



# Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisu

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Karsikas, E., Koivunen, K., Rantala, A., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P. & Meriläinen, M. 2022. Sote-alan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisää malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä. Oamk Journal 172/2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022102062666>



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

# Sote-alan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan lisää malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä

10.11.2022 - Karsikas Eevi, Koivunen Kirsi, Rantala Arja, Jarva Erika, Oikarinen Anne, Mikkonen Kristina, Kääriäinen Maria, Jounila-Ilola Päivi, Meriläinen Merja

**Systemaattinen ja monipuolinen osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallien, menetelmien ja hyvien käytänteiden soveltaminen on yksi keskeinen tekijä laadukkaan osaamisen johtamisen lisäämiseksi sote-alan organisaatioissa. Tässä artikkelissa esitetyn ja opiskelijayhteistyönä toteutetun benchmarking-selvityksen tulosten mukaan käytössä olevien menetelmien, mallien ja hyvien käytänteiden määrässä ja niiden hyödyntämisessä on havaittavissa suuria eroja.**

Osaamisen johtaminen sisältää kaikki prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla organisaatiossa tarvittavaa osaamista kehitetään [1]. Se on jatkuva prosessi, jossa henkilöstö hankkii, jakaa ja kehittää osaamistaan [2]. Johtajilla on tunnistettu keskeinen rooli osaamisen ja tiedon jakamisessa organisaatioissa [3] [4]. Heidän on muun muassa määriteltävä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi suunta ja luotava oppimista edistävä kulttuuri [1].

Onnistunut osaamisen johtaminen on avain parempaan organisaation suorituskykyyn ja johtaa parempaan hoidon laatuun terveydenhuollossa [5]. Lisäksi määrätietoisella ja systemaattisella johtajien johtamisosaamisen kehittämällä voidaan työyhteisöissä edistää osaamista, työhyvinvointia ja tuottavuutta sekä vaikuttaa myönteisesti alan kilpailukykyyn sekä sote-alan veto- ja pitovoimaan [6].

Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet -hanke (OSMU) toteutti keväällä 2022 benchmarking-selvityksen osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessiin liittyen. Tavoitteena oli kartoittaa sote-alalla valtakunnallisesti käytössä olevia osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja, menetelmiä sekä hyviä käytänteitä. Selvitys toteutettiin opiskelijayhteistyönä osana sote-alan ylempään amk-tutkintoon sisältyvää opintojaksoa.

Tehtävässä opiskelijat kartoittivat osaamisen johtamisen prosessia ja sen tilannetta haastatteleamalla eri organisaatioiden johtajia. Haastatteluiden pohjalta koostettiin selvitys

sote-alan organisaatioiden osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleista, menetelmistä sekä hyvistä käytänteistä (kuvio 1).



KUVIO 1. Sote-alan organisaatioissa käytössä olevia osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä. Kuvio avautuu isommaksi klikkaamalla.

Haastateltavia oli yhteensä yli sata eri puolilta Suomea ja he työskentelivät pääasiassa perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa ja yksityisillä palveluntarjoajilla. Lisäksi mukana oli johtajia kolmannelta sektorilta, sosiaalipalveluista ja vammaispalveluista. Haastateltavien koulutustausta vaihteli ammatillisesta perustutkinnosta aina ylempään korkeakoulututkintoon. Ammattinimikkeitä olivat esimerkiksi perusturvajohtaja, osastonhoitaja, henkilöstöpäällikkö, kenttäjohtaja ja tietojärjestelmäpäällikkö. Selvityksen avulla saatiin arvokasta tietoa valtakunnallisesta osaamisen johtamisen tilasta.

## Osaamisen ennakointi tulisi olla kiinteä osa toiminnan suunnittelua

Organisaatiossa osaamisen ennakointia tapahtui pääasiassa rekrytointitilanteissa sekä koulutussuunnitelmia laadittaessa. Vain harva johtaja toi esille osaamisen ennakoinnin olevan kiinteä osa koko toiminnan suunnittelua. Laadullista ja määrällistä ennakointitietoa johtajat keräsivät kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa, tutkimuksista, palautteilla

sekä tarkastelemalla henkilöstönhallintajärjestelmää apuna käyttäen esimerkiksi tietoja eläköityvän henkilöstön määrästä.

Useat johtajat kertoivat, kuinka osaamisen ennakointi tulisi tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa, mutta ylimmän johdon olisi otettava siitä päävastuu. Haastatteluista selvisi myös, että vastuut ja roolit osaamisen ennakoinnissa vaihtelivat organisaatioissa suuresti. Useissa organisaatioissa vastuunjaon koettiin olevan epäselvä tai sitä ei ollut lainkaan.

## Osaamisen määrittely jää usein tekemättä

Sote-alan henkilöstön osaamisen määrittely tapahtui pääasiassa rekrytointitilanteessa ja kehityskeskusteluissa. Osaamista määriteltiin myös luotaessa osaamiskarttoja ja laadittaessa kehittämis- tai perehdyttämissuunnitelmia. Läheskään kaikissa organisaatioissa osaamista ei ollut määritelty, vaikka se tunnistetaankin yhdeksi onnistuneen osaamisen johtamisen keskeiseksi tekijäksi.

Sote-alan organisaatioissa osaamisen määrittelystä vastasivat kaikki johtajat aina lähiesihenkilöstä ylempään johtoon, mutta ylimmän johdon rooli osaamisen määrittelyssä nostettiin keskeiseksi. Ylemmän johdon vastuulle nähtiin kuuluvun esimerkiksi tehtäväkuvien määrittely. Vain harva organisaatio kertoi käyttävänsä osaamisen määrittelemiseen ja sen systemaattiseen kirjaamiseen osaamisen hallintajärjestelmää, johon on dokumentoitu organisaation eri tasoilla tarvittava osaaminen.

## Osaamisen nykytilan kartoitukseen avuksi digitaalisia työkaluja

Osaamisen nykytilan kartoitus toteutui vaihtelevasti eri organisaatioissa. Keskeisiksi haasteiksi sen toteutumisessa nostettiin osaamisen mittaamisen vaikeus sekä systemaattisuuden puute. Usein organisaatiossa henkilöstön osaamisen nykytilaa saatettiin alkaa kartoittaa vasta siinä vaiheessa, kun osaamisen puutteesta oli jo aiheutunut haittaa.

Lähes kaikki johtajat kertoivat osaamisen nykytilan kartoituksen tapahtuvan pääasiassa kehityskeskusteluissa. Lisäksi muita menetelmiä olivat itsearviointikyselyt,

palautejärjestelmät, keskustelut yhteistyötahojen kanssa, tehtävänkuvien tarkastelut, osaamiskartoitukset, osaamispassit, tentit ja testit sekä perehdytyskeskustelut.

Systemaattista osaamisen nykytilan kartoittamista helpottaisi johtajien mukaan digitaalinen osaamisen hallintajärjestelmä, joka muutamassa organisaatioissa oli käytössä. Kävi kuitenkin ilmi, että vaikka digitaalisia työkaluja oli tarjolla, niiden haltuunotto ja käyttäminen saatetaan kokea ongelmalliseksi. Vastuut ja roolit osaamisen kartoittamiseksi organisaatioissa eivät olleet kovin hyvin johtajien tiedossa. Osaamisen nykytilan kartoituksen systemaattinen organisointi katsottiin kuitenkin kuuluvan kaikille, myös henkilöstölle.

## Osaamisen kehittämisen suunnitteluun kaivataan tavoitteellisuutta

Osaamisen kehittämisen suunnittelu tapahtui suurimmassa osassa organisaatioita laatimalla koulutussuunnitelma sekä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lisäksi oli organisaatioita, joissa oli laadittu laajempi, vuosikelloon integroitu osaamisen kehittämisen suunnitelma. Laajempi suunnitelma sisälsi muun muassa kuvaukset kehitettävistä osaamisalueista sekä valituista osaamisen kehittämisen menetelmistä.

Yleisesti haastatteluissa kuvattiin osaamisen kehittämisen suunnittelun toteutuvan pääosin lyhytjänteisesti. Pitkäjänteistä tulevaisuutta tarkastelevaa suunnittelua ei tehty juuri lainkaan. Syyksi mainittiin esimerkiksi organisaatioiden suppeat ja puutteelliset osaamiseen liittyvät strategiset linjaukset sekä rajalliset resurssit. Vastuu osaamisen kehittämisessä koettiin olevan sitä enemmän ylemmällä johdolla, mitä suurempi organisaatio oli. Haastattelusta tuli ilmi, että eräissä suurissa organisaatioissa on erillinen osaamisen kehittämysyksikkö, jonka tehtäviin kuuluu strategian mukaisesti henkilöstön osaamisen turvaaminen.

# Osaamisen kehittämisen menetelmiä tulisi hyödyntää laajemmin

Käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä organisaatioissa olivat erilaiset kehittämispäivät, koulutukset, kehityskeskustelut, mentorointi, hankkeet ja projekti sekä tiimi- ja aluetyöskentely. Joissain organisaatioissa oppilaitosyhteistyö nähtiin hyvänä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Oppilaitosyhteistyön avulla henkilöstölle mahdollistettiin lisäosaamisen kartuttaminen ja vahvistaminen.

Haasteeksi systemaattisessa osaamisen kehittämisessä johtajat kertoivat muun muassa rajalliset resurssit, organisaatiomuutokset, pandemian, käytännön järjestelyt, työvoimapulan ja henkilöstön motivaation puutteen. Johtajat toivat esimerkiksi esille, kuinka työvoimapulan vuoksi koulutuksia on jouduttu perumaan ja koronapandemian vuoksi henkilökuntaa on keskitetty kliiniseen hoitotyöhön, jolloin laajempaan osaamiseen kehittämiseen oli jäänyt vähemmän aikaa ja resursseja.

## Osaamista tulisi arvioida monipuolisesti

Lähes kaikki mainitsivat kehityskeskustelun luontevaksi tavaksi arvioida osaamista. Tämän lisäksi osaamista arvioitiin työnohjauksessa, työhyvinvointikyselyissä, tenteillä, osaamiskartoituskyselyllä, vertaisarvioinnilla, HaiPro-ilmoituksilla, reflektioivilla keskusteluilla sekä asiakaspalautteiden perusteella. Lisäksi yleinen ja avoin keskustelu päivittäisessä työssä todettiin olevan hyvä tapa arvioida henkilöstön osaamista.

Johtajat kokivat arvioinnin suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden puutteen vaikeuttavan ja hankaloittavan arvioinnin toteutumista. He kaipasivat helppokäyttöistä työkalua tai menetelmää osaamisen arviointiin. Joissain yksiköissä oli käytössä koulutusjärjestelmä, jonka avulla johtajat pystyivät seuraamaan esimerkiksi koulutuksiin osallistumista, koulutusmenoja ja täydennyskoulutuspäiviä. Tämä järjestelmä ei kuitenkaan palvele koko osaamisen arviointia sen laajemmassa merkityksessä.

# Osaamisen johtamisosaaminen ei ole tasalaatuista

Osaamiskulttuurin luomiseen vahvasti sidoksissa olevaa valmentavaa esimiestyötä ei tunnistettu toteutuvan tai sitä ei pidetty johtajien mukaan organisaatiossa selkeästi esillä. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että valmentava esimiestyö on kyllä määritelty organisaation henkilöstöohjelmassa, mutta sen toteuttaminen on haastavaa. Toteutumattomuuteen kerrottiin vaikuttavan esimerkiksi aika suhteutettuna suureen työmäärään sekä esimiehen puutteellinen kyky johtaa osaamista.

Sekä vastuiden ja roolin määrittelemättömyys osaamisen johtamisen prosessissa että johtajien osaamisen johtamisosaamisen puutteellinen kehittäminen kerrottiin olevan hyvän osaamiskulttuurin toteutumista estävä tekijä. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi osaamisen johtamiseen liittyvien vastuiden ja roolin määrittelyssä oli erilaisia näkemyseroja jopa saman organisaation sisällä. Lisäksi johtajien mielestä osaamisen johtamisosaamiseen liittyvää koulutusta ei ole tarpeeksi saatavilla. Johtajille suunnattua mentorointia ehdotettiin hyväksi menetelmäksi edistää johtajien osaamisen kehittymistä.

## Tarvitaan lisää resursseja

Selvityksen mukaan osaamisen johtaminen ja kehittäminen tarvitsevat vielä selkeyttämistä kaikissa prosessin vaiheissa. Tällä hetkellä varsinaisia malleja, menetelmiä tai hyviä käytänteitä osaamisen johtamiseen on rajallisesti käytössä. Lisäksi eri organisaatioiden välillä on havaittavissa suurta vaihtelua siinä, kuinka systemaattisesti osaamista johdetaan ja mitä menetelmiä siinä hyödynnetään. Yhdeksi keskeiseksi syyksi riittämättömään osaamisen johtamisen prosessin toteutumiseen voidaan nähdä, että vain harvassa sote- alan organisaatiossa osaamisen johtaminen näkyi yrityksen strategiassa ja siksi sen osuus strategisesta johtamisesta jäi usein valinnaiseksi.

Benchmarking-selvityksen tulosten mukaan voidaan todeta, että usein osaamisen hallinta hahmotetaan liian kapeaksi. Se nähdään pelkästään teknisenä osaamisen kartoittamisena tai koulutuksena, vaikka osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulisi nähdä laajempänä kokonaisuutena, johon liittyy muun muassa koko osaamiskulttuurin johtaminen. Myös rajalliset resurssit sekä niiden kohdentaminen haastavat johtajien mukaan osaamisen johtamista ja kehittämistä.

Osaamisen johtamisen toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla tarvitsee systemaattista kehitystyötä ja resursseja sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Lisäksi se tarvitsee johtajien osaamisen johtamisosaamisen kehittämistä erilaisin osaamisen kehittämisen menetelmin, kuten koulutuksen, mentoroinnin, työpajojen ja työkierron avulla.

### **Eevi Karsikas**

väitöskirjatutkija

OSMU-hankkeen hankekoordinaattori

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri

### **Kirsi Koivunen**

yliopettaja

tiimipäällikkö

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

### **Arja Rantala**

yliopettaja

OSMU-hankkeen projektipäällikkö

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

### **Erika Jarva**

väitöskirjatutkija

OSMU-hankkeen hankeasiantuntija

Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö

### **Anne Oikarinen**

yliopistonlehtori

Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö

### **Kristina Mikkonen**

professori

Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö

### **Maria Kääriäinen**

professori

Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö



## **Päivi Jounila-Iloa**

lehtori

OSMU-hankkeen hanketyöntekijä

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

## **Merja Meriläinen**

johtajaylihoitaja

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

### OSMU – Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet

Rahoitus: Euroopan sosiaalirahasto

Toteutusaika: 1.1.2020–31.5.2023

Osatoteuttajat: Oulun ammattikorkeakoulu, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri ja Oulun yliopisto

Tavoite: Luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueelle

## **Lähteet**

[1] Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet teoriat ja trendit. 1. p. Keuruu: Otava.

[2] Orzano, A. J., McInerney, C. R., Scharf, D., Tallia, A. F. & Crabtree, B. F. 2008. A knowledge management model: Implications for enhancing quality in health care. Journal of the American Society for Information Science and Technology 59 (3), 489–505.

Hakupäivä 12.9.2022. <https://doi.org/10.1002/asi.20763>

[3] Matošková, J., Macurová, L. & Tomancová, L. 2018. A link between knowledge sharing and managers' characteristics. Leadership & Organization Development Journal 39 (8), 1024–1036. Hakupäivä 12.9.2022. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0236>

[4] Abdul Manaf, H., Harvey, W.S., Armstrong, S. J. & Lawton, A. 2020. Differences in personality and the sharing of managerial tacit knowledge: an empirical analysis of public

sector managers in Malaysia. Journal of Knowledge Management 24 (5), 1177–1199.

Hakupäivä 12.9.2022. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0014>

[5] Karsikas, E., Tuomikoski, A-M., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Koivunen, K., Jounila-Iloa, P., Kanste, O. & Meriläinen, M. 2022. Tavoitteellinen osaamisen johtaminen edistää sosiaali- ja terveysalan kilpailukykyä. Oamk Journal 59/2022. Hakupäivä 12.9.2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fife2022050532773>

[6] Wu, I. & Hu, Y. 2012. Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: A dynamic capability view and the mediating role of process capability. Journal of the Association for Information Systems 13 (12), 976–999.

Hakupäivä 15.9.2022. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol13/iss12/3/>

## **METATIEDOT**

**Tyyppi:** Artikkel

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu

**Julkaisunumero:** 172/2022

**Julkaisuvuosi:** 2022

**Tekijätiedot:** Karsikas Eevi, Koivunen Kirsi, Rantala Arja, Jarva Erika, Oikarinen Anne, Mikkonen Kristina, Kääriäinen Maria, Jounila-Iloa Päivi, Meriläinen Merja

**Oikeudet:** CC BY-SA 4.0

**Kieli:** suomi

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022102062666>

**Tiivistelmä:** Systemaattinen ja monipuolinen osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallien, menetelmien ja hyvien käytänteiden soveltaminen on yksi keskeinen tekijä laadukkaan osaamisen johtamisen lisäämiseksi sote-alan organisaatioissa. Tässä artikkelissa esitetyt opiskelijayhteistyönä toteutetun benchmarking-selvityksen tulosten mukaan käytössä olevien menetelmien, mallien ja hyvien käytänteiden määrässä sekä niiden hyödyntämisessä on havaittavissa sote-alan organisaatioissa suuria eroja. Selvityksen mukaan osaamisen johtaminen ja kehittäminen tarvitsevat vielä selkeyttämistä kaikissa prosessin vaiheissa. Varsinaisia malleja, menetelmiä sekä hyviä käytänteitä osaamisen johtamiseen on tällä hetkellä rajallisesti käytössä.