittelyt virka- aseman/toimen/toimipaikan mukaan, laaja hierarkia, käyttäytymistä ohjaavat johdon määräykset sekä päätökset, organisaation jäsenien edellytys ehdottomaan tottelevaisuuteen johtoa kohtaan ja korostunut arvostus erikoistietämystä kohtaan yleisen kokemukseräisen tiedon sijasta. (Kinnunen & Vuori 2005: 200.)

Myös Torpan (2007: 107-157) tutkimus osoittaa, että terveydenhuolto Suomessa on varsin mekaanista. Hänen tutkimuksesta käy ilmi, että sairaanhoitopiirien tulosvastuu on jakautunut neljään eri osa alueeseen: hierarkiseen vastuuseen, poliittiseen vastuuseen, professioperusteiseen vastuuseen ja tulosjohtajan vastuuseen. Torppa kuvaa sairaanhoitopiirien johtamisen piirteitä kolmen yläkategorian kautta, joita ovat byrokratia, professionaalisuus ja managerialismi. Torpan keskiarvotarkastelun mukaan sairaanhoitopiireissä esiintyi keskimääräistä enemmän byrokraattisen ja professionaalisen johtamisen piirteitä kuin managerialistisen johtamisen piirteitä. Byrokraattisia piirteitä ilmentävät sairaanhoitopiirien virkahierarkianmukaiset esimiesasemat, hierarkisuuden ja kirjallisten toimivaltasääntöjen korostaminen, keskitetty vallankäyttö ja määräysten toimeenpanon korostaminen. Professionaalisia piirteitä osoittivat sen sijaan kliinisen osaamisensuunnittelun korostaminen, asiantuntijahierarkian mukainen toiminta sekä professionaalinen valta toiminnan ohjauksessa.

Managerialistisen johtamisen piirteiksi nähtiin tehokkuuden ja tuloksellisuuden korostaminen, tulostavoitteet, toiminnan ohjauksessa resurssikehitys ja tulostulosten käyttö. Näitä kuitenkin hyödynnettiin muihin johtamispiirteisiin verrattuna vähemmän. Terveysthuollon johtamisessa näkyvät siis heikosti henkilöstön palkitseminen, johtamisen vapaus tulosten saavuttamiseksi, yksityissektorilta peräisin olevien johtamisoppien soveltaminen, toimivallan ja vastuunhajauttaminen sekä toimivallan ja vastuun keskinäinen tasapaino. Kinnunen ja Vuori (2005: 199) kiteyttävät, että terveydenhuolto on hyvin erilainen toiminta ympäristö useisiin muihin organisaatioihin nähden.

2.2.1. Osaamisen johtaminen terveydenhuollossa

Terveysthuollon kehittämistyöhön tarvitaan yhä enenevässä määrin yksilöitä, jotka pystyvät tulkitsemaan toimintaympäristönsä tarpeita ja vihjeitä herkästi, osuvasti sekä oikein. Terveysthuollon organisaatioissa tulisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstön osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja rekrytointiin. Jatkuva innovaatioiden luominen ja terveydenhuollon työyksiköiden kehittäminen vaatii yksilöiden motivoitumista ja osaamisen lisäämistä sekä tiimityötä. Terveysthuollon organisaatioiden osaamisen ja innovatiivisuuden kehittäminen edellyttää systemaattisia johtamisjärjestelmiä, hierarkian madaltamista ja työntekijöiden itseohjautuvuuden ja valtuuksien lisäämistä. (Miettinen 2005: 260.)

Huotarin (2009: 180) mukaan terveydenhuollon organisaatioissa tarvitaan strategisen oppimisen tueksi yhä enemmän tutkittua tietoa. Myös Kivisen (2008: 204) mukaan osaamisen johtaminen vaatii tiedon ja osaamisen johtamisen kokonaisvaltaista tarkastelua. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaiseksi, kun johtamiseen sisältyy ulottuvuudet sosiaalisesta pääomasta, rakenteista ja inhimillisyydestä. Kokonaisuuden hahmottaminen näkyy yksinkertaisimmillaan siten, että yksilö hahmottaa, miten hänen perustehtävänsä jäsentyy koko organisaation toimintaan. (Kivinen 2008: 190-191.) Huotari (2009: 180) lisää, että strategisen johtamisen hallinta on edellytys koko osaamisen johtamiselle. Strategian siirtyminen henkilöstön osaamiseksi edellyttää strategista

henkilöstöjohtamista. Tällöin toimintaympäristö eli terveydenhuollon konteksti tulee ottaa huomioon, kun strategiaa muotoillaan.

Ollila (2006: 189-190) tuo esiin vuorovaikutuksen tärkeyden johtamisessa. Miettinen (2005: 260) näkee, että terveydenhuollon työn osittaminen erikoisaloihin ja hierarkisoituminen estää vuorovaikutuksen ja yhteistyön syntymistä. Toisaalta Miettinen lisää, että vuorovaikutukselliset esteet ovat terveydenhuollossa enemmän inhimillisiä kuin teknisiä, tunnesidonnaisempia kuin tiedollisia tai mekaanisia ja enemmän epämuodollisia kuin muodollisia. Ollilan (2006: 189) mukaan terveydenhuollon vuorovaikutusta voidaan tukea muun muassa järjestämällä erilaisia keskustelufoorumeja. Kinnunen (2010: 144) jatkaa, että myös virheistä oppimisen mahdollistaja on avoin, luottamuksellinen ja kehitysmönteinen ilmapiiri. Hän lisää vielä, että virheistä oppiminen mahdollistuu, kun tietoa siirretään systemaattisesti ja kannustetaan systeemiajatteluun sekä johto sitoutuu oppimista tukeviin käytänteisiin. Terveydenhuoltoon tarvitaan byrokraattisten järjestelmien sijaan organisaatorakenteita ja järjestelmiä, jotka tukevat uuden oppimista ja innovatiivisuutta. Terveydenhuoltoon kaivataan kokonaan uudenlaista asiantuntija- ja johtamiskulttuuria. (Miettinen 2005: 262.)

2.2.2. Sote-uudistuksella markkinapohjainen kilpailu terveydenhuoltoon

Suomessa valmistellaan parhaillaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistusta. Sote-uudistuksella pyritään muokkaamaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa yhdenmukaisemmaksi ja asiakaslähtöisimmäksi. Vastuu julkisten sote-palveluiden järjestämisestä on siirtymässä 1.1.2021 kunnilta 18 maakunnalle. Suunnitelman mukaan valtio tulee rahoittamaan maakuntien järjestämät palvelut. Sote-uudistuksella tavoitellaan palveluiden yhdenvertaisuutta ja yksilöllisempiä palveluita. Väestön ikääntyminen ja yleinen taloudellinen tilanne haastavat muuttamaan sosiaali- ja terveystalouden tehoittomia toimintatapoja tehokkaammiksi ja vaikuttavammiksi. Sote-uudistuksella pyritäänkin muodostamaan sosiaali- ja terveystaloudesta yhtenäinen toimiva kokonaisuus. Sote-uudistuksen tavoitteita ovat muun muassa sujuvat hoitopolut, palveluiden oikean-

aikaisuuden toteutuminen ja nopea palveluiden saatavuus. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Sote-uudistuksessa maakunta kilpailuttaa yksityisten ja järjestöjen palveluidentuottajien palveluita valinnanvapauden piiriin. Valinnanvapauden piiriin hyväksytyt palveluidentuottajat kilpailevat keskenään asiakkaista. Tulevaisuudessa asiakas voi itse valita palvelunsa maakunnan yhtiön, yksityisen yrityksen tai järjestön tuottamista palveluista (asiakasmaksu kaikissa sama, mikäli palvelut valinnanvapauden piiriin hyväksytyt). Toisin sanoen myös julkisen terveydenhuollon on tulevaisuudessa kilpailtava asiakkaistaan. (Maakunta- ja sote-uudistus 2018.)

Kilpailu markkinoilla ja markkinoista eroavat toisistaan. Kilpailuun vaikuttaa asiakkaiden valinnanvapaus. Kun palveluiden tuottajat kilpailevat asiakkaistaan, asiakkaiden toiminta heijastuu kannattavuuteen. Huonolaatuiset tai kalliit palvelut johtavat siihen, että asiakkaat käyttävät kilpailijoiden palveluita. Kun taas kilpaillaan markkinoista, niin asiakkaiden toiminta ei juuri vaikuta tuottajien toimintaan. Tällöin kilpailun järjestäneellä taholla on mahdollisuus ohjailta asiakkaita käyttämään tiettyjä palveluita. Sote-uudistuksessa kaavaillaan, että tulevaisuudessa terveydenhuollossa kilpaillaan sekä markkinoista, että markkinoilla. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

3. OSAAMISEN JOHTAMISELLA KILPAILUKYKYISIÄ PALVELUITA TERVEYDENHUOLTOON

3.1. Kilpailulla laadukkaampia ja tehokkaampia palveluita terveydenhuoltoon

Terveydenhuollon palveluiden kilpailu ja kilpailuttaminen nähdään mahdollisuutena hillitä palveluiden järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia. Terveydenhuollon tehokkaimpana kokonaisratkaisuna voidaan pitää palveluiden järjestämismallia, joka koostuu julkisesta ohjauksesta sekä kilpailun periaatteita noudattavasta toiminnasta (vrt. sote-uudistus). (Martikainen 2009: 50-51.) Kilpailun vaikutus laatuun on riippuvainen markkinoiden sääntelystä. Taloustieteen teoreettiset mallit osoittavat, että kilpailu lisää laatua, kun tuottajille maksettavat hinnat ovat kiinteät ja säädetyt. Jos taas hinnat määräytyvät markkinoilla, niin kilpailun voimistuminen laskee hintoja ja laatuinvestointeja. Tällöin kilpailun seurauksen laatu voi huonontua. (Linnosmaa 2017.) Kilpailun yhteydessä puhutaan vääristä vaikuttimista. Tällöin kilpailijat pyrkivät karsimaan kustannuksia ja siirtämään niitä toisille osapuolille pienentämättä kuitenkaan kokonaiskustannuksia. Terveydenhuollon palveluiden järjestämisessä onkin haastavaa löytää kaikille palveluille sopivat uudet järjestämistavat, joissa jokaisen toimijan vaikuttimet voidaan ottaa täysin huomioon, niin että loppukäyttäjät saisivat palveluista lisäarvoa ja samanaikaisesti julkisen talouden rasite kevenisi. (Martikainen 2009: 50-51.) Sote-uudistuksessa voidaan katsoa olevan paljon suotuisia piirteitä talousteoreettisesti tarkasteltuna. Sote-uudistuksessa kilpailu on säännösteltyä, sillä valtio maksaa palveluidentuottajille kiinteää vuosimaksua asiakkaista. Täten voidaan nähdä, että markkinatalousteorioiden valossa kilpailu ei tule vaikuttamaan laatua alentavasti. Sen sijaan kilpailun toivotut elementit oletettavasti syntyvät, kun kuitenkin kilpaillaan markkinoilla asiakkaista.

3.1.1. Tieto kilpailukyvykkyyden alkulähteenä

Kun kilpailun periaatteita noudattavasta toiminnasta syntyy asiakkaille taloudellista etua, niin voidaan puhua lisäarvon syntymisestä. Koko taloudellinen kehitys lähtee liikkeelle tästä vaihdantatapahtumasta. Kilpailukyvykkyyttä pohdittaessa onkin merkittävää

huomioida asiakassegmentointi. Organisaatiot, jotka jäävät lepäämään laakereilleen kilpailutilanteessa eivät saavuta kilpailuetua. Kaikki organisaatiot uupuvat, väsyvät ja lopulta kriisiytyvät, jos ne eivät kykene muuttumaan ja uudistumaan. (Rissanen 2007: 30-37, 220) Tieto on uudistumisen alkulähde. Kilpailukyvyyn keskeisenä tekijänä voidaan pitää sitä, miten organisaatioissa hahmotetaan/kuvataan tietoa, sekä miten ja kenen kanssa sitä vaihdetaan, ja kuinka nopeasti tietoa kyetään jalostamaan. Tieto ei ole ainoastaan informaation sisältöä. Tieto on vuorovaikutuksen tulosta ja siten tietotalouteen liittyy niin ihmisten, yrityksen kuin kansakuntien organisoitumista ja sen avulla syntyvää kommunikaatiota sekä itse sisältöjen tuottamista. Tietopääoma antaa monia strategisia mahdollisuuksia taloudellisen arvon luomiseen. (Stähle & Wilenius 2006: 85-84.)

Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996) jakavat tiedon neljään eri tasoon (vrt. oppiva organisaatio) seuraavasti: 1) mitä -tieto, 2) miten -tieto, 3) miksi -tieto ja 4) miksi -tiedosta välittäminen. Mitä -tieto käsittää kongnitiivisen tiedon, joka koostuu koulutuksesta ja opintosuorituksista. Miten -tieto taas muuntaa kouluista opitun tiedon tehokkaaksi käytännön suoritukseksi. Miksi -tieto käsittää asioiden kokonaisvaltaisen ymmärryksen, joka ilmenee kehittyneenä intuitionä. Miksi -tiedosta välittäminen sen sijaan on halua ja kykyä omaehtoiseen toimintaan. Tämä osaamisen ulottuvuus käsittää ja selittää sen, miksi muun muassa innokas, innovatiivinen ja tarkoituksia ymmärtävä sekä niitä tärkeinä pitävä henkilö voi olla organisaatiolle arvokkaampi kuin näennäisesti asiantuntevampi. Kolme edellä kuvattua tiedon tasoa voi olla sekä yksilöissä ja organisaatiojärjestelmissä, tietokannoissa tai käyttötekniikassa, mutta neljäs tiedon taso voi vain kehittyä ihmisiin ja organisaation kulttuuriin. Miksi -tiedosta välittäminen eli asenteet vaikuttavatkin siihen muuttuuko yksilön asiantuntemus yhteisön hyödyksi. Miksi -tieto ja asenteet taas ratkaisevat asiakkaan laatukokemuksen ja tehokkuuden syntymisen.

3.1.2. Kilpailuetu markkinoilla osaamisen johtamisen näkökulmista

Vapilla markkinoilla kilpailevien organisaatioiden menestyksen ydin on kilpailuetu. Keskimääräistä menestyneemmän organisaation perustana on pitkällä aikavälillä pysyvä

kilpailuetu. Kilpailuedun perimmäinen lähtökohta on arvo, jonka organisaatio pystyy tuottamaan asiakkailleen. Kilpailuetua on kahdenlaista: alhaiset kustannukset tai differointi. Kustannusetu ja differointi perustuvat toimialan rakenteeseen. Toimialan rakenne ratkaisee sen, kuka saa kuinkakin suuren osuuden asiakkaille tuottamasta arvosta. Kilpailun kolme perustrategiaa ovatkin kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. (Porter 1985: 10-29.)

Kustannusjohtajuus perustrategiaa hyödyntävä organisaatio pyrkii olemaan ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. (vrt. Lidl). Tällaisella organisaatiolla on laaja toimintakenttä ja se palvelee monenlaisia segmenttejä. Differointia hyödyntävä yritys taas pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa (vrt. Apple). Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, joita monet alan asiakkaista arvostavat. Yritys etsii itselleen aseman, jossa se voi nostaa hintoja. Differoija tavoittelee siis kilpailijoiden kanssa yhdenvertaista kustannustasoa alentamalla kustannuksia kaikilla niillä alueilla, jotka eivät vaikuta differointiin. Differointistrategian hyödyntäminen edellyttää, että yritys valitsee differoinnin kohteeksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoiden valttikortit. Molemmissa edellä kuvatuissa kilpailustrategioissa kilpailukenttä on laaja. Sen sijaan keskittyminen kilpailustrategiasa kilpailukenttä on kapea. Keskittymisessä etsitään toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittyjä palveleekin kohdesegmenttejään ja sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Keskittyjä pyrkii saamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. (Porter 1985: 10-29.)

Peruskilpailustrategioiden taustalla on ajatus siitä, että organisaation on tehtävä valinta, minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee, ja millä alueella se haluaa saavuttaa sen (Porter 1985: 10-29). Sanchezin (1996: 3-39) (2004: 46-58) osaamisen johtamisen systeemimalli selventää sen, miten organisaatioissa muodostetaan kilpailuetua tuottava kilpailustrategia. Tässä mallissa strateginen logiikka ohjaa ne toimintatavat, joilla organisaatioissa pyritään saavuttamaan tavoitteet ja luomaan asiakkaille arvoa. Tämä määrittää myös johtamismallit, joilla organisaation voimavaroja (aineettomat ja aineelliset) johdetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä tässä mallissa johtamisprosessien avulla toteutetaan strategista logiikkaa. Eli johtamisprosesseilla kohdistetaan voimava-

roja siten, että mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttääkin organisaation resurssien, johtamistoimintojen ja strategisen logiikan keskinäistä vuorovaikutteisuutta. Toisin sanoen osaamisen muuntaminen kilpailueduksi vaatii kykyä osata johtaa organisaation systeemistä kokonaisuutta.

3.1.3. Osaamisen johtamisen systeemimalli

Sanchezin (1996: 3-39, 2001: 24-25, 2004: 46-58) osaamisen johtamisen systeemimalli koostuu eri osaamiselementeistä. Kaikkien näiden osaamiselementtien on toimittava saumattomasti, jotta organisaatiossa tapahtuu oppimista, joka synnyttää kilpailuetua. Systeemimallin mukaan organisaatioissa on kyettävä vastaamaan ympäristön muutoksiin ja mahdollistettava erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Tämä malli ohjaa tuottamaan asiakkaille arvoa vaihtoehtoisesti kilpailijoihinsa nähden. Tällöin keskiössä on esimiesten kyky havaita muutoksia ja asiakkaiden mieltymyksiä markkinoilla sekä tunnistaa vaaditut osaamistarpeet, joita uusien palveluiden luominen edellyttää. Tämän kaiken mahdollistajana nähdään ylimmän strategisen johdon luomat visiot tulevaisuudesta.

Systeemimallissa nähdään, että esimiehillä tulee olla älyllistä kykyä johtaa. Tällöin keskiössä on esimiesten kyky muodostaa vaihtoehtoisia johtamisprosesseja, jotta käytännössä voidaan luoda puolestaan vaihtoehtoisia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa. Tällöin esimiesten on tiedostettava ja tunnistettava käytännötoimintoihin tarvittavia resursseja kuten osaamisresursseja. Tähän lukeutuu organisaation kehityssuunnitelman luominen tehokkuus näkökulmista, jolloin merkittävässä roolissa ovat toimivat prosessit. (Sanchez 2004: 46-58.)

Systeemimallin mukaan organisaatiossa tulee olla taitoa tunnistaa ja koordinoita resursseja oikein. Esimiesten tehtävä on tunnistaa käytänteet, joilla arvo tuodaan organisaatioon. Esimiesten tulee tiedostaa keinot, joilla tuottavat työntekijät saadaan organisaation käyttöön. Tällöin keskiössä on taito hyödyntää organisaation olemassa olevia resursseja tehokkaalla tavalla ja löytää osaamispotentiaaliltaan sopivimmat työntekijät myös organisaation ulkopuolelta. Organisaation toiminta muodostuu kilpailukykyiseksi, kun orga-

nisaatioissa yhdistyy saatavissa olevat resurssit henkilöstön kyvykkyyteen toimia mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin kysymyksessä on, miten organisaatioissa pystytään toimimaan tehokkaasti annettujen reunaehtojen mukaan. Tämä edellyttää, että johtajat ja työntekijät toimivat yhteistyössä muuttuvissa tilanteissa. (Sanchez 2004: 46-58.)

3.1.4. Yhteenvetoa kilpailukykytekijöistä

Sanchezin (2001: 24-36) mukaan kilpailukykyinen osaamisen johtaminen koostuu neljästä ulottuvuudesta. Nämä neljä ulottuvuutta ovat ulkoisen ympäristön muutokset (esim. markkinoiden muutokset), teknologian muutokset, organisaation sisäinen dynamiikka ja ulkoisesta ympäristöstä saatava informaatio. Ulkoisesta ympäristöstä saatua tietoa tulisi osata seurata systemaattisesti erilaisten menetelmien avulla sekä myös alhaalta ylöspäin työntekijöiden näkemysten perusteella. Nämä neljä ulottuvuudet pohjautuvat ajatussuuntaan, että organisaatiot ovat avoimia vuorovaikutuksellisia systeemejä ympärillä olevan maailman kanssa.

Halosen (2001: 45-47) mukaan kilpailukyky muodostuu siitä, että kilpailukyvyn lähtökohta on henkilöstö ja sen ajattelutapa. Tällä rakennetaan osaaminen, luovuus ja yrittäjyys. Hänen mukaan näistä henkilöstön ominaispiirteistä syntyvät myös merkittävimmät kilpailukyvykkyyden erot eri organisaatioiden välille. Myös Ojala (2008: 15-14) näkee, että osaavat ihmiset muodostavat rakenteiden sijasta organisaatioiden kilpailukyvykkyyden. Hän perustelee, että aikaisemmin muun muassa koneilla ja laitteilla on pystytty saavuttamaan kilpailuetua, mutta tänä päivänä ne ovat kaikkien saatavilla tiedon siirtyessä nopeasti paikasta toiseen. Nykyisin koneet ovatkin samanlaisia, mutta ihmiset ovat erilaisia ja heidän osaamisen erilaisuus on kilpailuedun lähde.

Ojalan (2008: 24) mukaan oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat aineettomia resursseja, joilla on merkittävä vaikutus organisaation arvoon. Ihmisen oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat taas lähityöympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuudet saada oikeaa tietoa. Sydänmaanlakka (2002: 52) näkee, että kilpailussa menestyminen vaatii nopeampaa oppimista kuin kilpailijaorganisaatioissa. Toisin sanoen tulee

olla kykyä nähdä muutostarpeet varhaisessa vaiheessa ja kykyä viedä käytäntöön uudet asiat kilpailijoitaan nopeammin. Ojala lisää (2008: 24), että yrityksen todelliset kilpailukykyä tuottavia tekijät ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja.

4. TUTKIMUKSEN AINEISTOT JA MENETELMÄT

4.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen johtamista kilpailunäkökulmista laadullisella tutkimusotteella. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään saamaan asioista ja ilmiöstä syvälinen näkemys, hyvä kuvaus sekä luomaan uusia teorioita ja hypoteeseja. (Kananen 2014: 17.) Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pystytään mielekkäästi kuvaamaan asiantuntijoiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta vastaanottotyön kontekstissa. Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa myös avuja käsittää kilpailukykyä tuottavaa osaamisen johtamista syvällisesti. Tutkimuksen tarkoituksena onkin ymmärtää osaamisen johtamista moninaisena ilmiönä ja tarkastella sen yhteyttä kilpailukykyyn. Tieteellisellä tutkimuksella tavoitellaan, että uusi tieto rakentuu vanhalle perustalle eli se, mitä jo asioista ennestään tiedetään, on uuden hankitun tiedon lähtömateriaalia (Metsämuuronen 2007: 23). Tämän tutkimuksen tutkimukselliset valinnat ja koko tutkimusprosessi pohjautuvat osaamisen johtamista ja kilpailukykyä koskevaan teoreettiseen viitekehykseen. Myös tutkimustuloksia tarkastellaan teorialähtöisesti eli deduktiivisesti.

Laadullisen tutkimuksella ei pyritä löytämään asioista ja ilmiöistä yhtä totuutta, sen sijaan yritetään ymmärtää laajasti tutkimuskohdetta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 181) Varton (1992: 64) mukaan tutkija joutuu empiiristä ihmistutkimusta tehdessään monenlaisten ja monitasoisten tulkintaongelmien kanssa tekemisiin. Hänen mukaan tulkinnasta on seurattava aina ymmärrys. Vasta tällöin käsitys tutkimuskohteesta voi muodostua kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei olekaan yleistettävien päätelmien tekeminen. Toisaalta laadullisen tutkimuksen ajatuksen takana on aristoteellinen näkemys, että yksityisessä toistuu yleinen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 182) Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tuottaa yleistettävää tietoa, mutta ajatellaan kuitenkin, että tietyt yksittäiset näkemykset ja ajatukset voivat olla myös yleisiä.

Ymmärtävä ote erottaa ihmistieteet luonnontieteestä. Luonnontieteessä ymmärryksen sijaan pyritään selittämään asioita ja ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2006:31.) Luonto tutkimuskohteena onkin aina olemassa ihmisistä riippumatta, mutta yhteiskunnalliset ilmiöt tutkimuskohteena ovat vain ihmisten kautta olemassa. Yhteiskunnalliset käytännöt ovat toimijoille tarkoituksellisia ja merkityksellisiä. (Tuomi & Sarajärvi 2006: 31.) Ihmistieteellinen todellisuus rakentuukin siitä, että tutkimuskohteina ovat ihmiset. Tällöin ihmisten intentiot, pyrkimykset, motiivit, päämäärät ja tavoitteet, mielikuvat ja asenteet vaikuttavat tutkimustuloksiin. (Metsämuuronen 2000: 8.)

Ihminen pyrkii rakentamaan itselleen kuvan maailmasta. Ihmisellä on tarkoitus eli intentio jäsenellä maailmaa, jotta pystyy suhteuttamaan kokemuksensa toisiinsa ja näiden perusteella tekemään tarkoituksen mukaisia toimintapäätöksiä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995: 121). Fenomenologisen ja hermeneuttisen ihmiskäsityksen mukaan tutkimuksen tekemisessä keskiöön nousevatkin käsitteet kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2011: 34). Laine (2007: 28) jatkaa, että ko. ihmiskäsityksissä tietokysymyksinä merkittäviä ovat sen sijaan ymmärtäminen ja tulkinta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asioita ja ilmiöitä monessa suhteessa fenomenologisen ja hermeneuttisen ihmiskäsityksen valossa. Tutkimustulosten tulkinta noudattaa muun muassa hermeneuttisen ymmärtämisen säännönmukaisuuksia. Hermeneuttisessa ymmärtämisessä keskiössä ovat ilmiöiden merkityksien oivaltaminen. Ymmärtäminen nähdään aina tulkintana ja kaiken ymmärtämisen pohjana on jo aiemmin ymmärretty. Ymmärtäminen ei ala tyhjästä vaan perustuu aina siihen, miten kohde ymmärretään ennestään eli esiyymmärrykseen. Tämän tutkimuksen tieto on rakentunut esiyymmärryksen pohjalle ja uusi tieto jalostunut jo edellä ymmärrettyjen asioiden ja ilmiöiden kerrostumana. Hermeneuttisen ihmiskäsityksen mukaan ymmärtäminen eteneekin kehämäisenä liikkeenä. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 34.)

4.2. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmän tulee olla perusteltua ja varmistettu, että se sopii juuri tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi ym. 1997: 201). Tässä tutkimuksessa aineisto

kerättiin haastattelemalla. Haastattelun etuja ovat, että tutkija voi muokata haastatteluaiheiden järjestystä ja haastatteluissa on mahdollisuus tutkijan tulkita vastauksia enemmän (Hirsjärvi ym. 1997: 201). Haastattelu nähtiin tässä tutkimuksessa toimivana tiedonkeruumenetelmänä, sillä tutkimuksen aihe on yleisesti melko jäsentymätön ja perustuu suurelta osin tulevaisuutta koskeviin olettamuksiin. Tutkimusasetelman hypoteettisen luonteen vuoksi asiantuntijoiden vastauksiensuuntia oli vaikea ennakoida koehaastatteluista huolimatta. Koehaastatteluja tehtiin kaksi ja ne suoritettiin vastaanottotyötä tehneille henkilöille, joilla on myös hallinnollista osaamista. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollisti sen, että haastatteluissa pystyttiin käymään vapaamuotoista keskustelua vaikeasti ymmärrettävistä aiheista ja ohjaamaan keskustelunsuuntia tutkimusongelmiin liittyviin asioihin, mikäli niistä harhaiduttiin. Tässä kuitenkin harjoitettiin varovaisuutta, jotta haastattelijat ei ohjannut haastateltavien ajatuksia liikaa omien näkemyksiensä mukaan.

Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä asiantuntijaa. Kaikilla asiantuntijoilla oli laaja ja monipuolinen asiantuntemus perusterveydenhuollon vastaanottotyöhön liittyen. Haastateltaviksi valikoitiin/etsittiin asiantuntijoita, jotka ovat tutkimuskohteeseen liittyen tietotaidollisesti sopivia ja omaavat paljon näkemyksiä perusterveydenhuollon vastaanottotyöstä sekä kilpailutekijöistä. Haastateltavat valikoituivatkin harkinnanvaraisella otannalla. Jokaisella asiantuntijalla oli terveydenhuollon pohjakoulutus. Lisäksi osalla asiantuntijoista oli myös johtotyöhön liittyvä tutkinto. Yhdeksällä asiantuntijoista oli perusterveydenhuollon avopuolen johtamisesta tai/ja kehittämisestä vankka useamman vuoden kokemus. Osa asiantuntijoista oli toiminut julkisen avoterveydenhuollon lisäksi yksityisellä puolella. Kaikki asiantuntijat olivat hoitotyön asiantuntijoita, yhtään lääketieteen edustajaa ei osallistunut tutkimukseen. Vastaajien keski-ikä oli 46,2 vuotta. Ikäjakauma vaihteli 29 - 67 -vuoden välillä. Keskimääräinen työkokemus terveydenhuoltoalalta oli 20, 55 vuotta ja työkokemusten määrä vaihteli 5 - 45,5 vuoteen.

Haastateltavaksi pyrittiin saamaan enemmänkin asiantuntijoita. Asiantuntijoita etsittiin haastatteluprosessien ollessa jo käynnissä ja etsinnöissä hyödynnettiin lumipalloeefektia. Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse ja viesteillä eri sähköisiä yhteydenottokanavia hyödyntäen. Haastateltaville asiantuntijoille lähetettiin saatekirje (Liite 1), jossa kerrot-

tiin kattavasti, mutta ytimekkäästi tutkimukseen liittyvistä asioista kuten, että haastateltavien anonymiteetti suojataan. Tämän ajateltiin edistävän tutkimukseen osallistumista. Kuulan (2006: 205) mukaan osa tutkimukseen osallistuneista osallistuukin tutkimuksiin vain, jos he voivat varmistua, että heitä ei tunnisteta tutkimuksesta.

Osa sovituisista haastatteluista kuitenkin peruuntui kokonaan asiantuntijoiden toimesta. Useampi asiantuntija kertoi, että oli juuri osallistunut toiseen tutkimukseen, joten ei nähnyt nyt mahdolliseksi osallistua tutkimukseen uudestaan. Kanasen (2014: 95) mukaan laadullisissa tutkimuksissa tutkimusaineisto on riittävä silloin, kun uudet tapaukset eivät enää muuta tulkintaa. Tällöin tutkimuksessa on saavutettu ns. saturaatiopiste. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa alkoi jo tietyt asiat sekä ilmiöt toistumaan, joten haastattelujen määrä katsottiin riittäväksi.

4.3. Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutettiin 2018 syyskuun ja lokakuun aikana. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon viitteellinen haastattelurunko (Liite 2), jotta asiantuntijat pystyivät orientoitumaan paremmin haastatteluihin. Kaksi yksilöhaastattelua tehtiin puhelinhaastatteluna. Yksi haastattelu toteutettiin parihaastatteluna ja loput haastatteluista pidettiin yksilöhaastatteluina. Hirsijärven ym. (2009: 210) mukaan parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun muoto. Ryhmä haastattelu on tehokas menetelmä, sillä tällöin saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu sopii hyvin, kun tutkitaan intiimejä/arkoja asioita tai halutaan ymmärtää heikosti tiedostettuja asioita. Teemahaastattelussa muodostetaan ennakkoon haastattelussa käytettävät teemat ja alustavat kysymykset, mutta kysymystenmuotoa tai esittämisjärjestystä ei tarkasti määritellä etukäteen. (Metsämuuronen 2007: 235.) Teemahaastattelussa haastattelurunkoon valikoituneet teemat tulee pohjautua tutkimusongelmaa koskevaan teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelutilanteissa nämä valikoituneet teemat käydään kuitenkin

kunkin haastateltavan kanssa joustavasti läpi. Valmiiden kyselysarjojen ei tulisi ohjata liikaa haastatteluiden kulkua. (Syrjälä ym. 1995: 138.) Tässä tutkimuksessa oli laadittu etukäteen melko kattavasti teemoja ja kysymyksiä, mutta kysymyssarjoja käytettiin joustavasti. Kysymyksiä jätettiin haastattelutilanteissa pois, mikäli asiat ilmenivät muutoin. Kattavilla kysymyssarjoilla pyrittiin varmistamaan, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan paljon erilaisia näkökulmia esiin.

Tutkimuksen suorittamiseksi ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa, sillä haastattelut pohjautuivat asiantuntijoiden henkilökohtaisiin näkemyksiin. Kuitenkin jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suostumusta haastatteluihin ja kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan sekä litteroidaan. Haastattelujen litterointi suoritettiin heti haastattelujen jälkeen. Varsinaiset haastattelut olivat kestoaltaan noin 30 minuuttia ja litteroitua tekstiä tuli yhteensä 85 sivua.

Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin, miten tutkimuksessa käsitetään perusterveydenhuollon vastaanottotyökenttä (käsittää julkisen- ja yksityisen sektorin tuottamat terveydenhuollon vastaanottopalvelut, jotka eivät ole erikoissairaanhoitoa). Tämän selvennys tehtiin siksi, että perusterveydenhuoltoon usein mielletään tämän hetkisen palvelutuottamismallin mukaisesti kuuluvan ainoastaan julkisen sektorin tuottamat palvelut. Haastattelun loppuosiossa haastateltavia pyydettiin vapaamuotoisesti kommentoimaan ennalta valikoituja osaamisen johtamiseen liittyviä kilpailukykyteemoja (Liite 2) ja kertomaan, mitkä ovat heidän näkemystensä mukaan näistä ko. teemoista kolme keskeisintä kilpailukykytekijää vastaanottotyössä. Näitä kolmea keskeisintä teemaa ei pyydetty laittamaan minkäänlaiseen järjestykseen. Asiantuntijoille annettiin myös mahdollisuus kertoa jokin muu kilpailukykyteema. Muita teemoja haastateltavat eivät kuitenkaan esittäneet. Tällä yksittäisellä kilpailukykyteemoihin liittyvällä kyselyllä pyrittiin varmistamaan, että tutkimustuloksina syntyy selkeä ymmärrys asiantuntijoiden näkemyksistä keskeisiin kilpailukykytekijöihin. Lopuksi sana oli vapaa. Haastateltavat koodattiin luomalla haastateltaville kirjain/numero-yhdistelmä anonymiteetin turvaamiseksi. Haastatteluihin liittyvä materiaali säilytettiin huolellisesti.

4.4. Tutkimusaineiston analysointi

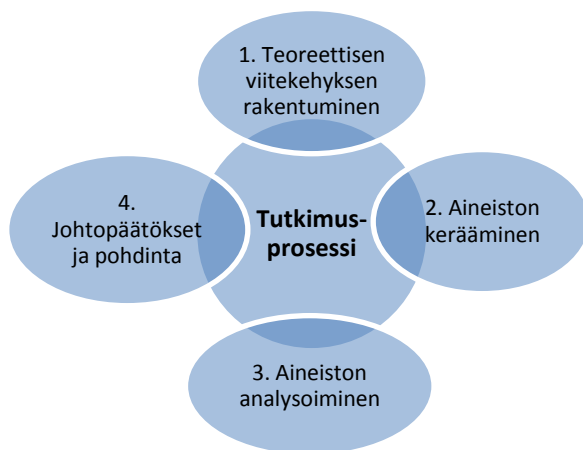
Kerätyn aineiston analysoiminen on yksi tutkimuksen ydinasioita. Analyysivaiheessa asetettuihin tutkimusongelmiin selviää vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2009: 221.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmiin haettiin vastauksia sisällönanalyysia hyödyntämällä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka sopii kaikkien laadullisten tutkimusten analyysimenetelmäksi. Kuitenkaan metodia ei tulisi valita mekaanisten säännönmukaisuuksien mukaan. Sen sijaan metodivalinnan tulisi sopia juuri ko. tutkimuksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009: 221.) Sisällönanalyysin avulla pyritään löytämään merkityksiä haastateltavien esittämille sanoille. Sisällönanalyysia hyödyntämällä etsitään myös tutkittavana olevista asioista ja ilmiöistä käsitteellinen ymmärrys. (Holstein & Gubrium 1997: 127.)

Analyysia voi suorittaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti (Hannula 2007: 117). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia tehtiin teorialähtöisesti. Tutkimuksen tuloksia verrattiin osaamisen johtamiseen ja kilpailukykyyn liittyviin teorioihin. Vilkan (2005: 140) mukaan teoreettisella analyysillä pyritään uudistamaan teoreettisia käsityksiä tai mallia tutkittavasta asiasta. Myös tässä tutkimuksessa pyritään tutkimuksen empirian kautta löytämään uusia näkökulmia aiempiin teorioihin.

Haastattelut tuottivat hyvin materiaalia. Kaikki materiaali ei varsinaisesti kuitenkaan liittynyt tutkimusongelmaan. Tuomi & Sarajärvi (2011: 92) toteaaakin, että laadullisessa tutkimuksissa tehdessä usein analysointi vaiheessa käy ilmi, että ennalta odottamattomia asioita nousee runsaasti esiin ja tutkijan on osattava tutkimusongelmaan liittymättömät asiat rajata pois. Tutkimuksen aineistonanalyysia lähdettiinkin toteuttamaan aineistoa rajaamalla. Aineistosta jätettiin pois materiaalia, joiden asiasisällöt eivät koskettaneet varsinaista tutkimusongelmaa. Tässä vaiheessa myös huomattiin, että useampi eri kysymys tuotti samankaltaisia vastauksia, joten toiston välttämiseksi kaikkia kysymyksiä ei myöskään huomioitu analysoidessa.

Aineiston teemoittelu aloitettiin, kun analysoitava aineisto oli kerätty yhteen. Kerättyä aineistoa jaoteltiin teemoihin, jotka muodostettiin haastattelukysymysten ja tutkimuksen

teoreettisen viitekehyksen avulla. Teemoja muodostettiin tässä vaiheessa runsaasti. Näitä olivat muun muassa vastaanottotyön osaamisen johtamisen määrittely nyt ja kilpailuasetelman myötä, kilpailukykyinen johtaminen, strateginen osaamisen johtaminen, asiakkaiden arvotekijät, osaamistarpeet, asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöisen toiminnan johtaminen ja osaamisen johtamisen kehittäminen jne. Teemojen alle listattiin asiaa ja ilmiötä koskevat haastateltavien asiantuntijoiden suorat lainaukset. Tämän jälkeen karsittiin ja yhdisteltiin teemoja, jonka jälkeen teemojen alle listattiin pelkistettyä aineistoa ja toistuville käsitteille pyrittiin löytämään yhteinen tekijä. Analysointiprosessi synnytti tutkittavasta ilmiöistä käsityksiä sekä antoi asiayhteyksille merkityksiä, joita tulosoissa tulkitaan.



Kuvio 1. Kuvaus tutkimusprosessin etenemisestä.

4.5. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Tutkimuksissa on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimusten luotettavuutta voidaan arvioida useiden eri mittareiden avulla. Kaksi yleisintä luotettavuuden arviointitapaa on arvioida tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti mittaa tulosten toistettavuutta ja validiteetti tarkoittaa tutkimuksen tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu mitata. (Hirsjärvi ym. 2009: 231.) Tätä tutkimusta ei ole mahdollista luotettavasti arvioida reliabiliteettia ja validiteettia

tulkitseamalla. Kuitenkin voidaan todeta, että tutkimukseen valikoidut tutkimusmenetelmät tuottivat vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Yleisesti ajatellaankin, että reliabelius ja validius ovat laadullisessa tutkimuksessa hankalasti arvioitavissa. (Hirsjärvi ym. 2009: 231.) Varto (1992: 112) näkee, että laadullinen tutkimus kietoutuu välitömmään elämismaailmaan, joten laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittaminen vaatii tutkijalta hyvin seikkaperäistä ja vastuullista ajatustyötä. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan luotettavasti tutkimuksen kulkua, käytettyjä menetelmiä ja tulkintojen perusteita siten, että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen tekemisen eri vaiheita aukottomasti sekä ymmärtämään tutkijan ratkaisuja ja periaatteita, joille tutkimuksen tekeminen on pohjautunut. Myös Hirsjärvi ym. (2009: 231) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostavat tutkijan kattava selostus tutkimuksen toteuttamisesta.

Tässä tutkimuksessa kuvataan ja selostetaan tarkasti, miten tutkimus on toteutettu ja miten tutkimustuloksiin on päädytty. Muun muassa tutkimusentoteutus osiossa kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen tekemisen eri vaiheita. Tulosten analysointiosiossa puolestaan käydään läpi kattavasti analysointitekniikkaa. Tutkimuksessa on kauttalinjan nähtävillä valintoja, joita tutkija on tehnyt tutkimusmatkansa aikana. Suoranaista tutkimuksen reliabiliteettia näillä ei voida kuitenkaan todentaa, mutta ne toimivat hyvänä osviittana tarkastella tutkimuksen toistettavuuteen liittyviä näkökulmia.

Tässä tutkimuksessa on tuotu tutkimuksen laatuun liittyviä tekijöitä rehellisesti esille. Kanasen (2014: 150) mukaan luotettavuus onkin merkittävässä yhteydessä työn laatuun. Hän jatkaa, että tieteellinen tutkimus rakentuu vaihe vaiheelta ja näissä eri työstämisen vaiheissa onnistuminen heijastaa tutkimuksen luotettavuutta. Myös tutkimuksen eettisyyden arvioiminen on helpommin toteutettavissa, kun tutkimuksessa on nähtävillä tutkijan valintoja ja valintoihin johtaneista tekijöistä kuvauksia. Tutkimuksen tekeminen vaatii kykyä huomata eettisiä kysymyksiä. Näihin on myös pystyttävä reagoimaan ja pohtia tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Valintoihin on myös sitouduttava, jotta ne kantavat läpi tutkimuksen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007: 26.) Suurin osa tämän tutkimuksen eettisistä valinnoista ei käy tässä tutkimusraportissa ilmi, mutta muun muassa tulosten, metodien ja teorioiden avoin tarkastelu puhuu eettisyyden puolesta.

Eettisesti hyvä tutkimus rakentuu normatiivisten kriteereiden mukaan (Hirvonen 2006: 31). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvää tieteellistä käytäntöä on muun muassa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, rehellisyys, huolellisuus, tarkkaavaisuus tulosten tallentamisessa/esittämisessä/arvioinnissa ja tieteellisten kriteereiden mukaiset sekä eettisesti kestävät menetelmät tiedonhankinnassa/tutkimuksen tekemisessä/ tutkimuksen arvioinnissa. Myös muiden tutkijoiden työn ja saavutuksien asianmukaisella tavalla huomioiminen, kunnioittaminen ja arvostaminen nähdään hyvin keskeisenä hyvän tieteellisen tutkimuksen tunnusmerkkinä. Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytänteitä sekä oman tiedeyhteisön toimintatapoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 8-9.)

Tutkijan on myös kannettava vastuu siitä, että hän täyttää lupauksensa anonymiteettiin liittyvistä asioista (Kuula 2006: 204). Tässä tutkimuksessa ei julkaista haastateltavien nimiä ja muutoinkin huolehditaan, että haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetti pysyy suojassa. Tutkimuksen ohjaavalle opettajalle ja tutkimuksen toiselle tarkastajalle kuitenkin toimitetaan haastateltavista nimilista nähtäväksi. Kuulan (2006: 204) mukaan anonymiteetin suojaamisessa tulee myös huomioida, että esittäessä suoria lainauksia ei paljasteta liikaa tietoja haastateltavista henkilöistä. Tässä tutkimuksessa osa suorista lainauksista on työstetty, ettei henkilöitä voida varmasti tunnistaa. Myös oikein herkkulaisia lainauksia on jätetty anonymiteetin suojaamiseksi esittämättä. Nämä on kuitenkin huomioitu aineistoa analysoitaessa, joten tuloksia ne ovat rikastuttaneet.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Osaamisen johtaminen vastaanottotyössä

Perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamisen määrittely sujui haastattavilta luontevasti. Määrittely suoritettiin heti haastattelujen alussa. Vallitsevimaksi osaamisen johtamista määritelmäksi nousi seuraavanlainen ajatussuunta: johtajat mahdollistavat ja räätälöivät työntekijöiden työtehtävät työntekijöiden omien osaamisten ja vahvuuksien mukaan, jotta työntekijöiden paras mahdollinen osaaminen kohdentuu työtehtäviin, joissa hänen paras potentiaali pystytään hyödyntämään. Useampi asiantuntija kuvasi osaamisen johtamista viitaten edellä esitettyyn ajatussuuntaan. Tällöin osaamisen johtamisessa katsottiin keskiöön nousevan henkilöstön ja heidän osaamistensa tunteminen sekä yksilöllinen johtamisote. Johtajan tulee tuntea työntekijänsä, jotta pystyy ottamaan yksilöiden eri osaamiset ja erityisosaamiset huomioon. Johtajan tulee myös tietää, mitä osaamista organisaatiossa olevat työtehtävät edellyttävät, jotta osaa kohdentaa osaamisen oikein.

”No mun mielestä osaamisen johtaminen on nimenomaan sitä, että me huomataan kaikkien työntekijöiden erityisosaamiset, erityiset koulutukset kaikki tällaiset. On paljon hyviä ja osaavia ja sit sil tavalla heitä ohjataan sen tyyppisiin töihin. Ei niin, että kaikkein osaavinta yksilöä pidetään kaikkein vaatimattomimmissa työissä.” (H10)

”Osaamisen johtaminen on mahdollistamista mun mielestä. Eli mahdollistetaan asiantuntijan paras mahdollinen työpanos siihen omaan tehtävään. Eli luodaan ne puitteet, missä hän voi tehdä parhaimpansa.” (H8)

Useampi asiantuntija näki myös osaamisen johtamiseen liittyvän eri koulutusnäkökulmia. Osaamisen johtamisena pidettiin muun muassa systemaattisten koulutuksien suunnittelua, osaamisen varmistamista ja esimiehen arvostusta kouluttautumista sekä koulutettua henkilöstöä kohtaan. Toisaalta todettiin, että tällä hetkellä koulutuksiin mennään hyvin sattumanvaraisesti. Koulutusten sattumanvaraisuuteen katsottiin vaikuttavan taloudelliset tekijät ja ajattelumalli, joka ohjaa työntekijöitä vuorotellen käymään koulutuksissa. Keskustelua herätti myös se, että organisaatioissa ei suunnitelmallisesti pyritä muuttamaan hiljaista tietoa täsmätiedoksi.

”... että on koulutettua väkeä ja esimiehetkin ymmärtävät, että sillä koulutuksella on merkityksensä. Vaikka nyt versus, että samaa työtä tekee perushoitaja ja sairaanhoitaja. Se ei oo oikein, että tehään sama työrooli, samat työtehtävät ja sitten on eri koulutuksen taso.”(H3)

Osaamisen johtaminen nähtiin myös toimintona, joka määrittää organisaation kehittämissuunnat, ja jonka avulla varmistetaan kilpailukyky. Kaksi asiantuntijaa tarkasteli osaamisen johtamista myös vuorovaikutteisena toimintana. Yksi asiantuntija toi esiin, että osaamisen johtaminen on vallitsevan strategian mukaan johtamista. Myös toinen asiantuntija näki osaamisen johtamisen tavoitteellisena toimintona, mutta ei liittänyt tähän strategia ajattelua. Osaamisen johtamista pidettiin myös tehokkaan ja taloudellisen toiminnan mahdollistajana. Siihen katsottiin liittyvän niin johtajien johtamisosaaminen kuin tiedolla johtamisen elementtejä. Toisaalta keskustelua herätti myös se, että johtajan on osattava alansa substanssi, jotta voi onnistuneesti johtaa osaamista.

”Minusta se on sitä, että perusterveydenhuollon näkemyksestä ylipäättään, ei pelkästään vastaanottotyöstä tai mitä tahansa, osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että meillä on tiedossa oleva strategia, jonka mukaan meidän pitää lähteä eteenpäin ja toinen on sitten se, että meidän pitää tunnistaa nämä meidän henkilöstön nykytarpeet ja nykytila, niin se on varmaan se lähtökohta.”(H2)

”No ainakin näkisin niin, että se ois sitä, että ois toiminta tavoitteellista ja tota avointa vuorovaikutusta puolin ja toisin. Pystytään koko ajan kehittämään työyhteisöjä ja työtapoja ja siihen liittyy koulutukset hyvin suurena osana tähän.”(H1)

5.2. Kilpailuasetelman vaikutukset vastaanottotyön osaamisen johtamiseen

Kilpailuasetelman nähtiin muuttavan perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamista monella tavalla. Useampi asiantuntija toi esiin, että vastaanottopalveluita tulisi muokata asiakaslähtöisimmiksi, joustavimmiksi, tehokkaimmiksi ja asiakaspalveluhenkisemmiksi, jotta markkinoilla voisi menestyä.

Kolme asiantuntijaa näki myös, että julkiselta puolelta voi tulevaisuudessa siirtyä osaa-
via ihmisiä yksityiselle sektorille yksityisten taloudellisten kannustimien tai vetovoimaisuuden vuoksi. Yksi asiantuntija esitti myös, että yksityiset palveluiden tuottajat

voivat profiloitua hoitamaan ”helppohoitoisia asiakkaita” tuottavuus tavoitteista johtuen. Useampi haastateltavista totesikin, että tulevaisuudessa on osattava seurata, mitä ympärillä olevat palveluiden tuottajat tekevät ja pyrkiä ennakoimaan asiakkaiden tarpeita. Kilpailuasetelman nähtiin myös edellyttävän enenevässä määrin kehittämistyöhön panostamista (rakenteellinen ja toiminnallinen) ja erityisosaamisten, it -osaamisen, kaupallisen osaamisen sekä laaja-alaisen osaamisen vaalimista organisaatioihin.

”...Ehkä ite koen, että hoitoalalla avopuolella ei oo semmosta joustoa kauheesti, et jos tulee kilpailuasetelma, niin kyllähän ihmiset menee sinne, joka niin kuin muokkaantuu paremmin heidän tarpeisiin, niin uskoisin niinku, että esimiesten pitäis pystyy opastaa tähän suuntaan sitä osaamista ja työskentelyä...” (H6)

Asiakkaille arvon tuottaminen on kilpailuedun lähde. Asiantuntijat näkivät, että vastaanottotyön kaksi keskeisintä asiakkaille arvoa tuottavaa tekijää ovat asiakkaan oikeanlainen kohtaaminen ja palveluiden hyvä saatavuus. Asiakkaan kuuluksi tulemisen- ja turvallisuuden tunne nostettiin tekijöiksi, jotka vaikuttavat hyvän kohtaamisen syntymiseen. Sen sijaan hyvän saatavuuden edellytyksiksi koettiin nopea palveluihin pääseminen ja nopeat palvelut. Myös asiakaslähtöisyys ja nykyaikainen ammattilaisten ammattitaito nousivat asiantuntijoiden puheissa asiakkaille arvoa tuottaviksi tekijöiksi. Arvokemuksia nähtiin myös synnyttävän ammattilaisten kokonaisvaltainen näkemys asioihin, asioiden kerralla kuntoon hoitaminen, tasalaatuisuus, terveyden tuottaminen, net-tiajanvaraus ja asiakkaiden asioissa sujuva tiedonsiirto. Sen sijaan liian tiukasti prosessoidut palvelut katsottiin heikentävän asiakkaan arvokokemusta.

”Niin se varmaan yksityisellä kuin myös kunnallisellakin puhtaasti, sehän on sitä saatavuutta edelleenkin. Ja sehän on isoissa otsikoissa aina ja ikuisesti. Asiakas varmaan arvostaa sitä, että pääsee kohtuullisessa ajassa vastaanotolle, mikä se ikinä onkaan, on se nyt hoitaja tai lääkäri tai hammashoito tai mikä ikinä...Yksitietysti, mikä siinä korostuu on myös se asiakkaan kohtaaminen ja se on varmasti asiakkaille yks tärkeimmistä.”(H2)

Vastaanottotyönprosessit nähtiin kilpailukykyisiksi, kun prosessit on tehty asiakas edellä (ei ammattilaiset edellä) ja muodostettu siten, että asiakkaan asiat hoidetaan kokonaisvaltaisesti kerralla kuntoon. Kilpailukykyä itse prosesseihin todettiin tuovan toimintojen nopeus, yksinkertaisuus, saumattomuus, muunneltavuus, taloudellisuus ja asiakkaan osallisuus. Useampi asiantuntija toi esiin, että prosessit ovat silloin kilpailukykyi-

siä, kun ne pohjautuvat käypähoito suosituksiin. Prosessit nähtiin hyödyttömiksi, jos kaikki ei noudata prosessien mukaisia käytänteitä.

Kokonaisuudessaan vastaanottopalvelut nähtiin kilpailukykyisiksi, kun prosessit on toimivia ja asiakaslähtöisiä sekä hoitamassa on ammattitaitoinen moniammatillinen tii- mi. Useampi asiantuntija mainitsi myös, että vastaanottopalveluiden kilpailukyky para- nee, kun vastaanottaja on asiakkaalle ennestään tuttu tai asiakas voi itse valita vastaan- ottajan sekä ajankohdan vastaanotolle. Yksi asiantuntija nosti myös esiin, että asiakkaita sitouttamalla palveluiden tuottajaan pystytään tulevaisuudessa saavuttamaan kilpailue- tua toisiin palveluidentuottajiin nähden. Puolestaan kilpailukykyisiksi tavoiksi järjestää palveluita listattiin liikkuvat palvelut, keskittymät, oma-aloitteiset digipalvelut, sähköi- set ajanvaraukset sekä muistutukset, etävastaanotto ja chatti-palvelu. Kaikki Asiantunti- jat näkivätkin yhtenäisesti, että sähköisiin palveluihin panostamalla saavutetaan merkit- tävää kilpailukykyä vastaanottotyössä tulevaisuudessa.

”No palveluita, jos ei osaamista vaan palveluita. No ajanvarausjärjestelmät pitää olla enemmän sähköisiä. Ja potilaan näkökulmasta, että potilaat haluis muistut- teita, että siitä tulis se tunne, että minusta huolehditaan. Esimerkiksi, että hei sulla on, että sä et oo tavannut meitä, vaikka puoleentoista vuoteen, että nyt olis aika, että katotaan, että voit hyvin. Ne ois sellasia, millä niitä asiakkaita sitoutettaisiin meihin, että tulis se tunne.” (H7)

” Ja miks ei vois olla uutta sekin, varmaan sellasta onkin jossain, joku flunssa po- tilas tai etukäteen ohjaavat kysymykset, että tarviiko ottaa yhteyttä ylipäättänsä vai meneekö netin kautta. Ja sitten jos se vaatii vaikka käyntiä, niin sitten hän saa ot- taa yhteyttä, kun hän on käynyt sen määrätyn sabluunan läpi, missä kysytään on- ko nuha, koska alkanut ja sitten se vastaus voi olla että jää kotiin lepäämään tai ottaa yhteyttä, riippuu kuinka se vastaa.”(H3)

5.3. Kilpailukykyä tuottava osaaminen vastaanottotyössä

Asiantuntijoiden mukaan kilpailuetua tuottaa organisaatiokulttuuri, joka ohjaa kokonai- suuksien hahmottamiseen, asiantuntijuuteen, joka uudistuu ja kehittyy, ajan hermoilla pysymiseen, ympäristön tulkitsemiseen, asiakaspalveluhenkisyteen, notkeuteen, kokei- levaan kulttuuriin ja rohkeaan innovoimiseen. Terveystieteiden ammattilaisten osaa-

minen nähtiin kilpailukykyiseksi, kun se on laaja-alaista ja ammattilaiset omaavat vahvan ammattitaidon, syvää osaamista sekä erityisosaamisia. Tärkeänä nähtiin myös, että organisaatioissa osataan hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja eri järjestelmät sekä prosessit tukevat sitä.

”Semmoinen osaaminen, että eri työntekijät on jossain oikein hyviä. Oikein syvältä osaa sen asian eli jos puhutaan lääkärin ja hoitajien samaa, että vaikka ois perusterveydenhuollosta kyse, niin joku on todella hyvä ortopedisissa asioissa ja polvivaivaiset ohjataan tälle lääkärille ja tälle hoitajalle. Joku ois hyvä sydänvaivasten kanssa, niin sydänvaivaiset ohjataan tälle ja tälle työntekijälle...” (H10)

Yksi asiantuntija lisäsi, että työyhteisössä tulee olla kuitenkin myös junioreja, jotta organisaatioihin saadaan tuoretta verta ja kasvatettua junioreista juuri organisaatiolle sopivia tulevaisuuden osaajia. Kaksi asiantuntija puolestaan esitti, että kilpailuetua tuo ammattilaisten valmentajamainen asenne asiakastyössä sekä asiakkaiden ”haltuunotto”. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että tulevaisuudessa ammattilaisten tulee ottaa yhä enenevässä määrin asiakkaiden erityistarpeita huomioon. Esimerkiksi kulttuurien tunteuksen tärkeyttä painotettiin. Yleisesti ajateltiin, että osaajien tulisi olla avarakatseisia, avoimia uudelle, muuntautumiskykyisiä, kehittämiskykyisiä, innovatiivisia ja reflektiivisiä.

Kilpailukykyisen osaamisen vaalimisessa merkittäväksi tekijäksi nähtiin tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoiminen/tunnistaminen. Organisaatioiden tulee olla tietoisia, mitä markkinoilla tapahtuu ja osata asemoida oman organisaatio markkinoihin. Haastatteluissa keskustelua herättivätkin laajasti tulevaisuuden ennakoimiseen liittyvät asiat ja ilmiöt. Yksi asiantuntija syvensi, että organisaatioissa tulisi seurata yleisiä megatrendejä ja hiljaisista signaaleja sekä johtajien tulisi osata herkällä korvalla tulkita näitä ja muitakin erilaisia signaaleja. Erityisen tärkeänä pidettiin, että organisaatiossa kuunnellaan asiakkaiden viestejä ja asiakaspalautteita sekä seurataan käytössä olevia eri mittareita.

Osaamisen nähtiin muodostuvan kilpailukykyiseksi, kun toimintaa kehitetään asiakastalolta. Toisaalta nähtiin myös, että henkilöstöstä lähtevä (alhaalta-ylöpäin) kehittämistyö tuottaa organisaatiolle osaamista, joka luo kilpailukykyä. Asiantuntijat totesivat, että merkityksellistä on tunnistaa ja löytää kehittämiskykyiset ja idearikkaat tyypit sekä tu-

kea heitä kehittämistyöhön. Yksi asiantuntija lisäsi, että esimerkiksi kehityskeskustelut ja muu kahden keskeinen vuorovaikutus sekä säännölliset tiimitapaamiset ovat hyviä keinoja saada esiin työyhteisöstä nousevia osaamistarpeita. Puolestaan nähtiin, että hyviä osaajia organisaation ulkopuolelta voi löytää muun muassa eri kouluorganisaatioihin verkostoitumalla. Tällöin keskiöön nousevat organisaation osaamistarpeiden tunnistaminen.

”Pitää tunnistaa ne, joilla on kehittämisideoita. Eikä kokea sitä kritiikkinä vaan mahdollisuutena kehittää sitä toimintaa.”(H8)

Sen sijaan osaamisen ja osaajien nähtiin pysyvän organisaatioissa hyvällä palkkatasolla ja työntekijöiden sitouttamisella. Organisaation vetovoimaisuuteen ja osaajien sitouttamiseen nähtiin vaikuttavan työntekijöiden kouluttautumisessa tukeminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Yksi asiantuntijoista laajensi kouluttautumiseen liittyviä näkökulmia tuomalla esille, että työntekijöillä tulisi olla koulutustakuu ja mahdollisuus tasa-puoliseen kouluttamiseen. Useampi asiantuntija näki, että kouluttautumista tulee tukea taloudellisesti ja kouluttautuneelle työntekijälle tulisi pystyä palkkauksella osoittamaan koulutukseen liittyvää arvostusta.

”Eli vetovoimaista työpaikkaa.. oikeastaan mä sanoinkin jo niitä asioita. Siellä mahdollistetaan ja se kehittäminen lähtee sieltä asiantuntijuudesta. Ei mistään asiantuntijuuden ulkopuolella olevasta yksiköstä, joka kehittää jotain, vaan että sen pitää nousta siitä yksiköstä se kehittäminen ja sit työhyvinvointiin pitää panostaa. Ja siihen, että työntekijät tarvii ratkaisuja yhdistää sitä työ- ja vapaa aikaa.”(H8)

5.4. Kilpailukykyinen osaamisen johtaminen vastaanottotyössä

Tarkasteltaessa kilpailukykyistä johtamista vallitsevimmaksiksi ajatussuunnaksi nousi näkökulma, että johtajien tulee olla tietoisia, mitä kentällä tapahtuu. Asiantuntijoiden mukaan organisaation kilpailukykyyn saavuttaminen vaatii johtajilta jatkuvaa arviointia. Johtajien tulee seurata, arvioida ja tulkita muun muassa tilastoja asiakastytyväisyyttä ja palvelutapahtumia sekä osata reagoida ja puuttua niihin. Haastatteluissa nostettiin myös

esiin, että johtajien tulee olla ylipäättensä tietoisia, mitä palveluita ja tuotteita kentällä tarjotaan, jotta pystytään tuloksellisesti johtamaan.

Asiantuntijat korostivat johtajien hyvien vuorovaikutustaitojen merkitystä. Haastatte- luissa toistuikin useaan kertaan näkökulma, että kilpailukykyinen johtaminen ei voi olla sanelupolitiikkaa. Sen sijaan on kuunneltava kentällä työskenteleviä työntekijöitä sekä asiakkaita. Asiantuntijat totesivat myös, että kilpailukykyinen johtaminen on monessa suhteessa mahdollistamista. Johtajan tulisi mahdollistaa muun muassa järkevät ja selkeät toimintamallit sekä hyvä perehdytys. Kokonaisuudessaan nähtiin, että napakka, valmentajamainen, uudelle avoin, mahdollistava- ja yhteisöllinen/me-henkinen johtamisote tuottaa kilpailukykyä vastaanottotyöhön. Asiantuntijat pitivät myös hyvin merkittävänä johtajien kykyä muuntaa ketterästi organisaation toimintaa henkilöstöltä ja asiakkailta tulevien signaalien mukaisesti. Toisaalta nähtiin, että johtajan on myös seurattava kilpailevia organisaatioita ja pysyttävä yleisesti ajanhermoilla.

”Ajan hermoilla pysymistä ja tavallaan silleen, että kuuntelee alaisiaan ja on altis kouluttamaan, mut tavallaan sen pitää olla lähellä työntekijöitään, että se tietää, mitä kentällä tapahtuu, mitä kentällä vaaditaan, mitä siellä. Yks mikä vois tuohon edelliseenkin, että palautteen kautta niinkö.”(H4)

”Ja ehkä myös se, että on ajanhermoilla siinä, että seuraa tilastoja, seuraa käyn- tejä ja puheluita, mahdollistaa, ettei jonot kasva liian pitkiksi ja sit, jos kasvaa niin reagoi siihen, että millä ne saadaan ne. Sillä se on kilpailukykyä sekin, että jos yhtäkkiä venyykin, vaikka tukipalveluihin niinku laboratorioon tai jonkin ei saa aikoja, niin kyllähän se kilpailukykyä heikentää... johtamisen tulee olla ajan- hermoilla.”(H3)

Asiantuntijoiden mukaan johtamisella pystytään usealla eri tavalla vaikuttamaan palve- luiden asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyyšnäkökulmasta tarkasteltuna yhtenä kes- keisenä johtajan tehtävänä pidettiin kenttätöön valvomista, seuraamista ja aukottomien palvelujärjestelmien luomista. Asiantuntijat jatkoivat, että yksin valvominen ja seura- minen ei riitä, vaan johtajan tulee myös nopeasti reagoida kentän tapahtumiin. Tämän nähtiin onnistuvan, kun johtaja pitää jatkuvaa kommunikaatiota yllä henkilöstönsä ja asiakkaisiin. Palveluiden asiakaslähtöisyyteen katsottiin vaikuttavan johtajien kyky hahmottaa kokonaisvaltaisesti toimintaa ja kyky tunnistaa organisaation osaamisvajeita.

”Palautteet on hirveen tärkeitä ja tavallaan niihin puuttuminen sekä potilailta tuleva palaute sekä hoitajilta tuleva palaute.”(H4)

”... hirveesti merkitsee potilaan palaute, että onko ne tyytyväisiä ja missä klikkaa ja sit siihen pyritään niin kuin reagoimaan...”(H4)

Strateginen osaamisen johtaminen vaikutti ajoittain vaikealta termiltä. Kuitenkin asiantuntijat ajattelivat yhtenäisesti siitä, että sillä on selkeä yhteys kilpailukykyyn. Useampi asiantuntija näki kilpailukykyisen strategisen osaamisen johtamisen liittyvän tulevaisuuden ennakoimiseen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden arvioimiseen. Haastatteluissa todettiin, että tulevaisuuden ennakoiminen ohjaa organisaatioita määrittämään organisaatiolle tulevaisuuden suunnat ja toimintatavat. Asiantuntijat lisäsivät, että tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaan tulisi suunnitella kouluttautumiseen liittyvät tekijät ja se, miten ylipäättänsä tarvittavaa osaamista saadaan organisaatioon. Rekrytointi ja henkilöstöresurssit nostettiin esille strategisen osaamisen johtamisen tarkastelun yhteydessä.

Useampi asiantuntija totesi, että organisaatioissa tulisi enemmän avata strategiaan liittyviä asioita. Esimerkiksi organisaatioissa tulisi sanoittaa, mitä osaamista organisaatiossa tulisi strategian mukaan olla ja, miten se tuotetaan. Johtamisella nähtiin pystyvän kasvattavan organisaation kilpailukykyä, kun johtaja osaa konkretisoida strategiaa selkeäksi kehittämistyöksi ja osaa perustella toimintamuutoksien tarpeellisuutta. Myös tärkeänä pidettiin, että strategia on tarpeeksi kauaskantoinen, mutta pilkottu lyhyen tähtäimen tavoitteiksi, että se ei jää liian hypoteettiseksi.

”Ehkä nimenomaan just se, että ymmärretään näitä kokonaisvisioita, mihin... organisaation toimintaa halutaan viedä. Se, että jos on isoja strategisia niin kuin kärkihankkeita, ne pitäis olla semmosia, että ne liikuttaa jokaista toimintoa. Pitäis ymmärtää se merkitys, mikä koskettaa juuri avovastaanottotyötä, jos niin kuin esimerkiksi halutaan parantaa niin kuin asiakkaan palveluiden saatavuutta tai lisätä palveluiden tarjontaa ja näin edelleen, että se pitää konkretisoida hyvin vahvasti. Se pitää konkretisoida myös henkilökunnalle, että tän takia tätä muutosta tehdään...”(H5)

5.5. Osaamistarpeet ja kehittämisvaateet vastaanottotyön osaamisen johtamiseen

Kilpailuasetelman katsottiin synnyttävän uusia osaamisvaateita. Useampi asiantuntija nosti esiin, että tulevaisuudessa tarvitaan enemmän kaupallista- ja talousosaamista vastaanottotyön johtoon. Haastatteluissa toistuikin kautta linjan näkökulma, että kaupallisen alan monipuolinen osaaminen tuottaa tulevaisuudessa kilpailukykyä vastaanottotyön kontekstiin. Asiantuntijat näkivät, että kaupallista osaamista ei ole tänä päivänä riittävästi ainakaan julkisen puolen vastaanottotyön johdossa. Heidän mukaan tarpeellista olisi saada organisaatioihin muun muassa palveluiden tuotteistamisosaamista, palveluiden konseptointiosaamista ja markkinointiosaamista. Myös ajateltiin, että imagoon liittyviä tekijöitä ja asiakkaita houkuttaviin asioihin tulisi jatkossa panostaa entistä enemmän. Asiantuntijat näkivät, että muuan muassa vastaanottoaikan sijainti ja viihtyisyys tuovat houkuttavuutta palveluihin.

Useampi asiantuntija oli yhtä mieltä siitä, että koulutetut ja osaavat johtajat tuottavat organisaatiolle kilpailukykyä nyt ja tulevaisuudessa. Nähtiin, että johtamisosaamisen vahvistaminen on merkittävä kilpailutekijä. Toisaalta nähtiin myös, että johtajien tulisi johtaa käytännönläheisemmin ja heillä tulisi olla enemmän aikaa käytännönkentällä olemiseen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että johtajat tukevat työntekijöitään yksilöllisesti sekä pitävät työntekijänsä tietoisina siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu.

”Kouluttamalla ja vaatimalla johtajilta hyvää pohjakoulutusta kauttalinjan”(H10)

”Päivittää johtajien taitoja ja mieltä pitkällä tähtäimellä, että mitä osaamista tarvitaan ja henkilökohtaistaa, koska kaikki ei olla samaa harmaata massaa, että ihmiset tarvii ehkä erilaista johtamista, että siihen osaamisensa parantumiseen tai löytämiseen, että ei voi ehkä ihan massana johtaa suurta työntekijämäärää. Ja tosiaan ehkä niin kuin semmosta tietotaitoa esimies/johtotasolle, että he ois niin kuin tietoisia siitä, että minkälaista osaamista heidän organisaatio tarvii...”(H6)

Asiantuntijat syvensivät, että vastaanottotyöhön tarvittaisiin koko ajatuskulttuurin muutosta ja täysin uusi suhtautumistapa työelämään. Vanhoista kaavoista tulisi osata luopua ja muuntaa rakenteita siten, että ne tukisivat notkeaa kehittämistä ja kokeilevaa kulttuuria. Ammattilaisia tulisi kannustaa itseohjautuviksi ja innovatiivisiksi mahdollistamalla

heille siihen puitteet. Oppimiseen ja osaamisen vaalimiseen tulisi hyödyntää vaihtoehtoisia menetelmiä, kuten hyvistä käytänteistä ja toisilta oppimista. Kokonaisuudessaan osaamisen johtamisen katsottiin olevan tänä päivänä liian satunnaista sattumanvaraista toimintaa, johon kaivattaisiin systemaattisuutta ja konkreettisia välineitä käytännön toteuttamiseen.

”Mä en tiedä tehdäänkö sitä tällä hetkellä niin suunnitelmallisesti, että käytäis näitä eri osa-alueita läpi, mitä meiltä oikeesti puuttuu, mitä meillä on jo nyt ja niin kuin, mitä sitten tarvitaan tulevaisuudessa, että en tiedä, että onko se oikeesti sillä tasolla, että pystytään tunnistamaan näitä asioita. Tarvitaanko siihen kenties konkreettisempia apuvälineitä. Voi olla yksi asia ja sit se jos miettii sitä kilpailukykyä, niin se että hahmotetaan niin kuin se, et mikä on meidän organisaation asema siinä palveluntuotannossa ...”(H5)

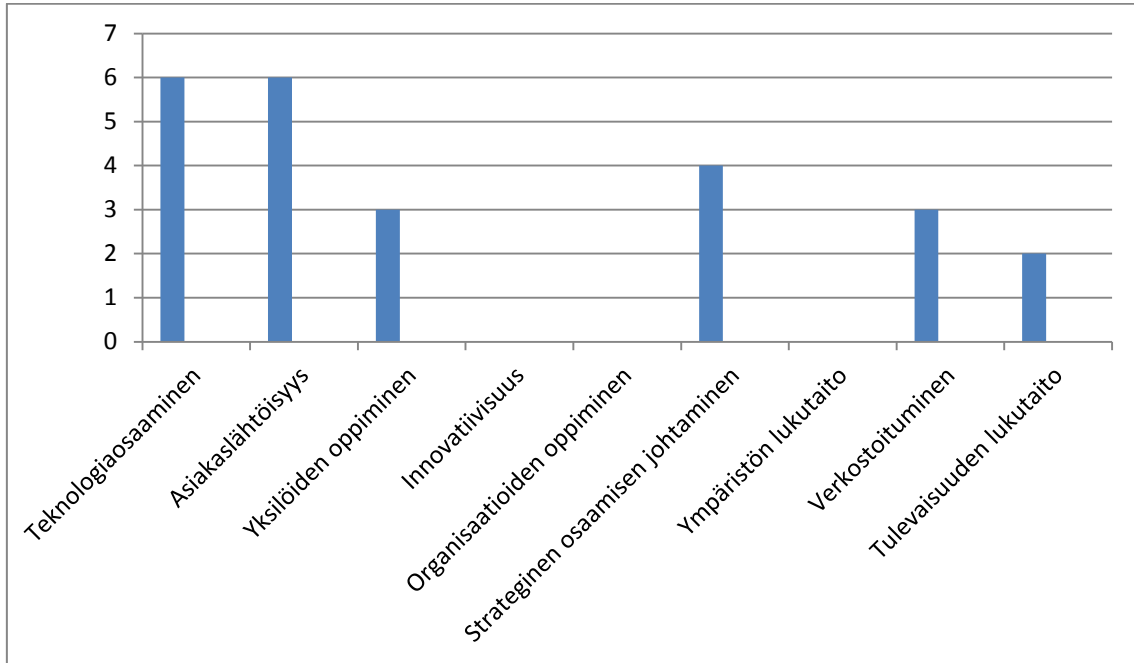
Taulukko 2. Keskeiset tutkimustulokset.

Osaamisen johtamisen määrittelyä	Johtajat mahdollistavat työntekijöiden osaamisen mukaan työtehtävät, joissa työntekijän paras osaaminen voidaan hyödyntää. Kouluttautumiseen liittyvät asiat, osaamisen varmistaminen ja arvostus kouluttautumista kohtaan. Organisaation kehittämissuuntien määrittäminen, jonka avulla varmistetaan kilpailukyky. Strategista ja tavoitteellista johtamista. Tehokkaan ja taloudellisen toiminnon mahdollistamista. Tiedolla johtamista ja ammattitaitoista johtamista. Käytännön työkentän ja alansa substanssin tuntemusta.
Kilpailuasetelman vaikutukset osaamisen johtamiseen	Palveluista muokattava asiakaslähtöisempiä, joustavampia, tehokkaampia ja asiakaspalveluhenkisempiä. Seurattava muita palveluiden tuottajia ja ennakoitava tulevaa. Organisaation vetovoimaisuutta kasvatettava, jotta osaamista ja osaajia saadaan organisaatioon. Panostettava kehittämistyöhön, teknologiaosaamiseen, erityisosaamisiin ja laaja-alaiseen osaamiseen.
Asiakkaille arvoa tuottavat tekijät/osaaminen	Asiakkaan hyvä kohtaaminen ja palveluiden saatavuus. Asiakaslähtöisyys Ammattitaito, erityisosaamiset Tasalaatuiset palvelut Terveystuottaminen Sähköiset palvelut/teknologiaosaaminen
Kilpailukykyiset prosessit	Asiakas edellä tehdyt prosessit. Kokonaisvaltainen hoitaminen. Toimiva teknologia. Nopeita, yksinkertaisia, saumattomia, muunneltavia, taloudellisia ja osallistavia
Kilpailukykyinen oppimiskulttuuri	Kokonaisuuksien hahmottaminen, asiantuntijuus, joka uudistuu sekä kehittyy, ajanhermoilla pysyminen, notkeus, ympäristön tulkitseminen, kokeileva kulttuuri ja rohkea innovoiminen.
Kilpailukykyinen palveluiden järjestäminen	Liikkuvat palvelut, keskittymät, oma-aloitteiset digipalvelut, sähköiset ajanvaraukset, sähköiset muistutukset, etävastaanotto ja chatti-palvelu.
Kilpailukykyinen ammattilaisten osaaminen	Vankka ammattitaito, syvä osaaminen, erityisosaamiset ja laaja-alainen osaaminen. Avarakatseisuus, avoimuus uudelle, muuntautumiskykyisyys, kehittämiskyky, innovatiivisuus, reflektiotaito.
Kilpailukykyisen osaamisen tunnistaminen ja vaaliminen	Seurattava muita palveluiden tuottajia, markkinoita ja osattava ennakoita tulevaa sekä asemoi-

	<p>da organisaatio markkinoihin. Kehittäminen asiakastasolta ja henkilöstöstä alhaalta ylöspäin. Löytää idearikkaat ja kehittämiskykyiset tyypit ja tukea heidän kehittämistyötä. Osaamisvajeen tunnistaminen. Vetovoimaisuus/sitouttamien</p>
Kilpailukykyinen osaamisen johtaminen	<p>Tietoisuus, mitä kentällä tapahtuu. Jatkuva arviointi. Vuorovaikutuksellinen, valmentajamainen, napakka, me-henkinen, avoin uudelle, mahdollistava ja yksilöllinen johtamisote. Reagoi ja ketterästi muuntaa organisaation toimintaa.</p>
Kilpailukykyinen strateginen osaamisen johtaminen	<p>Tulevaisuuden ennakoimisen mukaan toiminnan suunnittelu. Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen ja koulutuksien systemaattinen suunnittelu. Määritetään keinot, miten saadaan organisaatioon tarvittavaa osaamista. Strategiat tarpeeksi kauaskatseisia, mutta konkreetisoitava käytäntöön.</p>
Uusia osaamistarpeita ja osaamisen johtamisen kehittäminen	<p>Liiketoiminta osaaminen ja strategisen osaamisen vahvistaminen. Sähköisten palveluiden ja teknologiaosaamisen vahvistaminen. Kaupallista- ja talousosaamista johtoon. Johtamisosaamisen vahvistaminen. Panostettava asiakkaita houkuttaviin tekijöihin ja asiakaspalveluhenkisyteen. Omaksua uusi kulttuuri ja asenne työntekoon, uudistaa rakenteita. Oppimiseen ja osaamiseen vaalimiseen vaihtoehtoisia menetelmiä käyttöön sekä osaamisesta palkitseminen. Osaamisen johtaminen systemaattisemmaksi ja käytäntöön konkreettisempia välineitä johtaa osaamista.</p>

Tutkimuksessa esitettiin asiantuntijoille myös yhdeksän eri teemaa (Liite 2). Teemat ovat valikoituneet osaamisen johtamisen ja kilpailukyky teorioiden mukaan. Asiantuntijoille esitettiin jokainen teema paperilla nähtäväksi ja pyydettiin nostamaan kolme keskeistä teemaa vastaanottotyön kilpailukykykokulmista. Asiantuntijoita ohjeistettiin, että he voivat myös esittää jonkin muun teeman, mikäli näkevät sen keskeisenä. Muita teemoja asiantuntijat eivät kuitenkaan esittäneet. Teemoja ei pyydetty laittamaan mihinkään järjestykseen. Kaksi asiantuntijaa antoi hieman epäselvän vastauksen, joten näitä kahta vastausta ei käytetty tutkimustuloksia analysoitaessa. Esitän alla pylvädiagram-

min avulla asiantuntijoiden näkemyksiä keskeisistä vastaanottotyön kilpailukykytekijöistä.



Kuvio 2. Keskeiset perusterveydenhuollon vastaanottotyön kilpailukykytekijät.

5.6. Tutkimustulosten tarkastelua

Osaamisen johtamista määrittäessä usein kuvataan erilaisia johtamistoimintoja, joiden avulla organisaatioissa pyritään valittuihin päämääriin. Sydänmaanlakan (2002: 197) näkemys osaamisen johtamisesta kiteyttää oivaltavasti nämä eri johtamistoiminnot yhtenäiseksi johtamiskokonaisuudeksi. Sydänmaanlakan mukaan osaamisen johtaminen käsittää ydinosaamisen tai muun tärkeän osaamisalueen määrittämisen ja sen suhteuttamisen organisaation strategiaan ja visioon. Osaamisen johtamiseen sisältyy nykytilan arvioiminen ja sen vertaaminen tavoitteisiin. Osaamisen johtamisella määritetään toiminnot, joilla päämäärät saavutetaan. Osaamisen johtamiseen sisältyy myös määritettyjen toimintojen muokkaaminen yksilötason suunnitelmiksi. Myös tähän tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat kuvasivat osaamisen johtamista tavoitteellisena toimintana ja

sen nähtiin liittyvän konkreettiseen kehittämistyöhön, yksilölliseen johtamiseen, strategiseen johtamiseen, nykytilan arvioimiseen ja kilpailukyvn varmistamiseen.

Useampi haastateltava asiantuntija esitti, että osaamisen johtaminen on oikeanlaisten työtehtävien räätälöimistä ja organisoimista. Johtajien tehtäväksi nähtiin sopivien työtehtävien organisoiminen työntekijöille siten, että työntekijöiden paras osaamispotentiaali pystytään hyödyntämään organisaatioissa. Tämä ajatussuunta mukaillee vahvasti Sanchezin (2004: 46-58) esittämän osaamisen johtamisen systeemimallin osaamiselementtiä, jossa johtajan keskeiseksi taidoksi nähdään hyödyntää organisaatioissa olevia resursseja tehokkaalla tavalla. Tällöin katsotaan, että kilpailukykyä syntyy, kun tuottavat työntekijät saadaan organisaation käyttöön. Tämä haastateltavien asiantuntijoiden näkemys osaamisen johtamisesta mukaillee myös Tuomen ja Sumkinin (2012: 60-61) esittämää teoriaa työroolien dynamiikasta. Tuomen ja Sumkinin mukaan esimiehen tehtävä on tasapainoisten henkilöstöresurssien tunnistaminen ja ylläpito. Erilaiset työroolit ja työntekijän kyvyt ja taidot vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen ja kehittämiseen. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa arjen työn tekeminen tuloksellisesti. Esimiehen tulee tunnistaa työroolien dynamiikkaa ja mahdollistaa yksilölliset ratkaisut työtehtäviä määrittäessä, jotta yhteinen osaamisen kehittäminen on mahdollista tuloksellisesti. Tämän tutkimuksen asiantuntijat näkivät myös yhteneväisesti Tuomen ja Sumkinin (2012: 60-62) kanssa sen, että kehittämiskykyisten henkilöiden potentiaalinn tunnistaminen ja hyödyntäminen on vahvassa yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen.

Viitalan (2005: 14) mukaan osaamisen johtamisen käsite ei ole vakiintunut ja sen vuoksi osaamisen johtamista tulkitaan usein muun muassa osaamisen arviointina ja koulutus-toimintana. Odotettavasti tässäkin tutkimuksessa asiantuntijat nostivat kouluttautumiseen liittyviä näkökulmia esiin, kun osaamisen johtamista määritettiin. Useampi asiantuntija näki, että kouluttautuminen ja kouluttautumisen systemaattinen suunnittelu liittyvät keskeisesti osaamisen johtamiseen. Keskustelua herätti myös tasapuolinen kouluttaminen. Toisaalta kuitenkin ajateltiin, että vuorotellen tapahtuva tasapuolinen työntekijöiden kouluttautuminen haittaa juuri systemaattista yksilöllistä kouluttamista ja siten haastaa osaamista koskeviin kokonaistavoitteisiin pääsemistä.

Osaamisen johtamisen kehittyminen on tapahtunut aaltomaisesti. Ensimmäinen osaamisen johtamisen ilmentymä pohjautui lähinnä näihin edelläkin kuvattuihin mekaanisiin johtamisen välineiden käyttöön. Toinen aalto on taas tuonut kokonaisvaltaisempaa näkemystä osaamisen johtamiseen. Toisessa aallossa korostuu liiketoimintastrategioiden ja niiden edellyttämien osaamisten yhteisöllinen oppiminen. Tässä kehittämismallissa keskiössä ovat vuorovaikutus, syvällisyys ja uudistuminen. (Viitala 2005: 13.) Tämän tutkimuksen asiantuntijat mielsivät osaamisen johtamisen uudemman ajattelutavan mukaisesti. Sillä asiantuntijoiden puheissa toistui kauttalinjan yhteisöllisyys, tavoitteelliset johtamiskäytänteet, kokonaisuuksien hahmottaminen, laajempi ymmärrys asioihin ja ilmiöihin sekä uudenlaisten asenteiden ja kulttuurin omaksuminen.

Haastatteluissa keskustelua herättivätkin toistuvasti organisaatiokulttuuriin ja oppimiskulttuuriin liittyvät asiat ja ilmiöt. Asiantuntijat näkivät muun muassa, että kilpailukykyä edistää ilmapiiri, joka kannustaa kokonaisuuksien hahmottamiseen, asiantuntijuteen, joka uudistuu sekä kehittyy, uusien oppimismenetelmien hyödyntämiseen (esim. benchmarking), ajanhermoilla pysymiseen, notkeuteen ja ympäristön tulkitsemiseen. Nämä mukailevat kilpailukykyä nostattavaa oppivan organisaation ideologiaa, jonka tunnusomaisina piirteinä Garvinin (1993) pitää järjestelmällistä ongelmaratkaisua, uusien menetelmien kokeilua, omista kokemuksista ja historiasta oppimista, muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppimista sekä yrityksen kattavaa ja tehokasta tiedon kulkua.

Tässä tutkimuksessa ammattilaisten osaamisen nähtiin muodostuvan kilpailukykyiseksi, kun ammattilaiset omaavat avarakatseisuutta, avoimuutta uudelle, muuntautumiskykyä, kehittämiskykyä, innovatiivisuutta ja reflektiotaitoja. Nämä ovat vastaavasti linjassa Sengen kasisilmukkaisten oppimisen eli syvällisen oppimisen teorian kanssa. Tutkijoiden mukaan ollaankin siirtymässä tiedon ja informaation merkityksen kasvun myötä yhteiskuntaan, jossa tarvitaan uudenlaisia taitoja kuten muutoksen sietokykyä, oppimiskykyä, kommunikointitaitoja ja ihmissuhdetaitoja (Metsämuuronen 2000: 41). Yleisesti ajatellaankin, että muun muassa innokas, innovatiivinen ja tarkoituksia ymmärtävä sekä niitä tärkeinä pitävä henkilö voi olla organisaatiolle arvokkaampi kuin näennäisesti asiantuntevampi (Quinn ym. 1996). Kuitenkin tämä tutkimus osoittaa, että vastaanottotyön

asiantuntijat pitivät yhä hyvin merkittävässä arvossa vahvaa ammattitaitoa, syvää osaamista ja erityisosaamisia. Osa haastateltavista piti erityisosaamisia jopa yhtenä keskeisimpänä kilpailuedun lähteenä. Metsämuurosen (2000: 42) mukaan erityisosaamisia tarvitaan edelleenkin terveydenhuollon avopalveluissa, vaikka sen määrän on arveltu olevan selvästi tulevaisuudessa pienempi kuin moniammatillisen ja laaja-alaisen tiedon tarve. Tämän tutkimuksen asiantuntijoiden näkemyksissä ei ollut havaittavissa selvää eroa kumpi osaaminen, laaja-alainen osaaminen vai erityisosaamiset muodostuvat merkittävämmäksi kilpailukyvyn lähteiksi tulevaisuudessa.

Kilpailuasetelma vaikuttaa palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen usealla eri tavalla. Terveydenhuollon palveluita voidaan tuottaa tehokkaammin, parempilaatuisina ja nopeammin muuttuvaan kysyntään reagoivina, kun palvelut tuotetaan yritysperiaatteella (Rissanen 2007: 26). Haastateltavien näkökulmat olivat tämän kilpailuun liittyvän teoreettisen ajatussuunnan kanssa linjassa. Kaikki asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että kilpailu asetelma tulee muokkaamaan osaamisen johtamista ja osaamisen vaateita uudella tavalla vastaanottotyössä. Asiantuntijat listasivat kilpailuasetelman muokkaavan vastaanottotyön palveluista asiakaslähtöisempiä, tehokkaampi, joustavampia ja asiakaspalveluhenkisempiä. Myös miellettiin yhteneväisesti se, että markkinoilla kilpaileminen vaikuttaa merkittävästi siihen, että asiakkaiden tarpeisiin tulee tulevaisuudessa reagoida nopeammin ja kehittämisen tulee jatkossa olla enemmän asiakastasolta ja työyhteisöstä (alhaalta ylöspäin) lähtevää. Laineen (2017: 59) mukaan kehityskeskustelut on keskeinen johtamisjärjestelmä, jolla pystytään tukemaan työntekijöiden kehitystä/kasvua ja levittämään organisaation strategista viestiä (top- down) ja edistää tiedon kulkua (bottom-up). Myös tässä tutkimuksessa nostettiin kehityskeskustelut esiin, kun tarkasteltiin työyhteisötasolta lähtevää kehittämistä ja tiedon liikkuvuuteen liittyviä tekijöitä.

Tämä tutkimus osoitti, että vastaanottotyössä asiakkaille arvoa tuottavat asiakkaan hyvä kohtaaminen ja hyvä palveluiden saatavuus. Asiantuntijat näkivät myös arvoa tuottaviksi tekijöiksi ammattilaisten ammattitaidon ja erityisosaamiset, tasalaatuiset palvelut, sujuva asiakastietojen siirtyminen, terveydentuottaminen ja toimivat hyvät sähköiset palvelut ja yleinen teknologiaosaamisen. Porterin (1985: 62) mukaan arvoa tuottavat tekijät jakaantuvat välittömään (toiminnot, jotka tuovat välittömästi arvoa asiakkaille),

välilliseen (toiminnot, jotka mahdollistavat välittömien toimintojen jatkuvan suorittamisen) ja laadun varmistamiseen (toiminnot, jotka varmistavat muiden toimintojen laadun). Asiantuntijoiden näkemyksissä oli havaittavissa kaikista näistä arvoa tuottavista tasoista viitteitä. Porterin (1985: 62) mukaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämien onkin organisaatioiden jatkuvuuden elinehto, mutta ei yksin riittävä. Kannattavuuteen vaikuttavat myös muun muassa alan rakenne.

Kannattavuuteen ja ydinkyvykkyyksien johtamiseen liittyviä näkökulmia nousi asiantuntijoiden puheissa runsaasti esille. Haastatteluissa ei kuitenkaan varsinaisissa kysymystenasettelussa käytetty ydinkyvykkyys termiä, eikä asiantuntijat maininneet sitä haastattelujen puitteissa. Keskusteluista nousi kuitenkin esille tekijöitä, jotka liittyvät kilpailuetua tuottaviin ydinkyvykkyyksien johtamiseen. Kirjavaisen ja Laakso – Mannisen (2000: 25) mukaan ydinkyvykkyyksien johtaminen on strategisen johtamisen yksi osa, jossa tarkastellaan, mitä organisaation jäsenet ajattelevat strategiasta ja miten he hahmottavat yrityksen liiketoiminnan, ympäristöön sopeutumisen ja siinä kehittymisen. Ydinkyvykkyyksien johtamiseen liittyviä näkökulmia nostettiin tässä tutkimuksessa esille juuri, strategista osaamisen johtamista kilpailunäkökulmista tarkasteltaessa. Muun muassa seuraavat ydinkyvykkyyksiin liittyvät asiat ja ilmiöt nousivat esiin: organisaation asemoiminen markkinoihin, ympäristön seuraaminen, tulevaisuuden ennakoiminen ja strategian mukainen toiminnan toteuttaminen. Asiantuntijat pitivätkin hyvin keskeisenä, että kaupallisenalan osaamista saataisiin vastaanottotyön johtoon, jotta markkinoilla voitaisiin tulevaisuudessa menestyä.

Osaamisen strategista johtamista tarkasteltaessa keskustelua herättivät myös tulevaisuuden ennakoiminen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen liittyvät asiat ja ilmiöt. Ranki (1999: 35) näkee, että osaamistarpeita pohdittaessa keskiössä tulisi olla toimenpiteet, joilla tavoiteltuun suuntaan päästään. Asiantuntijat näkivät, että muun muassa yksilöllinen johtamisote ja systemaattinen osaamisen johtaminen ovat keinoja tavoitella toivottua osaamista.

Metsämuurosen (2007: 9) mukaan sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuteen vaikuttavat useat yhteiskunnalliset muutokset ja globaalit- sekä kansalliset trendit. Tämän tutki-

muksen asiantuntijat näkivät, että näitä eri trendejä ja signaaleja tulisi osata tulkita, jotta kilpailukykyä saavutetaan. Kaikki asiantuntijat ajattelivat tulevaisuudesta yhteneväisesti, että merkittävää kilpailuetua tuottava tekijä on sähköisiin palveluihin panostaminen ja teknologiaosaaminen. Tietotekniikan vaikutukset palveluyrityksiin onkin olleet merkittäviä. Tietotekniikka muuttaa perusteellisesti asiointitiet, palveluverkostot ja myyntikanavat. Tämän seurauksena palveluyrityksien rakenne ja kulttuuri muuttuvat. (Halonen 2001:32) Toisaalta Halonen (2001: 38) näkee, että tietotekniikan vastapainona asiakkaat voivat arvostaa inhimillistä kontaktia tulevaisuudessa. Inhimillisen kontaktien etuna on luottamuksellisen asiakassuhteen vahvistuminen. Halosen mukaan yritysten tulisi vahvistaa asiakassuhteitaan muun muassa järjestämällä palvelutapahtumat samalla henkilölle. Tämän tutkimuksen asiantuntijat olivat tästä yhtä mieltä Halosen kanssa, mutta eivät varsinaisesti pitäneet inhimilliseen kontaktin lisäämistä sähköisten palveluiden sijaan erityisenä kilpailutekijänä. Toisaalta kuitenkin asiakkaan hyvään kohtaamisen panostamista korostettiin erittäin tärkeänä kilpailukykykkyyden lähteenä.

Hamkin tekemä terveystieteen osaamistarpeisiin ja osaamisen rakentamiseen liittyvä havainnointitutkimus osoittaa, että terveydenhuollon tulevaisuuden osaamistarpeet ovat laajoja ja selkeitä osaamiskokonaisuuksia, joita leimaa elinikäisyys, vuorovaikutteisuus, monikulttuurisuus, moniammatillisuus, ICT-osaaminen sekä asiakaslähtöisyys (Kurtti & Meriläinen 2017). Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin yhtäläisiä osaamistarpeita. Tämän tutkimuksen asiantuntijat esittivät myös, että johtamisosaamisen vahvistamiselle on nyt ja tulevaisuudessa tarvetta. Kantasen (2017) väitöstudiumin mukaan sen sijaan näyttää, että hoitotyön johtajien johtamisosaaminen on yleisesti melko hyvää. Toisaalta tässä tutkimuksessa johtamisosaamista tarkasteltiin osaamisen johtamisen perspektiivistä, joten suoraan näitä tuloksia ei voi verrata poikkeavista tarkastelukulmista johtuen.

Haastatteluun osallistuneet asiantuntijat kiteyttivät vastaanottotyön tämän hetkistä osaamisen johtamisen tilaa seuraavasti: vastaanottotyön osaamisen johtaminen ei näyttyä systemaattisena toimintona ja vastaanottotyön käytäntöön tarvittaisiin konkreettisia välineitä johtaa osaamista. Viitalan (2005: 14-15) mukaan osaamisen johtaminen voisikin hahmottua organisaatioissa paremmin, jos organisaatioissa luotaisiin yh-

dessä osaamisen johtamisen kokonaisuudelle malli. Muun muassa visualisointi auttaisi jäsentämään ilmiöitä, jotka ovat ennestään hahmottumattomia. Tällöin asioita käsitetään yhtenäisemmin ja voidaan sopia helpommin yhteisistä tavoitteista sekä pystytään paremmin toimimaan yhdessä tehokkaammin. Näin ollen myös osaamisen johtamisen eri toiminnat nivoutuisivat yhteen ja organisaatioille syntyisi kilpailukykyinen osaamisen johtamisen kokonaisuus.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan arvioida, että kilpailuasetelma muodostaa vastaanottotyön osaamisen johtamiseen lukuisia uudistumistarpeita. Tulevaisuudessa ei ole enää riittävää, että vastaanottotyötä johdetaan ydinkyvykkyyksiin liittyviä osaamisalueita huomioimatta ja ainoastaan hallintoon pohjautuvalla johtamisosaamisella. Sen sijaan markkinoilla menestyminen edellyttää, että osaamisen johtamisessa hyödynnetään liiketoimintastrategioihin liittyviä näkökulmia. Myös strategisen osaamisen johtamisen on jalostuttava kestävästä kilpailuetua tuottavaksi ydinkyvykkyyksien johtamiseksi. Täten vastaanottotyön osaamisen johtamisen on muuntauuttava sattumanvaraisista yksittäisistä johtamismenetelmistä systemaattisiksi käytännönläheisiksi osaamisen johtamisen kokonaisuudeksi. Johtamisosaamista tuleekin vahvistaa entisestään ja organisaatioiden johtoon on vaalittava monipuolista kaupallisenalan osaamista sekä ICT- osaajia.

Kun kilpailukyvykkyydestä muodostuu organisaatioiden elinehto, niin syntyy myös uusia osaamisvaateita. Kilpailuedun tavoittelu siirtää kehittämistyön painopisteitä lähemmäksi asiakastasoa. Ketterä muuntautumiskyky ja nopea kyky reagoida asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ovat merkittäviä kilpailuedun lähteitä tulevaisuudessa. Asiakaspalveluhenkisyys ja palvelukulttuuri saavat kokonaan uuden merkityksen. Organisaatioissa oppimiseen liittyvät asiat ja ilmiöt eivät enää liity ainoastaan ammatillisen oppimisen kehittämiseen. Sen sijaan organisaatioiden oppimis- ja organisaatiokulttuurin tulee ohjata työntekijöitään täysin uuteen asenteeseen tehdä töitä. Toisaalta yhä enenevässä määrin myös perusterveydenhuoltoon on vaalittava erityisosaamista ja syvää osaamista, jotta ammattialaisten ydinosoamisilla pystytään luomaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Sote-uudistuksen tavoitteena on muodostaa entistä laadukkaammat ja tehokkaammat terveydenhuollon palvelut. Rakennemuutos ei kuitenkaan yksinään johda siihen, että organisaatioiden käytännön toimintamallit muuntuvat kilpailukykyisiksi. Vastaanottotyön asiantuntijat ovat valveutuneita, että rakennemuutoksen lisäksi käytäntöäkin on

uudistettava. Perusterveydenhuollon vastaanottotyön johtajien tulee tulevaisuudessa olla entistä enemmän tietoisia, mitä kentällä tapahtuu. Johtajien on myös osattava ennakoida tulevaisuutta ja tarkkailla ympäristöä sekä asemoida organisaation toimintaa kilpailijoihinsa nähden. Tällöin pystytään tunnistamaan organisaation osaamisvajeet ja voidaan vaalia kilpailukykyistä osaamista juuri oman organisaatioon tarpeiden mukaisesti. Tulevaisuudessa johtamisen tuleekin perustua entistä enemmän tietoon. Asiakastytyväisyyden seuranta muodostuu keskeiseksi, kun palveluita tuotetaan yhtä asiakaslähtöisemmin ja asiakkaille arvoa tuottaen. Palveluiden järjestämisessä onkin yhä enemmän otettava huomioon asiakkaita houkuttavia tekijöitä. Johtajien on monipuolisin keinoin kuultava käyttäjäkuntaa ja otettava oppia toisilta sekä hyvistä käytänteistä. Kokonaisuudessaan palvelut on pystyttävä viemään entistä paremmin asiakkaiden saataville ja kaikin keinoin lisättävä palveluiden saatavuutta.

Tämä muodostaa julkiselle terveydenhuollolle uuden palveluiden tuottamismallin. Tähän asti on totuttu päinvastaisesti hillitsemään asiakasvirtaa. Mielenkiintoista kilpailumallissa onkin, että onko tulevaisuudessa perusterveydenhuollon tavoite tuottaa terveyttä vai sairautta? Toisaalta kilpailua säännöstelemällä voidaan hillitä sitä, että tuottoa ei pyritä hankimaan sairauden tavoittelulla, mutta estääkö taas liika säännöstely kilpailuun liittyvien hyvien vaikutteiden syntymistä? Entä miten julkisen terveydenhuollon käy, jos yksityiset palveluiden tuottajat profiloituvat hoitamaan ”helppohoitoisia” asiakkaita tuottavuushakuisesti. Siirtyykö osaajat yksityisille palveluntuottajille vetovoimaisuuden vuoksi? Muodostuuko täten perusterveydenhuollon uusi palveludentuottamismalli vinnoutuneeksi, epä tasa-arvoiseksi ja yhteiskunnalle taloudellisesti raskaaksi? Pääseekö tällöin markkinapohjaisesta kilpailusta syntyvät hyvät vaikutukset muodostumaan? Onko terveydenhuolto erityispiirteiltään kuitenkin niin erilainen toimintaympäristö muihin palveluiden tuottajiin nähden, että markkinatalouden säännönmukaisuuksia on mahdollonta hyödyntää koko kansan terveydenhuollon palveluiden tuottamisessa? Tässä edellä on monta mielenkiintoista tutkittavaa ilmiötä, joita tulisi tarkastella, ennen kuin terveydenhuollossa kilpaillaan markkinoilla.

Vaikka tulevaisuudessa ei odotettavassa mittakaavassa terveydenhuollon kontekstissa kilpailtaisikaan markkinoilla, niin tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä voidaan

kasvattaa osaamisen johtamisella perusterveydenhuollon vastaanottopalveluiden laatua ja muodostaa palveluista entistä asiakaslähtöisempiä ja kustannusvaikuttavampia.

6.2. Pohdinta

Tutkimuksen empiria on vahvassa kytköksessä aiempien tutkimuksien ja muiden eri osaamisen johtamista kilpailukykykynäkölkulmista käsittävien tieteellisten julkaisujen kanssa. Tämän tutkimuksen avulla pystytään saamaan kattava ymmärrys, miten perusterveydenhuollon vastaanottotyöyksiköissä osaamisen johtamisella luodaan kilpailukykyä kilpailtaessa markkinoilla. Tutkimusaihe on ajankohtaisuuden ja hypoteettisin luonteen vuoksi ollut hyvin mielenkiintoinen ja mukaansa tempaava.

Tutkimusprosessin onnistuminen on vaatinut, että tutkijalle on syntynyt moninainen käsitys ihmisen ymmärrykseen liittyvistä tekijöistä. Osaamisen johtaminen on käsitteenä varsin jäsentymätön ja kilpailuasetelma on perusterveydenhuollon vastaanottotyöyksiköissä vielä täysin hypoteettinen olettaus. Tämä on vaatinut esimerkiksi haastattelukysymyksien laatimisessa erinäisten tekijöiden huomioimista. Tutkimuksen tekemisessä on täytynyt ottaa huomioon muun muassa, että relevantti asioiden tarkastelu mahdollistuu, vaikka tutkittavilla on keskeisistä asioista ja ilmiöistä hyvin erilaisia esiyymmärryksiä. Kanasen (2014: 73 -77) mukaan tutkijalla itsellä tulee olla vahva ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, että hän osaa laatia oikeilla tavalla tutkimuksensa keskustelun aiheet. Tutkija voi muun muassa kysymysten asettelulla vaikuttaa saamaansa tietomäärään ja sen laatuun sekä syvyyteen. Tässä tutkimuksessa kattavat ja tutkimusongelmiin vastauksia tuottaneet tutkimustulokset kuvaavat haastatteluiden onnistumista. Toisaalta tutkimustulokset olisivat voineet muodostua vieläkin syvällisemmiksi, mikäli haastattelun runkoa ei olisi ennalta mietitty liian tarkasti ja tutkija olisi osannut esittää haastateltaville enemmän spontaaneja syventäviä kysymyksiä. Syrjälä ym. (1995: 137) näkevät, että tällainen syvähaastattelu edellyttää tutkijalta tutkittavantiedon varmaa ja selkeää teoreettista hallintaa sekä harjaantumista haastattelutilanteissa vapaamuotoisten kysymysten esittämiseen. Hirsjärvi ym.(2009: 210) jatkavat, että opinnäytetyötä tekevällä ei kuitenkaan usein ole syvähaastatteluihin riittävästi aikaa.

Mikäli aikaa olisi kokonaisuudessa ollut enemmän, niin myös muutama lisähaastattelu olisi voinut tuottaa enemmän tutkimustuloksiin syvempiä ulottuvuuksia. Toisaalta aineistossa näkyi jo kylläntymistä eli voidaan päätellä, että tälläkin asiantuntijamäärällä tutkimusongelmiin saatiin varsin kattavasti vastauksia. Haastattelut eivät ole muutoinkaan aukoton tiedonkeruumenetelmä. Haastattelujen luotettavuutta heikentävät muun muassa se, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997: 206). Tutkimukseen osallistuneiden anonyymiteetin suojaamisen katsottiin lieventävän sosiaalisiin tekijöihin liittyvää painetta. Puolestaan tässä tutkimuksessa tutkijan tuli ajoittain ohjata keskusteluja pysymään asiantuntijoiden omissa näkemyksissä, jottei tutkimustuloksina syntynyt organisaatioiden tai instanssien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa annettiin asiantuntijoille mahdollisuus suorittaa haastattelut yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Haastateltavat kokivat yksilöhaastattelut mielekkäimmäksi. Näin jälkeenpäin myös tutkijan mielestä pari- ja yksilöhaastattelut osoittautuivat toimivimmiksi haastattelumuodoiksi. Sillä ryhmän kontrolloivalla vaikutuksella on myös kielteinen puoli. Ryhmäpaine voi estää muun muassa kielteisten asioiden esiintymisen. (Hirsjärvi ym. 2009: 210.) Todennäköisesti tutkimuksessa ryhmähaastattelut olisivatkin ryhmäkoheesio vuoksi tuottaneet paljon pinnallisempaa tietoa ja enemmän sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Tutkimuksen huolellinen analysointiprosessi synnytti tutkijalle mahdollisuuden tulkita tuloksia varsin objektiivisesti. Kuitenkin ihmistieteille on tyypillistä, että itse tutkimuskohde elää myös ajassa. Kulttuurilliset muutokset ja tapahtumat sekä tulkinnat luovat uusia merkityksiä teoksille. (Nyqvist & Kauppinen 2006: 235.) Hannula (2007: 119) kiteyttää tieteelliseen todellisuuden syvää olemusta seuraavasti: hermeneuttisen ymmärryksen mukaan tutkija on tulkki, jonka tavoitteena on luoda uudelleen mahdollisimman luotettavasti toisen ihmisen tietoisuudessaan, ehkä eri ajassa ja erilaisissa olosuhteissa konstruoimaa ajatusjärjestelmää. Tulkinnalla pyritään ymmärtämään selvitetävän ajatusjärjestelmän merkitystä ja tuoda ajatusjärjestelmä tai siihen liittyviä osia ajankohtaiseen tilanteeseen. Niin myös tässä tutkimuksessa.

”Mikään ei ole muuttunut paitsi asenteeni. Kaikki on siis muuttunut.”

— *Anthony De Mello*

LÄHDELUETTELO

- Argyris, C. & Schön D.A (1978). Organizational learning, a theory of action perspective. Reading: Massachusetts Addison-Wesley Publishing Company.
- Boudreau, John W. & Ramstad Peter M. (2008) Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Chouikha, Mona Ben (2016). Organizational design for knowledge management. Great Britain and United States: Iste ltd & John Wiley & Sons, Inc.
- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki Arto (2007). Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Collins, Jim (2004) Paras Hyvästä, miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). Tulevaisuusluotain. Saatavissa 1.6.2018: <https://ek.fi/tulevaisuusluotain>.
- Garvin, David A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review. Saatavissa 27.11.2018. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.
- Hagman, Sirkka (2015). Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi, tutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Halonen, Ossi (2001). Yhdessä ykköseksi, luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Hannula, Aino (2007). Systemaattinen tekstinanalyysi. Teoksessa: Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin, 111-125. Toim. Eija syrjäläinen, Ari Eronen & Värri Veli- Matti. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Handzic, Meliha (2004). Knowledge management through the technology glass. London: Pte. Ltd.
- Heene, Aime & Sanchez Ron (1996). Competencebased strategic management. West Sussex: Biddles Lttd.
- Hilden, Raija (2002). Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen Ari (2006). Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Etiikka Ihmistieteille, 31-49. Toim. Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla Lötjönen & Irma Sorvalli. Helsinki: Suomalaisuuden kirjallisuusseura.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara (2009). Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huotari, Mikko (2018). Tulevaisuuden osaamistarpeet on tunnistettava nyt. Ekonomilehti. Saatavissa 1.11.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/tulevaisuuden-osaamistarpeet-on-tunnistettava-nyt>.
- Huotari, Päivi (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen: Tampereen yliopisto.
- Holstein, James A. & Jaber F. Gubrium (1997). Active Interviewing. Teoksessa: Qualitative Research: Theory, Method and Practice, 113–129. Toim. David Silverman. Guildford: Biddles Ltd.
- Ichijo, Kazuo & Nonaka Ikujiro (2007). Knowledge creation and management, new challenges for managers. Oxford: University Press.
- Juuti, Pauli (2005). Johdanto: Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa: Osaa ja innovoi- osaja innovoi, 11-26. Toim. Pauli Juuti. Kirkkonummi: JTO- Palvelut Oy.

- Kananen, Jorma (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kantanen, Kati (2017). Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Karjalainen, Sakari, Launis Veikko, Pelkonen Risto & Pietarinen (2002). Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Kauppakamari (2017). PK-hallitusbarometri. Saatavissa 5.6.2018. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/03/pk-hallitusbarometri2017.pdf>.
- Kinnunen, Juha & Vuori Jari (2005). Terveystieteiden johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa: Terveys ja johtaminen, Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä, 192-217. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, Marina (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2001). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Kurtti, Juha. & Meriläinen, Raija. (2017). Havaintoja osaamisen rakentumisesta ja tulevaisuuden osaamistarpeita terveysalalla. Saatavissa 27.11.2018: <https://unlimited.hamk.fi/hyvinvointi-ja-sote-ala/terveysalan-osaamistarpeet/>.

- Kuula, Arja (2006). Tutkimusetiikka, aineistojen hallinta, käyttö ja säilytys. Helsinki: Gummerus Kustannus.
- Laine, Pertti (2017) Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopisto.
- Lave, Jean & Wenger (1991). Legimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge university.
- Linnosmaa, Ismo (2017). Miten kilpailu vaikuttaa hintoihin ja laatuun sote-palveluissa? Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa 1.7.2018: <https://thl.fi/fi/sote-uudistus/talous- ja-politiikka/optimi-terveys-ja-sosiaalitalouden-uutiskirje>.
- Martikainen, Tuomo (2009). Uudistaako kilpailuttaminen kuntia. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö kaks.
- Metsämuuronen, Jari (2000). Maailma muuttuu- miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Helsinki: Oy Edita Ab.
- Metsämuuronen, Jari. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2007). Helsinki: International Methelp Oy.
- Miettinen, Merja (2005). Terveysthuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: Terveys ja Johtaminen, Terveysthallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä, 260-277. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Moilanen, Raili (1998). Oppiva organisaatio- tausta ja käsitteistö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Moilanen, Raili (2001). Oppiva organisaatio- kone vai oppivien ihmisten yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Moilanen, Raili (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannus-
osakeyhtiö Tammi.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka (1995). The knowledge-creating company, How
Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: University
Press.
- Nyqvist, Sanna & Kauppinen Antti (2006). Eeettistä tulkintaa etsimässä. Teoksessa:
Etiikka ihmistieteille, 220-240. Toim. Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla
Lötjönen & Irma Sorvalli. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura.
- O’Conner, Ellen S. (2012). Creating new knowledge in management, appropriating the
field’s lost foundations. California: Stanford University Press.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan
julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, johtamisosaamisen ulottuvuu-
det työnohjauksellisenä näkökulmana. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Otala, Leenamajja (2000). Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki:
WSOY.
- Otala, Leenamajja (2002). Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki:
WSOY.
- Otala, Leenamajja (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Otala Leenamajja (2011). Älyllinen kunto, tuottavutta työhön. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pedler, Mike & Aspiwall Kath (1999). The experience of managing, a skills guide. Pal-
grave Macmillan: Macmillan publisher.

- Sanchez, Ron (2001). Knowledge management and organizational competence. Oxford: University Press.
- Sanchez, Ron & Heene Aime (2004). The new strategic management, organization, competition, and competence. United State of America: Lehigh Press.
- Ståhle, Pirjo & Grönroos Mauri (2000). Dynamic intellectual capital. Helsinki: WSOY.
- Porter, Michael E. (1985). Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy? Harvard business review 11-12/1996. Saatavissa 27.11.18: <https://iqfystage.blob.core.windows.net/files>.
- Quinn, James Brian, Andersson Philip & Finkelstein Sydney (1996). Making the most of the best. Harvard Business Review. Saatavissa 27.11.2018: <https://hbr.org/1996/03/making-the-most-of-the-best>.
- Ranki, Anneli (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Rissanen, Tapio (2007). Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Saarimaa, Harri (2009). Delfoi –tutkimus julkishallinnon sosiaali- ja terveysjohtajien tulevaisuuden osaamistarpeista. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sarala, Urpo & Sarala Anita (1997). Oppiva organisaatio- oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia.
- Senge, M. Peter (1990). The fifth discipline, the art & practice of the learning organization. CPI Mackays.

- Sydänmaanlakka, Pentti (2002). Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija & Saari Seppo (1995). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Syväjärvi, Antti & Ville Pietiläinen (2016). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveys johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ståhle, Pirjo & Wilenius Markku (2006). Luova tietopääoma: tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Torppa, Kaarina (2007). Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Oulu: Oulun yliopisto.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavissa 27.11.2018:
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tuomi, Ilkka (1999). Corporate knowledge: Theory and practise of intelligent organizations. Helsinki: Metaxis
- Tuomi Jouni & Anneli Sarajärvi (2006). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2011). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin Tuula (2012). Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Valtioneuvosto (2018). Mikä on sote uudistus? Saatavissa 26.11.2018.
<https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>.

Varila, Juha 1994. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. Artikkelit Aikuiskasvatus 03/1994.

Varto, Juha (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, Riitta (2004) Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: MIF.

Viitala, Riitta (2006). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: MIF.

Viitala, Riitta & Maria Järnlström (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vilka, Hanna (2005) Tutki ja kehiti. Juva Ps-Kustannus.

Vilka, Hanna (2015). Tutki ja kehiti. Juva: PS-kustannus.

LIITE 1. Saatekirje

Hei!

Lähestyn teitä Pro gradu -tutkielmani tiimoilta.

Olen 37-vuotias sairaanhoitaja Lahdesta. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisteriksi. Pääaineeni on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä Pro gradu -tutkielmaa terveydenhuollon osaamisen johtamisesta kilpailunäkökulmasta.

Lämpimästi toivoisin, että voisin haastatella teitä tutkimusaiheeseeni liittyen. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla (teemahaastattelu) terveydenhuollon asiantuntijoita. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, miten terveydenhuollossa toimivat asiantuntijat näkevät osaamisen johtamisen terveydenhuollon vastaanottotyön kontekstissa ja miten osaamisen johtamiseen vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan Sote-uudistuksessa kaavailtu kilpailutus. Tutkimuksesta saadaan ajankohtaista tietoa terveydenhuollon kehittämistyön tueksi sekä uusia näkökulmia osaamisen johtamiseen kilpailuperspektiivistä.

Tutkimus pohjautuu asiantuntijoiden henkilökohtaisiin näkemyksiin eikä tutkimuksessa mainita tai tutkita organisaatiota tai instanssia, joissa asiantuntijat työskentelevät. Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti säilytetään tutkimuksessa.

Tutkimuksen ohjaajana toimii hallintotieteiden dosentti Seija Ollila.

Toivottavasti ilmoitat pian sähköpostitse tai puhelimitse tutkimukseen osallistumisestasi, niin voimme sopia haastatteluajankohdan.

Kiittäen yhteistyöstä

Johanna Korhonen

0401830721

nanna.korhonen@gmail.com

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelun runko

Esitiedot

Ikä: _____

Työkokemus terveydenhuoltoalalla vuosina: _____

Kysymyksiä ja teemoja haastatteluun

Mitä on osaamisen johtaminen perusterveydenhuollon vastaanottotyössä?

Miten kilpailuasetelma muuttaa perusterveydenhuollon vastaanottotyön osaamisen johtamista?

Minkälaiset perusterveydenhuollon vastaanottopalvelut tuottavat asiakkaille arvoa?

Minkälaiset perusterveydenhuollon vastaanottotyön prosessit ovat kilpailukykyisiä?

Minkälaiset perusterveydenhuollon vastaanottopalvelut ovat kilpailukykyisiä?

Minkälainen osaaminen tuottaa kilpailuetua perusterveydenhuollon vastaanottotyöhön?

Mitkä ovat keinoja löytää/vaalia kilpailuetua tuottavaa osaamista?

Miten perusterveydenhuollon vastaanottotyötä tulee johtaa, jotta palvelut ovat kilpailukykyisiä?

- Miten johtamisella voi vaikuttaa siihen, että palvelut ovat asiakkaiden tarpeiden mukaisia?

- Mitä keinoja johtajilla on tunnistaa kyvykkyydet, joita markkinoilla menestyminen edellyttää?
- Miten näet strategisen osaamisen johtamisen yhteyden kilpailukykyyn?
- Minkälaisia uusia johtamisprosesseja kilpailussa menestyminen edellyttää?
- Minkälaista kokonaisvaltaista johtamista kilpailuedun saavuttaminen vaatii?
- Minkälaisia osaajia tarvitaan kilpailuedun saavuttamiseksi?
- Minkälaisia toimintaprosesseja kilpailukykyyn luominen edellyttää?

Teemat kilpailunäkökulmasta tarkasteltuna

- Teknologiaosaaminen
- Asiakslähtöisyys
- Innovatiivisuus
- Yksilöiden oppiminen/yksilöiden osaaminen/ammattitaito
- Organisaatioiden oppiminen/oppiva organisaatio
- Strateginen osaamisen johtaminen
- Ympäristön lukutaito
- Verkostoituminen
- Tulevaisuuden lukutaito

Valitse kolme teemaa (edellä kuvatuista teemoista), jotka mielestäsi tuottavat eniten kilpailukykyä perusterveydenhuollon avovastaanotoille? Kerro lyhyt perustelu valinnallesi?

Tuleeko mieleen jokin muu kilpailukykyä edistävä tekijä/teema?

Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää, jotta perusterveydenhuollon avovastaanotto-
palvelut menestyvät markkinoilla?

Sana vapaa.....