

# **OSAAMISEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATION JOHDON NÄKÖKULMASTA**

Jukka Jauhiainen

2024505

Kandidaatin tutkielma 352114A

Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen  
tutkimusyksikkö

Terveyshallintotiede

Oulun yliopisto

Huhtikuu 2019

Oulun yliopisto

LTK, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö / Terveystieteiden tutkimuskeskus

## TIIVISTELMÄ

Jauhiainen Jukka:

Osaamisen johtaminen terveydenhuollon  
organisaation johdon näkökulmasta

Kandidaatin tutkielma: 30 sivua, 1 liite  
Huhtikuu 2019

Tämän kandidaattitutkielman tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvailla osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa osaamisen johtamisesta, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden sairaalan muuttuvassa organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä.

Kirjallisuushaku tehtiin helmikuussa 2019 CINAHL, Scopus, Medline, Medic, ProQuest ja Google Scholar -tietokannoista. Tutkielmaan valikoitui analysoitavaksi seitsemän englanninkielistä vertaisarvioitua artikkelia, jotka oli julkaistu vuosien 2009–2018 aikana. Valintakriteerinä tutkimusten edellytettiin käsittelevän osaamisen johtamista organisaation johtamisen näkökulmasta.

Tulosten mukaan osaamisen johtaminen on prosessi, jolla voidaan turvata organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen tietoa ja osaamista kartoittamalla, muokkaamalla, varastoimalla ja jakamalla. Näin pyritään turvaamaan organisaation tarvitseman osaamisen säilyminen hyödyntämällä tutkittua tietoa ja työntekijöiden kokemuksesta saatua tietoa. Osaamisen johtaminen on arvokas hoitotyön organisoinnin väline, joka edellyttää kasvavan tietomäärän takia toimivia tietoteknisiä ratkaisuja.

Osaamisen johtaminen on myös vallitsevaan kulttuuriin vaikuttamista, sillä osaaminen ei ole vain tiedon ja taidon hallintaa, vaan se on asenne. Ryhmäkulttuuri korostaa ja antaa arvoa sitoutumiselle, hiljaisen tiedon siirtämiselle, uskollisuudelle ja moraalille. Oppivan organisaation oli havaittu vaikuttavan myönteisesti osaamisen johtamiseen ja sen avulla oli havaittu myönteisiä vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Avainsanat: osaamisen johtaminen, osaaminen, johtaminen, oppiva organisaatio

# Sisältö

## TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	3
2.1	Osaaminen organisaatiossa.....	3
2.2	Johtaminen käsitteenä.....	5
2.3	Osaamisen johtaminen organisaation työkaluna .....	6
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	10
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	11
4.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	11
4.2	Aineiston keruu ja analyysi .....	12
5	TULOKSET .....	15
5.1	Osaamisen johtaminen .....	15
5.2	Osaamisen johtaminen on prosessi.....	16
5.3	Oppiva organisaatio osaamisen johtamisen välineenä .....	17
5.4	Täsmällinen tieto ja hiljainen tieto .....	17
5.5	Sisäinen ja ulkoinen tieto .....	18
5.6	Osaamisen johtaminen organisaatiokulttuurissa .....	18
5.7	Osaamisen johtaminen lisää työtyytyväisyyttä .....	19
6	POHDINTA .....	20
6.1	Tulosten tarkastelu ja tutkimuksen luotettavuus .....	20
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet .....	23
	LÄHTEET.....	25
	LIITTEET .....	27
	Liite 1. Taulukko tutkimuksen artikkeleista.....	27

## 1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen on vanha käsite, joka terveydenhuollon organisaatioissa on otettu käyttöön tiedon ja osaamisen hallinnan haasteiden hallitsemiseksi (Kothari ym. 2011). Osaamisen johtaminen liittyy tiiviisti henkilöstön osaamisen ja sillä pyritään edistämään oppimista ja uuden tiedon hankkimista yksilö- ja organisaatiotasolla ja saamaan hiljainen ja tutkittu tieto käytäntöön (Anderson & Willson 2009).

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella osaamisen johtaminen on menetelmä, jossa yhdistyy ihmisten tiedot ja taidot organisaation osaamisen ja tavoitteiden kanssa. Erityisesti inhimillisten voimavarojen johtamisella (Human Resource Management HRM) ja strategisella johtamisella on yhtymäkohtia osaamisen johtamiseen. (Hyrkäs 2009.)

Osaamisen johtaminen on hoidon laatua ja henkilöstön työtyytyväisyyttä (Popa ym. 2018) lisäävä prosessi, joka koostuu osaamisen hankkimisesta, säilyttämisestä, käyttämisestä ja jakamisesta organisaatiossa. (Stock ym. 2010, Sibbald ym. 2016). Prosessin alussa on selvitettävä organisaation tarpeet ja koulutettava henkilöstö (MohebbiFar ym. 2014).

Osaamisen johtamisen prosessiin vaikuttaa organisaation vallitseva kulttuuri, jonka on oltava valmis tiedon jakamiseen. Haastavaa on muokata vallitsevaa organisaatiokulttuuria, jossa joillekin voi olla vaikeaa luovuttaa hankkimaansa oman edun mukaista tietoa. (Anderson & Willson 2009.) Osaamisen johtamisella voidaan kuitenkin saavuttaa vaikutusta vallitsevaan organisaatiokulttuuriin ja näin myös organisaation tehokkuuteen (Tang ym. 2017).

Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 on uudistamisohjelma, jossa keskittämisen kautta halutaan mahdollistaa laajojen toiminnallisten kokonaisuuksien muodostaminen. Tavoitteena on parantaa sairaalan toiminnan tuottavuutta ja hoidon vaikuttavuutta. Osaamisen johtaminen on yksi Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 hankkeen mukana tuleva haaste, kun uudistamisohjelman tavoitteena on tuottavuuden kasvu ja parantunut hoidon vaikuttavuus, jotka pyritään saavuttamaan tehostamalla palvelutuotantoa sekä hyödyntämällä tietotekniikkaa selvästi nykyistä laajemmin ja tehokkaammin. Keskittämällä pyritään mahdollistamaan laajempien toiminnallisten kokonaisuuksien

muodostaminen, tilojen ja laitteiden tehokkaampi yhteiskäyttö, potilassiirtojen vähentäminen sekä selkeämpi ja parempi potilaiden ohjaus sairaalan sisällä. Tulevaisuuden sairaalaprojektin haasteena on löytää toimivat ratkaisut isojen työyksiköiden ammattilaisten osaamisen johtamisessa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tulevaisuuden sairaala OYS 2030.)

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Osaaminen organisaatiossa

Osaaminen on noussut tärkeäksi tekijäksi organisaatioissa, ja se voidaan määritellä tiedoksi ja taidoksi (Laaksonen & Ollila 2017). Hyrkäs (2009) kuvaa väitöskirjassaan osaamista sanoilla kompetenssi, tietotaito ja pätevyys. Englannin kielessä osaaminen käännetään sanoille ”know-how” ja ”competence”. Kansainvälinen kirjallisuus kuitenkin käyttää osaamisen johtamisesta englannin kielistä termiä knowledge management. (Hyrkäs 2009.)

Osaaminen on enemmän kuin taidot ja data. Se liittyy yksilön motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon. (Ristikangas ym. 2015.) Työelämän kasvaneet vaatimukset ovat johtaneet jatkuvaan kehittämisen tarpeeseen (Rissanen & Lammintakanen 2017).

Osaamista voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: organisaation osaamisena, yksilön, ryhmän tai verkoston kykyinä ja organisaatiokulttuurisena tekijänä (Rissanen & Lammintakanen 2017). Yksilön osaaminen on osa organisaation osaamista ja tämä osaaminen on saatava organisaation osaamiseksi (Niiranen ym. 2011). Osaamista voidaan kuvata myös tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tehtävässä tarvitaan tietoa ja taito muodostuu kyvystä soveltaa tietoa käytäntöön, sekä hyödyntää tarvittavia työkaluja. Tahto on oma halu työskennellä tehtävässään ja organisaatiossaan, sekä halua kasvaa ja kehittyä. (Hyppänen 2015.)

Osaamiseen liittyvä tieto voi olla näkyvää, jota ilmaistaan suullisesti ja kirjallisesti tai hiljaista, eli kokemuspohjaista ja tilannesidonnaista. Hiljaista tietoa on erityisesti kokeneilla työntekijöillä ja sitä on kätkeytynyt työyhteisön rutiineihin. Osaamisen johtamisessa johtajan tehtävänä on huomioida kaikenlainen tietotaito ja mahdollistaa osaamisen hyödyntäminen yksilökohtaisesti ja yhteisöllisesti. (Laaksonen & Ollila 2017.) Hiljaisen tiedon merkitys on suuri, jos on paljon henkilöstövaihdoksia (Hyppänen 2015) ja osaamisen johtamisen näkökulmasta on haasteellista, kuinka hiljainen tieto saadaan jaettua. Hiljaista tietoa siirtyy yksilöiden vuorovaikutuksessa ja

yhteistoiminnassa ja se voi olla osa ammatti- ja organisaatiokulttuuria (Rissanen & Lammintakanen 2017).

Osaamisen tarpeet tulevat toiminnasta, joten on tärkeää tunnistaa ja määritellä ydinkompetenssit. Osaamistarpeet voivat olla akuutteja, jolloin osaamista on hankittava heti, joten tärkeimmille osaamisalueille on laadittava pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelma. (Hyppänen 2015). Organisaatiossa tulee pohtia mikä on organisaation ydinosaamista, jota tulisi säilyttää ja kehittää, sillä organisaation osaaminen on perustehtävään liittyvää tietoa, joka muuttuu osaamiseksi ihmisten toimiessa toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden mukaisesti. Yksilötasolla voidaan puhua ammattitaidosta, asiantuntijuudesta, kvalifikaatiosta tai kompetensseista. Johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä kaksi toisiaan tukeviksi. (Rissanen & Lammintakanen 2017.)

Osaamisen tarpeiden määrittelyllä tarkoitetaan mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa ja sen yksiköissä. Tätä voidaan hahmottaa esimerkiksi asiakasosaamisen, liiketoimintaosaamisen, tuotannollisteknisen osaamisen ja henkilökohtaisten valmiuksien kautta. Jotakin osaamista hallitaan hyvin ja osa niistä on asiakkaille tärkeitä ja osa ei niin tärkeitä. Osaamisen kehittäminen kannattaa suunnitella tärkeille osa-alueille, joilla osaaminen heikkoa. Samalla huolehditaan hyvin hallittujen osa-alueiden osaamisen säilymisestä, joka on tärkeää, kun organisaatiossa on paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä. (Hyppänen 2015.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa osaamisen kehittäminen on siirtynyt yksilöiltä yhteisön osaamisen kehittämiseen ja osaaminen on laajentunut toimintatapojen kehittämiseen ja uuden osaamisen tuottamiseen. Kehittäminen on nojautunut paljolti työntekijöiden muodolliseen, eli ammatti- ja täydennyskoulutukseen, johon täydennyskoulutusvelvoite on ohjannut. Muodollisen koulutuksen tieto siirtyy melko huonosti työyhteisön toimintaan ja lyhyiden koulutusten hyöty on pieni. Osaamisen kehittämisessä tärkeimmäksi on noussut kokemuksellinen työssäoppiminen. (Rissanen & Lammintakanen 2017.)

## 2.2 Johtaminen käsitteenä

Johtamista tarvitaan osaamisen kehittämisessä, jotta organisaatio ja työyhteisöt voivat pysyä jatkuvan muutoksen mukana (Laaksonen & Ollila 2017). Niiranen ym. (2011) kuvaa johtamisen olen moniulotteinen ja laajaa osaamista edellyttävä alue, joka sisältää kokonaisuuden ja perustehtävän hallinnan, perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän strategisen johtamisen sekä henkilöstön ja työyhteisön johtajuuden. Johtaminen tapahtuu ympäristössä, jota kutsutaan organisaatioksi, joka kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen kanssa saa aikaa kontrollia ja säännöllisyyttä.

Johtaminen liittyy tavallisesti kaikkeen tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan ja sitä määrittelevät erilaiset johtamisjärjestelmät sen ohella, että johtamisen odotetaan tukevan organisaation perustehtävää ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Johtamisjärjestelmillä tarkoitetaan organisaation päätöksenteon rakenteita ja prosesseja. Johtamisella ymmärretään toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi, päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestelemistä ja vastuun jakamista. Johtamiseen liitetään myös valta vaikuttaa ihmisten toimintaan. (Niiranen ym. 2011.)

Johtaminen on aina sidoksissa johdettavaan toimintaan ja eräs johtamisen keskeinen tehtävä on voimavarojen johtaminen. Tällä tarkoitetaan rahan lisäksi henkilöstöä, osaamista, sosiaalisia, fyysisiä ja kulttuurisia rakenteita sekä asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä. (Niiranen ym. 2011.)

Johtaminen on erialista erilaisissa organisaatioissa. Hierarkkista organisaatiota johdetaan eri tavalla kuin verkosto- tai prosessiorganisaatiota. Lähellä perustehtävää, asiakasrajapinnassa johtaminen on erilaista kuin organisaation toimialajohtaminen. Suurten uudistusten edessä johtajalta johtamiselta odotetaan erilaisia painotuksia kuin tasaisen kehityksen ja hiljaisen toiminnan kaudella. (Niiranen ym. 2011.)

Kulttuurin kautta tarkasteltuna johtaminen on merkitysten, oletusten, tarinoiden ja tunteiden mekanismi, joka vaikuttaa siihen millaisia merkityksiä ja tulkintoja organisaatiossa muodostuu. Organisaatiokulttuuri on osa muuttuvaa ja kehittyvää todellisuutta. Johtaminen muokkaa osaltaan organisaation toimintatapoja ja ilmapiiriä ja vaikuttaa tulkintoihin, joita organisaatiossa tehdään tavoitteista, työtavoista ja ympäristöstä. (Niiranen ym. 2011.)



### 2.3 Osaamisen johtaminen organisaation työkaluna

Osaamisen johtamista käsitellään englanninkielisellä käsitteellä knowledge management. Sen ominaisuuksia ovat systeemisyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys (Kivinen 2008).

Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen alue ja siihen tarvitaan esimiehen lisäksi muitakin (Hyppänen 2015) ja sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista (Niiranen ym. 2011). Henkilöstön omaa vastuuta omasta osaamisesta pitää korostaa, mutta se ei vähennä työnantajan vastuuta (Hyppänen 2015). Osaamista tulee johtaa, jotta osaamisen pääoma saadaan hyödynnettyä optimaalisesti (Laaksonen & Ollila 2017).

Osaamisen johtamisen näkökulmasta osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja yksilön osaamisen jakaminen ja tunnistaminen on haastavaa. Yksilön osaamista voidaan arvioida ja koota tietoa, joka saattaa jäädä pirstaleiseksi, eikä sitä kyetä kokoamaan yksikön tiedoksi eikä organisaation käyttöön. (Rissanen & Lammintakanen 2017.)

Osaamisen johtamisen edellytyksenä on määrällisen ja laadullisen osaamisen tunnistaminen, mittaaminen, selvittäminen, kerääminen, säilyttäminen ja uudistaminen esimerkiksi osaamisselvitysten, tuloskorttien, koulutussuunnitelmien, henkilöstötilinpäätösten, kehityskeskusteluiden ja jatkuvan arvioinnin avulla (Laaksonen & Ollila 2017).

Organisaatiolle on voitu määritellä henkilöstön kehittämisselitykset, jossa otetaan kantaa kehittämissuunnitelmiin ja siihen mitkä ovat kenenkin vastuut kehittämisessä ja kehittämisessä (Hyppänen 2015). Osaamisen johtamisen voidaankin katsoa kattavan kaikki organisaation toimintatavat, ajattelumallit, prosessit, rakenteet ja strategiat ja sen avulla esimies voi saada organisaation vision, strategian ja tavoitteet näkyviksi käytännön toimintaan (Laaksonen & Ollila 2017).

Osaamisen johtaminen on johtamista, jossa yhdistyy ihmisten tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet. Erityisesti inhimillisten voimavarojen johtamisella (Human Resource Management HRM) ja strategisella johtamisella on yhtymäkohtia osaamisen johtamiseen. (Hyrkäs 2009.) Myös Rissanen & Lammintakanen (2017) on lähestynyt osaamisen johtamista HRM:n näkökulmasta. Henkilöstöjohtamiseen painottuva osaamisen johtaminen on melko tuore näkökulma

(Laaksonen & Ollila 2017), vaikka inhimilliset resurssit, henkilöstö ja sen osaaminen (Niiranen ym. 2011) ovat yksi organisaation onnistumisen tekijä (Laaksonen & Ollila 2017), jolloin henkilöstösuunnittelu kulkee yhdessä strategisen johtamisen kanssa (Niiranen ym. 2011). Strategisuus johtamisessa huomioi esimerkiksi väestönkehityksen muutokset, jotka vaikuttavat palvelujen kysyntään, joka vaikuttaa osaamisen kehittämistarpeiden ennakoinnissa. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää huolehtia työvoiman oikeasta määrästä, laadusta, osaamistarpeista ja henkilöstökustannuksista. (Niiranen ym. 2011.) Strategisen osaamisen johtamisen tueksi tarvitaan tietoa ja erilaisia tunnuslukuja. Näitä voivat olla sairastavuus, tuloksellisuus ja palkitseminen, sekä työntekijöiden näkemyksiä kartoittavat henkilöstötutkimukset, jotka koskevat työilmapiiriä ja työhyvinvointia sekä toimintaa, työnantajakuva, viestintää ja johtamista. (Niiranen ym. 2011.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatioissa nousevat tärkeiksi menestystekijöiksi. Terveystuon organisaatioissa on paljon käyttämätöntä osaamista, josta nykyisillä johtamiskäytännöillä pystytään hyödyntämään vain 60-70 prosenttia henkilöstön osaamiskapasiteetista. Osaaminen on siis vajaakäytöllä, eikä sitä osata tai ole mahdollista hyödyntää, jolloin ammattilaiset tekevät koulutukseen nähden toisarvoisia töitä. HRM korostaa henkilöstöä organisaation voimavarana ja se mahdollistaa kasvun ja kehittymisen. (Rissanen & Lammintakanen 2017.)

Hyppänen (2015) on jakanut osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita organisaatioissa viiteen luokkaan. 1) Johdon tehtävänä on kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen, resurssien mahdollistaminen, uudistumista tukevan ilmapiirin luominen, aktiivinen kehittämisote ja oman esimerkin näyttäminen. 2) Esimiesten tehtävänä on oman yksikön osaamisen johtaminen, kehittymisen tukeminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, osaamisen jakamisen mahdollistaminen ja oman esimerkin näyttäminen. 3) Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänä on kehitysmahdollisuuksien näkyväksi tekeminen, kehitysmenetelmien aktiivinen kehittäminen, kumppanuksien kehittäminen, osaamisen hallinnan kehittäminen ja johdon ja esimiesten kumppanina oleminen. 4) Työyhteisöissä työkavereiden tehtävänä on osaamisen jakaminen, neuvominen ja tukeminen, palautteen antaminen työkavereille ja esimiehille. 5) Työntekijöiden tehtävänä on positiivisen asenteen säilyttäminen oppimiseen, avoimella mielellä alkaa kokeilemaan erilaisia

osaamisen ja kehittämisen menetelmiä, oma-aloitteisuus, oppiminen, osaamisen hyödyntäminen ja rohkeus kokeilla uusia asioita.

Osaamisen johtamisen voidaan kuvata olevan prosessi tai koostuvan prosesseista eli toisiinsa liittyvistä tapahtumista ja toimenpiteistä, jossa tunnistetaan osaamisen tarpeet, asetetaan tavoitteet, arvioidaan nykytila, tehdään kehityssuunnitelmat, valitaan menetelmät ja yhteistyökumppanit sekä hankitaan osaaminen ja oppimista tukeva johtaminen. (Kivinen 2008, Hyppänen 2015.) Osaamisen johtaminen voidaan siis käsittää kokonaisuutena hallita ja ohjata organisaatiossa olevaa, hankittavaa ja muutettavaa tietoa, taitoa ja kokemusta (Laaksonen & Ollila 2017). Osaamisen johtamista on kuvattu myös yksikköjen välisten esteiden vähentämisenä ja toimintarajat ylittävänä toimintana (Kivinen 2008).

Osaamisen kehittämisessä on luotettu yksilöiden muodolliseen koulutukseen, jota vahvasti ohjaa henkilöstön täydennyskoulutusvelvoite (Terveysturvalaki 2010). Muodollisen koulutuksen anti on siirtynyt melko huonosti työyhteisön toimintaan ja lyhyiden koulutusten hyöty on melko pieni. Kun osaamisen kehittäminen jäsenetään teorian tiedon, käytännön, kokemuksen ja hiljaisen tiedon ketjuksi, on koulutus tässä vain yksi osa. Työssä oppiminen osaamisen kehittämisessä on noussut yhä tärkeämmäksi. (Rissanen & Lammintakanen 2017.)

Osaamisen johtamisen näkökulmasta haasteena on osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen, sen jakaminen ja tunnistaminen. Hiljaista tietoa on yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnan muodoissa. (Rissanen & Lammintakanen 2017.) Osaamisen johtaminen muodostuu asiantuntijoiden johtamisesta, jolloin johtamisesta tulee osaamisen johtamista. Osaaminen konkretisoituu työyhteisöissä, jotka ovat asiantuntijuuteen perustuvia ja joissa tieto ja kokemus liittyvät yhteen. (Laaksonen & Ollila 2017.) Asiantuntijoiden johtaminen on haasteellista, koska esimies ei voi tietää enempää kuin työntekijät, jolloin johtamisessa on keskeistä luottaa työntekijöiden asiantuntemukseen ja luottaa heidän esittämiinsä asioihin. (Juuti 2017.)

Kupias ym. (2014) on luokitellut asiantuntijan työssään tarvitseman osaamisen muodolliseen tietoon (formaali tieto), kokemukselliseen tietoon (praktinen tieto) ja kykyyn tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä (metakognitiivinen tieto). Muodollinen tieto hankitaan koulutuksesta ja on asiantuntijatiedon osa-alueista

helpoimmin todennettavissa. Kokemuksellinen tieto on hiljaista tietoa, jota ei voi lukea kirjoista. Siitä voidaan kuitenkin jakaa perehdyttämisen ja mentoroinnin yhteydessä.

Hallinta kuvaa tiedon ja osaamisen johtamisen kohteena olevia tapahtumia ja toimenpiteitä, ne eivät tapahdu sattumanvaraisesti, vaan ovat organisoitua toimintaa. Hallinnan kohteena on tiedon hankinta ja organisointi sekä tiedon ja osaamisen jakaminen ja tiedon käyttö. Tiedon organisointiin sisältyvät saatavuuden lisäksi tiedon arviointi, tallentaminen ja säilyttäminen, järjestäminen ja tiedon suodattaminen. Tiedon ja osaamisen jakaminen on keskeinen hallinnan kohde ja sitä kuvataan tiedon siirtämisenä, välittämisenä, jakeluna, levittämisenä ja osaamisen jakamisena. (Kivinen 2008.)

Oppiminen kuvaa ihmisillä olevan tiedon ja osaamisen muuttumista ja uuden tiedon ja osaamisen syntymistä. Siinä on korostunut tiedon muodostaminen ja uudistaminen sekä tiedon ulkoistaminen, jossa hiljaista tietoa tuodaan näkyväksi ja viralliseksi organisaatiossa. Näiden lisäksi on noussut esille yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation oppimisprosessit ja käytännöt sekä vuorovaikutus organisaation oppimisessa. (Kivinen 2008.)

Osaamisen johtaminen voidaan yhdistää myös oppiva organisaatio ajatukseen, jossa henkilöstö lisää omaa kykyään luoda todellisuutta ja tulevaisuutta ja näin edistää organisaation osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön sekä omassa organisaatiossa että eri organisaatioiden välillä. Oppivassa organisaatiossa yksilöillä on mahdollisuus kehittyä organisaation tarpeiden mukaan. Johtajien ja esimiesten tehtävä on toimia osaamisen ja kehittämisen roolimalleina, jolloin osaamista johtamalla voidaan vaikuttaa avoimuuden lisääntymiseen ja tiedon liikkumiseen työyhteisössä. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Edistävyttä tiedon ja osaamisen johtamisessa voidaan kuvata ihmisten ja asioiden johtamisessa, sekä johtamisfilosofisena ajatteluna. Näin voidaan edistää edellä kuvattuja johtamisen kohteena olevia prosesseja organisaatiossa. Edistämistä voidaan kuvata ilmaisuilla parantaminen, kehittäminen, edistäminen, käynnistäminen, tukeminen, arvioiminen, helpottaminen, järjestäminen, ohjaaminen ja voimaannuttaminen. (Kivinen 2008.)

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvailla osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa osaamisen johtamisesta, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden sairaalan muuttuvassa organisaatiossa ja toimintaympäristössä.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä on osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta?
2. Mitä osaamisen johtamisella voidaan saavuttaa terveydenhuollon organisaatiossa?

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva aikaisemmasta tutkimuksesta, eli se on tutkimus tutkimuksista. Jokaisen tutkimuksen perustaksi tehdään kirjallisuushaku ja -katsaus tutkimusaiheeseen kohdistuneisiin aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän tulee olla toistettavissa ja sen on pohjauduttava kattavaan aihealueen ja ilmiön tuntemukseen. Kirjallisuuskatsaus voi muodostaa kokonaiskuvan tietystä aihealueesta tai asiakokonaisuudesta ja sen tehtävänä voi olla myös tunnistaa ristiriitaisuuksia tai ongelmia kohdeilmiössä. (Stolt ym. 2016).

Kirjallisuuskatsaustyyppejä voidaan luokitella niissä käytettyjen menetelmien, tutkimusotteen, lähestymistavan ja prosessien mukaan. Kirjallisuuskatsauksissa on aina tyypilliset osat, kuten kirjallisuuden haku, arviointi, aineiston perusteella tehty synteesi ja analyysi. Tyypillinen katsaus tarkastelee julkaistuja tieteellisiä tutkimuksia ja keskittyy vertaisarvioinnin käyneiden tutkimusten tarkasteluun. (Stolt ym. 2016.)

Systemaattinen katsaus pyrkii olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden systemaattiseen löytämiseen, laadun tarkasteluun, analysointiin ja synteisiin. Tutkimusten määrittämiseksi käytetään tarkkaa hakumenettelyä ja keskeisenä lähtökohtana on tarkasti muotoiltu tutkimuskysymys, valitut menetelmät, menettelytavat ja kattava aikaisempien tutkimusten hakumenettely. Jos tuloksia ei pystytä määrällisesti yhdistämään, jatkuu katsaus narratiivisena ja määrälliseen tarkasteluun pyrkivänä. (Stolt ym. 2016.)

Systemoitu katsaus on systemaattisen katsauksen alatyyppejä ja sen erottaa systemaattisesta katsauksesta se, että sen tekee yksi tutkija, kun systemaattisessa tutkimuksessa on useampia tutkijoita. Tutkimuskirjallisuuden haku toteutuu samoin kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta usein vain yhteen tietokantaan. Aineisto arviointi, analysointi ja synteesi eivät toteudu yhtä järjestelmällisesti ja kokonaisvaltaisesti kuin systemaattisessa katsauksessa. (Stolt ym. 2016.)

Kirjallisuuskatsaukset sisältävät aina tietyt vaiheet, jotka tekevät aikaisempaan kirjallisuuteen perehtymisestä katsauksen (Stolt ym. 2016). Kirjallisuuskatsauksessa

pyritään systemaattisuuteen ja sen vaiheet on kuvattava niin että lukija voi arvioida jokaisen vaihentoteutustapaa ja luotettavuutta. Stolt ym. (2016) on kirjassaan määritellyt viisi vaihetta kirjallisuuskatsaukselle: 1) katsauksen tarkoitus ja tutkimusongelmien määrittäminen, 2) kirjallisuushaku ja aineiston valinta, 3) tutkimusten arviointi, 4) aineiston analyysi ja synteesi ja 5) tulosten raportointi.

## 4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Sellainen järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, joka tehdään esimerkiksi opinnäytetyön yhteydessä ja toteutetaan yksin, on systematisoitu kirjallisuuskatsaus. Tällä tavoitellaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä, mutta aineiston valinta tehdään yksin. Systematisoidussa katsauksessa ei myöskään ole välttämätöntä löytää kaikkea materiaalia, jota tutkittavasta aiheesta on kirjoitettu. (Stolt ym. 2016.)

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen pyritään löytämään kaikki tieto tutkittavasta aiheesta ja käydään läpi oleelliset tietokannat, internetsivustot, opinnäytetyöt ja julkaisemattomat lähteet. Tietokantahakujen lisäksi käytetään myös manuaalista hakua. (Stolt ym. 2016.) Sekä systemaattisessa että systematisoidussa kirjallisuuskatsauksessa toteutetaan järjestelmällinen tiedonhaku (Stolt ym. 2016).

Aiheeseen orientoitumisessa käytin apuna osaamisen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia, joiden avulla perehdyin käsitemaailmaan ja niiden kuvauksiin. Tämän tutkielman toteutin systematisoidulla kirjallisuuskatsauksella tietokantoihin.

Tutkimusaineiston kerääminen alkoi hakusanojen kartoittamisella. Osaamisen johtamista lähimpänä englannin kielisenä hakusanana käytin hakujen pohjana hakusanoja ”knowledge management” joihin yhdistin hakusanoja ”healthcare\*” ja ”hospital\*”, koska näiden kautta sain paremmin esille osaamisen johtamisen tutkimuksia ja artikkeleita organisaation näkökulmasta. Hakusanoista laadin taulukon, jonka avulla toistin hakusanoja ja kirjasin ylös hakujen tuloksia, joita eri hakukoneet tuottivat.

Haun rajauksen tein vuosille 2009–2019, ja rajasin sen käsittämään vertaisarvioituja (peer reviewed), englannin kielisiä artikkeleita, joista oli koko teksti (full text, open access) saatavilla. Haun tein käyttämällä CINAHL, Scopus, Medline, Medic ja ProQuest tietokantoja. Google Scholarilla tein myös manuaalista tiedonhakua.

Tietokantojen tuomat tulokset lajittelin niiden hakua kuvastavan osuvuuden (most relevant) mukaan.

Taulukko 1. Aineiston hakujen tulokset

Hakujen tulokset					
Hakusanat englanniksi	"knowledge management"	healthcare*	hospital*	healthcare* hospital*	RefWorks →
Hakusanat suomeksi	osaamisen johtaminen	terveydenh*	sairaal*	terveydenh* sairaal*	
CINAHL	307 → 0	21 → 8	14 → 4	3 → 3	15
Scopus	1409 → 0	73 → 0	67 → 0	15 → 7	7
Medline	17 → 0	4 → 3	2 → 1	1 → 1	5
Medic	237 → 0	129 → 0	51 → 0	3 → 0	0
ProQuest	23937 → 0	1424 → 0	0 → 0	47 → 10	10
Google Scholar	372000 → 0	29200 → 0	19900 → 0	16800 → 1	1
Yhteensä					38

Systemaattisella haulla pyritään löytämään sisäänottokriteerit täyttävät tutkimukset. Näiden tutkimusten arviointi ja tutkimuskysymyksiin saatujen tulosten synteesi ja systemaattinen esitystapa ovat ominaisia systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tavoitteiden ja tutkimuskysymysten asettelun jälkeen kelpoisuus-kriteerien määrittäminen tarkoittaa katsaukseen valittavien tutkimusten mukaanotto- ja poissulkukriteerien perusteluja, määrittämiä ja valintojen tekemistä vaihe vaiheelta. (Stolt ym. 2016.) Tämän tutkielman sisäänottokriteerinä pidettiin termiä ”osaamisen johtaminen”, jonka täytyi esiintyä otsikoinnissa ja tutkimusasetelman tai -näkökulman täytyi olla organisaatiossa ja johtamisessa. Poissulkukriteereinä oli osaamisen johtaminen hoitotyössä, työmenetelmänä ja hoitajien oman osaamisen johtaminen.

Hakuja tehdessä luin ensin otsikon ja mikäli siinä esiintyi osaamisen johtaminen (knowledge management) tutkimuksen näkökulmaan sopivaksi, luin tiivistelmän (abstract). Tiivistelmien lukemisen perusteella merkitsin ja siirsin valitut hakutulokset, (yhteensä 38) RefWorks ohjelmaan, jossa poistin eri tietokannoissa olevat päällekkäiset viitteet. Jäljelle jääneet 22 artikkelia otin tarkempaan tarkasteluun, joista valitsin tarkkaan luettavaksi 13 artikkelia, joissa toteutuivat sisäänottokriteerit. Pois jäi artikkeleita, joissa toteutui poissulkukriteereitä, jos esimerkiksi osaamisen johtamista ei tarkasteltu organisaation johtamisen näkökulmasta.



Luettuani jäljelle jääneet 13 artikkelia, valitsin näistä sisällön ja tulosten perusteella lopulliseen tutkimusanalyysiin mukaan seitsemän artikkelia. Pois jäi artikkeleita, joista ei esimerkiksi käynyt selkeästi esille organisaation johtamisen näkökulma osaamisen johtamiseen. Yhden artikkelin (Kothari ym. 2011) jätin analyysin ulkopuolelle, koska se lähestyi aihetta hyvin taloustieteellisestä näkökulmasta. Tutkielmaan valitut artikkelit luettiin ensin läpi kokonaiskuvan saamiseksi ja tutkimusaineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisältöä analysoitiin soveltamalla aineistolähtöisen, eli induktiivisen sisällön analyysin periaatteita, eli edettiin aineiston ehdoilla (Hirsjärvi ym. 2016.) ja nostettiin esille tutkimuskysymyksiin vastauksia tuottavia asioita.

## 5 TULOKSET

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkeleiden keskeiset tiedot laitettiin analysoinnin helpottamiseksi yhteen taulukkoon (Liite 1). Tutkimukset olivat vuosilta 2009-2018 ja ne olivat tehty Kanadassa (2), Yhdysvalloissa (2), Kiinassa (1), Romaniassa (1) ja Iranissa (1). Tutkimuksissa oli kolme laadullista ja neljä määrällistä tutkimusta. Laadulliset tutkimukset olivat tapaustutkimuksia, joiden avulla voidaan kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Määrälliset tutkimukset pyrkivät tuottamaan tietoa, jota voidaan hyödyntää osaamisen johtamisen prosessissa (Sibbald ym. 2016) ja sitä voidaan kriittiseen tarkastelun kautta yleistää ja mahdollisesti soveltaa vastaaviin terveydenhuollon- ja sairaaloiden organisaatioihin.

### 5.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on järjestelmällinen ja kurinalainen tapa parantaa organisaation kykyä hankkia tietoa tukemaan päätöksentekoa (Stock ym. 2010). Osaamisen johtaminen kaikkine ulottuvuuksineen (osaamisen tavoitteet, tunnistaminen, hankkiminen, -kehittäminen, levittäminen, käyttö, säilytys ja mittaaminen) oli Iranissa tehdyssä tutkimuksessa määritelty keskinkertaiseksi ja sairaalaorganisaatioissa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota osaamisen johtamisen merkitykseen. (MohebbiFar ym. 2014).

Onnistunut osaamisen johtaminen riippuu asianmukaisista teknisistä tietoverkoista, jonne tallentaa ja varastoida sekä jakaa ja käyttää tietoa. (Stock ym. 2010.) Hyvää osaamisen johtamista on saada oikea osaaminen oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. (Anderson & Willson 2009.)

Osaamisen johtamisessa on Anderson & Willson (2009) tutkimuksen mukaan seuraavat elementit: 1) osaaminen on resurssi, 2) osaamisen resurssit ovat organisaation prosesseissa, 3) osaamisen johtaminen on prosessi, jossa samastuminen, analysointi, valitseminen ja arviointi ovat osaamisen resursseja, 4) tietotekniikan käyttö helpottaa osaamisen resurssien etsimistä, tallentamista, jakamista, siirtämistä ja esittämistä ja 5) osaamisen johtamisen prosessi edistää kehittämistä, oppimista ja uuden tiedon

tuottamista. Osaamisen johtamisen ymmärtämiseksi on tärkeää tutkia osaamista määrällisesti laskettavissa olevana voimavarana. (Anderson & Willson 2009.)

Tiedon reagoivuus viittaa organisaation suuntaan käyttää monenlaista tietoa, kuten asiakastietojen hyödyntämistä parantamaan asiakastytyvääisyyttä ja -säilymistä (Stock ym. 2010).

Terveystenhuollon johtajat ovat kuvanneet osaamisen johtamista asiantuntijuuden ja ulkoisten standardien yhdistelmäksi, jossa tiedonsiirtoa ihmisten kesken pidetään tärkeänä ja osaamisen johtaminen ymmärrettiin suoritusten mittaamisena, tiedon johtamisena ja henkilöstövoimavarojen strategiana, jolla saamisen johtamista oli myös pidetty synonyymina (Sibbald ym. 2016).

## **5.2 Osaamisen johtaminen on prosessi**

Osaamisen johtamisen prosessi sisältää organisaatiolle arvokkaan osaamisen, määrittämällä ja selvittämällä asiat, jotka pitää hoitaa paremmin ja valitsemalla toimenpiteitä osaamisen levittämiseen tai käyttämiseen ja sitten prosessia arvioimalla määrittää jatkotoimenpiteet (Anderson & Willson 2009).

Terveystenhuollon johtajille tehdyssä tutkimuksessa osaamisen prosessi kuvattiin koostuvan 1) osaamisen etsimisestä, 2) osaamisen synteisistä, 3) osaamisen käyttämisestä ja 4) osaamisen jakamisesta. Tutkimusryhmä suositti kokemusperäisen tutkimuksen mallia osaamisen johtamisen prosesseihin terveydenhuollon organisaatioissa, joissa osaamisen prosesseja tuetaan organisaation prosesseilla, resursseilla, johtamisella ja organisaatiokulttuurilla. (Sibbald ym. 2016.) Osaamisen johtamisen prosessissa tulisikin miettiä organisaation tarpeet ja sitten kouluttaa henkilöstölle tarvittavien välineiden ja menetelmien osaaminen (MohebbiFar ym. 2014).

Stock ym. (2010) tutkimuksessa osaamisen johtaminen on kolmiportainen prosessi tiedon 1) hankintaa, 2) levittämistä ja 3) reagoivuutta. Tiedon hankinta liittyy kohdentamiseen, luomiseen ja etsimiseen esimerkiksi työntekijöiltä ja tietokannoista. Tiedon levittäminen mittaa kuinka tietoa on sovellettu ja levitetty organisaatioissa.

### **5.3 Oppiva organisaatio osaamisen johtamisen välineenä**

Oppiva organisaatio on määritelty organisaatioksi, jolle on luonteenomaista sopeutuvuus, virheistä oppiminen, tutkimuksella kehittäminen ja henkilöstöön panostaminen. Terveystieteiden tutkimuksissa oppiva organisaatio nähdään lupaavana vaihtoehtona paremmalle osaamisen johtamiselle ja jatkuvalla asiantuntijuuden kehittämiselle. Tutkimuksessa sillä on havaittu positiivinen vaikutus hoitotyössä. (Gagnon ym. 2015.)

Oppiva organisaatio malli oli vaikuttanut positiivisella tavalla päivittäisiin hoitotyön käytäntöihin, vaikka sillä oli ollut erilainen vaikutus muihin ammattiryhmiin ja paikkoihin sairaalan ulkopuolella. Oppiva organisaatio malli oli tuonut hoitotyöhön jatkuvan oppimisen kulttuurin sekä tukenut hoitotyön käytäntöjä ja osaamisen siirtämistä. Hoidon oli koettu parantuneen sekä kuulluksi tulemisen tunne ja tiedon omaksuminen hoitajien keskuudessa oli lisääntynyt. Myös työtyytyväisyyteen oli havaittu positiivinen vaikutus. (Gagnon ym. 2015.)

### **5.4 Täsmällinen tieto ja hiljainen tieto**

Osaamisen johtaminen edistää oppimista ja uuden tiedon hankkimista yksilö- ja organisaatio tasoilla, kun hiljainen tieto ja tutkittu tieto saadaan käytäntöön (Anderson & Willson 2009). Anderson & Willson (2009) on osaamisen johtamisen mallissaan jakanut osaamisen tarkkaan tietoon (explicit knowledge) jota voi järjestää strukturoidusti ja toimenpide tietoon (tactic knowledge) joka on ohje tiettyyn tarkoitukseen. Osaamisen johtamisella haetaan tasapainoa näiden välille.

Avoimuus, tiedon saatavuus kaikelle henkilökunnalle ja hyvät suhteet henkilöstön ja johdon välillä organisaatioissa parantavat tiedon virtaamista. Osaamisen johtamisen kehittymisen esteenä voivat olla neuvottelutilojen puute sekä oppimisen- ja keskustelun kulttuurit organisaatioissa. (MohebbiFar ym. 2014.)

## 5.5 Sisäinen ja ulkoinen tieto

Sisäinen tieto on uskomuksia, ymmärryksiä, taitoja ja käytäntöjä ja sitä on vaikea ilmaista selvästi. Se on osaamista, jota ihmiset kuljettavat sisällään ja se on yleensä hankittu oppimisen ja kokemuksen kautta ja on verrattavissa tietotaitoon tai asiantuntemukseen. Tämä osaaminen menetetään, kun henkilö lähtee pois organisaatiosta. (Anderson & Willson 2009.)

Tiedon ja osaamisen ero on tärkeä ymmärtää. Tieto (data) on tosiasiatietoa, faktatietoa, jolla ei ole juurikaan arvoa ilman sopivaa kontekstia (asiayhteyttä) tai merkitystä. Kun lisätään konteksti, tieto muuttuu merkitykselliseksi tiedoksi. Osaaminen kehittyy, kun ymmärtäminen lisätään tietoon ja sitä käytetään tavoitteen saavuttamiseksi. (Anderson & Willson 2009.)

## 5.6 Osaamisen johtaminen organisaatiokulttuurissa

Osaamisen johtamisella on ilmeinen vaikutus organisaatiokulttuuriin ja organisaation tehokkuuteen (Tang ym. 2017). Onnistuneen osaamisen johtamisen saavuttamiseksi, on tapahduttava organisaatiokulttuurin muutos, joka edellyttää määrätietoisia toimenpiteitä johtamisessa ja ihmisissä. Organisaatiokulttuurin on oltava valmis tiedon jakamiseen, koska joillekin voi olla vaikeaa jakaa toisille hankkimaansa oman edun mukaista tietoa. (Anderson & Willson 2009.)

Organisaatiokulttuuria, osaamisen johtamista ja potilasturvallisuutta tutkittaessa oli tarkasteltu erilaisia kulttuurisia ilmentymiä. Näistä voisi korostaa ryhmäkulttuuria, jolla on havaittu potilasturvallisuuteen myönteinen vaikutus, koska sille on tunnusomaista korostaa ja arvostaa sitoutumista, hiljaisen tiedon siirtämistä, uskollisuutta ja moraalialia. Ryhmäkulttuurissa korostuvat myös tiimityö, avoimuus, ihmissuhteet ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Siinä rohkaistaan työntekijöitä olemaan vuorovaikutuksessa, mikä voi johtaa parempaan osaamisen levittämiseen ja käyttöön. (Stock ym. 2010.)

Ryhmäkulttuuri vaikuttaa positiivisesti osaamisen hankkimiseen ja reagoivuuteen, kun taas hierarkkinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa negatiivisesti osaamisen levittämiseen. Tällainen kulttuuri ei tyypillisesti kannata avoimuutta organisaatiossa. Osaaminen on siis enemmän kuin tieto tai tiedot. Se on kulttuurinen asenne, jonka luominen

organisaatioon oli tutkimuksessa ollut ensimmäinen askel potilasturvallisuuden parantamisessa. (Stock ym. 2010.)

### **5.7 Osaamisen johtaminen lisää työtyytyväisyyttä**

Osaamisen johtamisen käytännöt vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta työsuhteeseen, uudistumiseen, työntekijöiden saatavuuteen, hoidon laatuun, potilaiden tyytyväisyyteen ja organisaation tehokkuuteen. Yllättävää oli että osaamisen jakamisen oli kuitenkin havaittu vähentävän työtyytyväisyyttä (Popa ym. 2018). Hoitajien työtyytyväisyyden oli kuvattu parantuneen ja työstä aiheutuneen stressin vähentyneen oppivan organisaation tutkimuksessa, jossa osallistujat kokivat saaneensa osallistua oman työnsä kehittämiseen (Gagnon ym. 2015).

## 6 POHDINTA

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla kuvailla osaamisen johtamista terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta ja vastauksia haettiin tutkimuskysymyksiin: mitä on osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta? mitä osaamisen johtamisella voidaan saavuttaa terveydenhuollon organisaatiossa? Tutkielman tavoitteena oli tuottaa tietoa osaamisen johtamisesta hyödynnettäväksi esimerkiksi tulevaisuuden sairaalan muuttuvassa organisaatiossa ja toimintaympäristössä.

### 6.1 Tulosten tarkastelu ja tutkimuksen luotettavuus

Osaamisen johtaminen on liike-elämässä pitkään käytetty johtamisen malli (Kothari ym. 2011), josta se on tuotu terveydenhuollon organisaatioihin. Osaamisen johtaminen on hyvin laaja, monella tavalla ymmärretty ilmaisu mallille, jolle ei löydy vain yhtä selkeää määritelmää tai selitystä, eikä osaamisen johtamisen toteutuminen ja onnistuminen ole sidoksissa esimerkiksi paikkaan tai johtajien ikään (MohebbiFar ym. 2014).

Tähän tutkielmaan valituista tutkimuksista nousi esille osaamisen johtamisen olevan prosessi (Anderson & Willson. 2009 ja Sibbald ym. 2016), joka pitää sisällään osaamisen tarpeen määrittelyn (MohebbiFar ym. 2014), osaamisen etsimisen, osaamisen synteesin, osaamisen käyttämisen ja osaamisen jakamisen (Sibbald ym. 2016). Osaamisen johtaminen prosessina tuli esille myös aikaisemmassa kirjallisuudessa (Kivinen 2008, Hyppänen 2015).

Osaamisen johtamisella voidaan edistää oppimista ja uuden tiedon hankkimista yksilö- ja organisaatio tasoilla. Kun kokeneiden työntekijöiden ja työyhteisöjen rutiineissa oleva hiljainen tieto (Laaksonen & Ollila 2017) ja tutkittu tieto saadaan yhdistettyä käytäntöön, niin Anderson & Willson (2009) tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisella voidaan edistää oppimista ja uuden tiedon hankkimista sekä yksilöllisesti että organisatorisesti ja saada käyttöön asiantuntijoiden hiljainen tieto, organisaatietietokantaan tallennettu tieto ja tutkittu tieto. Tätä voidaan kutsua työssä oppimiseksi, jonka merkitys oli Rissanen & Lammintakanen (2017) mukaan noussut osaamisen kehittämisessä.

Osaamisen johtaminen onkin tiedon ja taidon, eli tutkitun tiedon ja kokemuksen kautta hankitun hiljaisen tiedon (Laaksonen & Ollila 2017) synteesiä, jolloin osaaminen kehittyy ja sitä voidaan käyttää organisaation tavoitteen saavuttamiseksi (Anderson & Willson 2009), jolloin puhutaan inhimillisten voimavarojen johtamisesta (Human Resource Management HRM) (Hyrkäs 2009). Tämä on vielä melko tuore näkökulma, mutta tärkeä tekijä organisaation onnistumisessa (Laaksonen & Ollila 2017).

Tang ym. (2017) tutkimuksessa osaamisen johtamisella oli havaittu vaikutus organisaation kulttuuriin ja tehokkuuteen ja johtaminen olikin Niiranen (2011) mukaan kulttuurissa olevien merkitysten, oletusten, tarinoiden ja tunteiden mekanismi, joka vaikuttaa organisaatiossa muodostuviin merkityksiin ja tulkintoihin. Onnistuneen osaamisen johtamisen saavuttamiseksi, on tapahduttava organisaatiokulttuurin muutos, joka edellyttää määrätietoisia toimenpiteitä johtamisessa ja ihmisissä. Organisaatiokulttuurin on oltava valmis tiedon jakamiseen, koska joillekin voi olla vaikeaa jakaa toisille hankkimaansa oman edun mukaista tietoa. (Anderson & Willson 2009.) Organisaatiokulttuurinen näkökulma oli myös Rissanen (2017) mukaan yksi osaamisen tarkastelun näkökulma ja yksilön osaaminen on osa organisaation osaamista, joka on saatava organisaation osaamiseksi. Johtamisella voidaan muokata toimintatapoja, ilmapiiriä ja vaikuttaa tulkintoihin organisaation tavoitteista, työtavoista ja ympäristöstä. (Niiranen ym. 2011.)

Gagnon ym. (2015) tutkimuksessa hoitajat olivat oppiva organisaatio mallin mukaisesti saaneet osallistua oman työnsä kehittämiseen, jolloin oli hyödynnetty organisaatiosta löytyvää osaamista ja sen jakamista esimerkiksi itsetehtyjen opetusvideoiden avulla. Näin oli saavutettu monia positiivisia tuloksia, kuten parempaa hoitoa, tunnustusta työstä, tiedon jakamista, työtyytyväisyyden kasvua, organisaatioon sitoutumista, käytäntöjen pohdintaa ja yhtenäistämistä, ajan säästöä, yhteisöllistä ylpeyttä ja stressin vähenemistä. Oppivan organisaation avulla oli saatu parannettua laatua ja turvallisuutta terveydenhuollossa sekä tukea sairaanhoitajakoulutuksessa ja tiedonsiirrossa. Myös aikaisemman kirjallisuuden (Rissanen & Lammintakanen 2017) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovat sen menestystekijöitä.

Organisaatiokulttuurin on kuitenkin oltava valmis tiedon jakamiseen, koska joillekin voi olla vaikeaa luovuttaa hankkimaansa oman edun mukaista tietoa (Anderson & Willson



2009). Osaamisen jakamisen oli tutkimuksessa todettu vähentävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Popa ym. 2018), mikä on ristiriidassa oppivan organisaatiokulttuurin kanssa. Miksi asiantuntijat ovat haluttomia jakamaan omaa osaamistaan organisaation toiminnan ja potilaiden hyväksi?

Osaamisen johtaminen on avainasemassa resurssien etsimisessä, tallentamisessa, jakamisessa ja esittämisessä. Onnistuakseen tämä edellyttää toimivia työkaluja, kuten sähköisen oppimisen välineitä, IT (informaatioteknologia) ratkaisuja ja tietojenkäsittelyä, jotka ovat perustekniikoita osaamisen jakamiselle. (Sibbald ym. 2016.) Gagnon ym. (2015) tutkimuksessa oli informaatioteknologian avulla saatu positiivisia tuloksia tiedon mukana kuljettamisessa, toimivasta IT tuesta, helposta hallinnasta ja kohtuullisista kustannuksista. Mukana kuljetettavien mobiililaitteiden avulla hoitajat pystyivät helposti konsultoimaan kokeneempaa hoitajaa potilasta koskevista asioista.

Tutkimus on tähän aineistoon peilattuna luotettava, koska tulokset ovat toistettavissa tutkimuksessa kuvatulla tiedonhaun prosessilla ja tulokset on kuvattu mahdollisimman objektiivisesti aineiston pohjalta. Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus soveltuu kuvailevan tutkimuksen menetelmäksi, jolloin käytetään narratiivista kirjallisuuskatsausta, joka pyrkii kuvailemaan aikaisemmin tiettyyn aihealueeseen kohdistunutta tutkimusta. (Stolt ym. 2016.) Tutkielmassa käytetyn systemoidun katsauksen hakujen ja analyysin luotettavuuteen vaikuttaa se, että sen tekee yksi tutkija, kun systemaattisessa tutkimuksessa on useampia tutkijoita (Stolt ym. 2016). Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuskirjallisuuden haku toteutui kuten systemaattisessa katsauksessa, useaan tietokantaan. Luotettavuutta kuitenkin vähentää se, että aineiston arviointi, analysointi ja synteesi eivät toteudu yhtä järjestelmällisesti ja kokonaisvaltaisesti kuin systemaattisessa katsauksessa. (Stolt ym. 2016.)

Eettisesti hyvässä tutkimuksessa edellytetään noudatettavan hyvää tieteellistä käytäntöä. Kirjallisuuskatsauksen haasteena on välttää luvaton lainaamista (plagiointia), tulosten yleistämistä ilman kritiikkiä ja harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia. (Hirsjärvi ym. 2016.) Katsauksella pyritään varmistamaan tutkimusaiheen tärkeys ja välttämään turhia tutkimuksia aiemmin riittävästi selvitetystä aiheesta. Tällöin on tutkimuseettisesti oikein suunnata relevantteihin kysymyksiin. (Malmivaara 2002.)

Tutkimuksessa olisi voinut rajata tutkittavaa kohdetta tarkemmin, jolloin tiedonhakua olisi saatu rajattua tarkemmin ja aineisto olisi löytynyt paremmin kohdennetusti. Tutkimusaineiston rajaamisen haasteet vaikuttavat sekä hakujen että tutkimuksen analyysin luotettavuuteen, koska systemaattisella katsauksella pyritään olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden systemaattiseen löytämiseen, tarkasteluun, analyysiin ja synteysiin (Stolt ym. 2016).

## **6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet**

Osaamisen johtaminen on terveydenhuollon organisaatioissakin hyödynnetty ja hyödynnettävä prosessimalli, jossa voidaan tunnistaa tiedon hankkiminen, muokkaaminen, säilyttäminen ja jakaminen. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesta osaamisen tarpeen määrittelystä, jolloin selvitetään millä osaamisella kyetään vastaamaan potilaiden hoidontarpeeseen nyt ja tulevaisuudessa sekä säilyttämään riittävä osaaminen, kun hiljaista tietoa poistuu organisaatiosta eläköitymisen ja työntekijöiden liikkuvuuden kautta. Toimiakseen osaamisen johtaminen tarvitsee tuekseen riittävät resurssit sekä toimivat tietotekniset ratkaisut ja ohjelmat.

Osaamisen johtamisessa on kyettävä löytämään ja tunnistamaan organisaation sisällä oleva tieto ja kyetä sitomaan nämä täsmällinen- ja hiljainen tieto yhdeksi kokonaisuudeksi. Hiljaisen tiedon mukana on sisäistä tietoa, joka on uskomuksia, ymmärryksiä, taitoja ja käytäntöjä ja sitä on vaikea ilmaista selvästi. Se on osaamista, jota ihmiset kuljettavat sisällään. Osaamisen johtaminen näkee henkilöstön toimivan ja menestyvän asiantuntija organisaation resurssina.

Oppivan organisaation mallilla on tutkimuksessa saavutettu positiivisia tuloksia osaamisen johtamisen välineenä. Tämän avulla pyritään muokkaamaan vallitsevaa osaamisen ja oppimisen kulttuuria kohti yhteisiä päämääriä ja yhteistä osaamista. Kulttuurin muuttuminen on hidas mutta kannattava prosessi, jolla pyritään turvaamaan organisaation osaaminen ja parantamaan henkilökunnan työtyytyväisyyttä.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi lähteä tutkimaan kuinka oppivan organisaation mallin voisi implementoida nykyiseen organisaatiokulttuuriin. Toisena tutkimuksen kohteena

voisi olla miten osaamisen johtamisen käytäntöjä voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevaisuuden sairaalan muuttuvissa toimintamalleissa ja -kokonaisuuksissa.

## LÄHTEET

- Anderson J & Willson P (2009). Knowledge Management Organizing Nursing Care Knowledge. *Critical Care Nursing Quarterly* / January-March 32(1): 1-9.
- Finlex (2010). *Terveydenhuoltolaki*.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Luettu 27.2.2019.
- Gagnon M-P, Payne-Gagnon J, Fortin J-P, Paré G, Côté J & Ois Courcy F (2015). A Learning Organization in the Service of Knowledge Management Among Nurses: A Case Study. *International Journal of information Management* 35: 636-642.
- Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2016). *Tutki ja kirjoita*. Bookwell Oy. Porvoo.
- Hyppänen R (2015). *Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Hyrkäs E (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Väitöskirja. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Lappeenranta.
- Juuti P (2017). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Karvonen E, Kortelainen T & Saarti J (2014). *Julkaise tai tuhoudu! Johdatus tieteelliseen viestintään*. Vastapaino, Tampere.
- Kivinen T (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Knowledge Management in Health Care Organizations. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto. Kuopio.
- Kothari A, Hovanec N, Hastie R & Sibbald S (2011). Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review. *BioMed Central* 11:173.
- Kupias P, Pirinen J, Peltola R (2014). *Esimies osaamisen johtajana*. Sanoma Pro cop. Helsinki.
- Laaksonen H & Ollila S (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Malmivaara A (2002). Systemoitu kirjallisuuskatsaus -työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 118(9):877-879.
- MohebbiFar R, Ghaboosi P, Hashemi H, Rad F, Mohseni M & Keykale M (2014). The Status of Knowledge Management in teaching Hospitals Affiliated to Tehran Universities of Medical Sciences. *Asian Social Science* 10(19): 191-197.
- Niiranen V, Seppänen-Järvelä R, Sinkkonen M & Vartiainen P (2011). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tallinna Raamatutrukikoda.
- Popa I, Stefan S C, Morarescu C & Cicea C (2018). Research Regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System. *Amfiteatru Economic* 20(49):553-566.
- Rissanen S & Lammintakanen J toim. (2017). *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ristikangas V, Pitkänen E & Aaltonen T (2015). *Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Sibbald S, Wathen N & Kothari A (2016). An Empirically Based Model for Knowledge Management in Health Care Organizations. *Health Care Manage Rev.* 41(1): 64-76.
- Stock G, McFadden K & Gowen III C (2010). Organizational Culture, Knowledge Management, and Patient Safety in U.S Hospitals. *The Quality Management Journal* 17(2): 7-25.

- Stolt M, Axelin A, Suhonen R toim. (2016). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Juvenes Print. Turku.
- Tang H (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. EUR-ASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education 13(6):1831-1845.
- Tulevaisuuden sairaala OYS 2030 (2019). Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. <https://www.oys2030.fi/>. Luettu 18.4.2019.
- Virtanen P, Stenvall J & Rannisto P-H (2015). Tiedolla johtaminen julkishallinnossa, teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

## LIITTEET

## Liite 1. Taulukko tutkimuksen artikkeleista

Artikkeli ja tekijät	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen luonne ja menetelmä	Tutkimuksen tulos
Research regarding the influence of knowledge management practices on employee satisfaction in the Romanian healthcare system. Popa Ion, Cătălina Ștefan Simona, Morărescu Cristina & Cicea Claudiu. Romania 2018.	Tutkia osaamisen johtamisen käytäntöjen vaikutusta terveydenhuollon henkilöstön tyytyväisyyteen.	Määrällinen monimenetelmätutkimus.	Osaamisen hankkimisella ja käytöllä on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen. Osaamisen jakaminen oli koettu negatiivisesti.
An empirically based model for knowledge management in health care organizations. Sibbald Shannon L, Wathen C. Nadine & Kothari Anita. Kanada 2016.	Tutkia osaamisen johtamista terveydenhuollon kontekstissa, fokuksena ymmärtää kuinka ylemmät johtajat käyttävät päätöksenteossa erilaista osaamista ja osaamisen prosesseja.	Laadullinen tapaustutkimus, jossa myös syvempää tapausanalyysia sekä haastatteluja ja julkisia dokumentteja; strategia- ja visio suunnitelmia ja lausuntoja, sekä valtiollisia raportteja ja tiedotteita.	Tulokset jaettu 1) osaamisen johtamisen ymmärtämiseen, 2) osaamisen prosesseihin ja 3) kontekstin rooliin. Viestintään ja tiedon tallentamiseen tarvitaan parannuksia. Osaamisen prosessi koostuu 1) tiedon hakemisesta, 2) tiedon synteesistä, 3) tiedon käyttämisestä ja 4) tiedon jakamisesta. Kokemuseräistä mallia suositellaan terveydenhuollon organisaatioihin, joissa osaaminen edellyttää prosesseja ja organisaation muiden prosessien, resurssien (erityisesti IT), johtajuuden ja organisaatiokulttuurin tukea.
Knowledge management organizing nursing care knowledge. Anderson Jane A. & Willson Pamela. Yhdysvallat 2009.	Tutkia osaamisen johtamisen käsitteen viitekehystä, jolla tunnistaa, organisoida, analysoida ja muuttaa hoitamisen asiantuntemusta päivittäiseen käytäntöön.	Laadullinen tapaustutkimus.	Osaamisen johtamista on sovellettu päätöksenteossa, kun on kehitetty kliinisten ohjeet muuttamista sairaanhoidon käytäntöön.
Organizational culture, knowledge management, and patient safety in U.S. hospitals. Stock Gregory N, McFadden Kathleen L & Gowen III Charles R. Yhdysvallat 2010.	Tutkia organisaatiokulttuurin, osaamisen johtamisen ja potilasturvallisuuden yhteyksiä.	Määrällinen kartoittava tutkimus.	Osaamisen johtaminen parantaa potilasturvallisuutta. Kulttuurinen joustavuus liittyy tiedon hankkimiseen ja reagoivuuteen mutta ei tiedon levittämiseen. Osaamisen johtaminen

			voidaan käsitteellistää kolmivaiheiseen prosessiin tiedon hankkimisesta, levittämisestä ja reagoivuudesta tavoitteiden saavuttamisessa.
A study of the effect of knowledge management on organizational culture and organizational effectiveness in medicine and health sciences. Tang Hongmei. Kiina 2017.	Tutkia osaamisen johtamisen vaikutusta organisaatiokulttuuriin, sen tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen.	Määrällinen tutkimus. Regressioanalyysi.	Osaamisen johtamisella ja organisaatiokulttuurilla on positiivinen riippuvuusuhde kuten myös organisaatiokulttuurilla ja organisaation tehokkuudella. Osaamisen johtamisella ja organisaation tehokkuudella on myös positiivinen riippuvuusuhde. Organisaatiokulttuurilla on siis vaikutus osaamisen johtamiseen ja tehokkuuteen.
A learning organization in the service of knowledge management among nurses: a case study. Gagnon Marie-Pierre, Payne-Gagnon Julie, Fortin Jean-Paul, Paré Guy, Côté José & Courcy Francois. Kanada 2015.	Analysoida oppivan organisaation vaikutusta hoitajien ammatillisessa kehittämisessä, osaamisen johtamista ja säilyttämistä terveys- ja sosiaalipalveluiden keskuksessa Kanadan Quebecissa.	Laadullinen tapaustutkimus, puolistrukturoidut haastattelut tarkoitukseen sopiville henkilöille ja laadullinen data-analyysi NVivo ohjelmalla.	Tutkimus tunnisti monta vaikutusta, joita oppivalla organisaatiolla on hoitajien osaamisen tukemisessa. Tämä projekti selvitti myös kuinka oppiva organisaatio kulttuuri vaikuttaa hoitamisen käytäntöihin, palveluorganisaatioon ja osaamisen johtamiseen sekä organisaatiokulttuurin kehitykseen.
The status of knowledge management in teaching hospitals affiliated to Teheran Universities of medical Sciences. MohebbiFar Rafat, Ghaboosi Parisa, Jahani hashemi Hasan, Akbari Rad Fatemeh, Mohseni Mohammad & Keykale Meysam Safi. Iran 2014.	Tutkia osaamisen johtamisen tilaa koulutus- ja hoitokeskuksissa Teheranin Yliopiston Lääketieteen alalla.	Määrällinen, kuvaileva ja analyyttinen katsaus.	Osaamisen johtamisen tila Teheranin Yliopiston sairaaloissa on määritelty keskitasolle. Johtajat eivät tarpeeksi rohkaise työntekijöitä käyttämään ja soveltamaan uusia menetelmiä ja osaamista ja ihmiset eivät ole vapaita ilmaisemaan ideoita ja mielipiteitä, jolloin motivaatio nopeampiin ja tehokkaampiin oppimismenetelmiin on vähentynyt.