



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

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:

Rantala, A., Karsikas, E., Jarva, E., Jounila-Illola, P., Koskimäki, M., Oikarinen, A., Kääriäinen, M., Mikkonen, K., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. & Koivunen, K. 2023. Osaamisen johtamisen toimintamalli sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalan muuttuviin osaamistarpeisiin Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella. OSMU-hankkeen loppuraportti. Oamk Journal 94/2023. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-242-2>



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Osaamisen johtamisen toimintamalli sosiaali-, terveysterveyden- ja kuntoutusalan muuttuviin osaamistarpeisiin Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella. OSMU-hankkeen loppuraportti

16.6.2023 - Rantala Arja, Karsikas Eevi, Jarva Erika, Jounila-Ilola Päivi, Koskimäki Minna, Oikarinen Anne, Kääriäinen Maria, Mikkonen Kristina, Meriläinen Merja, Tuomikoski Annukka, Koivunen Kirsi

Miten varmistetaan sosiaali- ja terveysterveydenalan osaava työvoima sekä vahvistetaan alan veto- ja pitovoimaa nyt ja tulevaisuudessa? Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet (OSMU) -hanke toteutettiin vuosina 2020–2023 yhteistyöhankeena Oulun ammattikorkeakoulun, Oulun yliopiston ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen entisen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kanssa. Hankkeen tuloksena syntyi osaamisen johtamisen toimintamalli, jonka avulla varmistetaan alueen sote-alan ammattilaisten, johtajien ja opettajien osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tässä julkaisussa kerrotaan hankkeen tuloksista ja esitetään osaamisen johtamisen toimintamalli.



Kehitämme osaamista sote-alan muuttuviin osaamistarpeisiin (kuva: Shutterstock).

Sisällys

[1 Osaavat ammattilaiset, opettajat ja johtajat ovat sote-alan menestyksen perusta](#)

[2 Ammattilaisten AVH-osaamisen ja opettajien osaamisen kartoitus \(työpaketti 1\)](#)

[2.1 Ammattilaisten osaaminen ja osaamistarpeet AVH-hoitopolulla](#)

[2.2 Opettajien osaamisen määrittely ja kartoitus](#)

[3 Sote-alan osaamisen johtamisen nykytilanteen ja kehittämishaasteiden kartoitus \(työpaketti 2\)](#)

[3.1 Johtajien ja opettajien osaamisen johtamisosaamisen kartoitus sekä määrittely](#)

[3.2 Osaamisen johtamisen mallien, menetelmien ja hyvien käytänteiden kansallinen kartoitus](#)

[4 Osaamista vahvistavat koulutukset \(työpaketti 3\)](#)

[4.1 Kriittisesti sairaan potilaan moniammatillinen hoito ja kuntoutus hoitopolun eri vaiheissa -koulutus](#)

[4.2 Onnistu osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä -koulutus vahvisti johtajien ja esihenkilöiden osaamisen johtamista](#)

[5 Osaamisen johtamisen toimintamalli \(työpaketti 4\)](#)

[5.1 Osaamisen johtamisen toimintamalli pala palalta](#)

[5.2 Yhteistyöllä saavutetaan enemmän](#)

[6 OSMU-hankkeen yhteenveto ja johtopäätökset](#)

[6.1 Tulosten hyödynnettävyys](#)

[6.2 Hankkeen vahvuudet ja rajoitteet](#)

[6.3 Suositukset jatkotoimenpiteiksi](#)

[7 OSMU-hankkeen kiitokset](#)

[Lähteet](#)

[1 Osaavat ammattilaiset, johtajat ja opettajat ovat sote-alan menestyksen perusta](#)

Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on muutoksessa. Vuoden 2023 alussa toimintansa aloittivat uudet hyvinvointialueet, joissa osaava henkilökunta on alueen tärkein pääoma. Sosiaali- ja terveystalouden haasteena on osaavien henkilöiden pysyminen alalla nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön tyytyväisyys on kansainvälisten tutkimusten [1] [2] mukaan

yhteyksissä henkilöstön pysymiseen alalla. Lisäksi osaamisen johtaminen [3] ja organisaatioon sitoutuminen [1] vaikuttavat organisaation vetovoimaan.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan ihmisten, teknologian, prosessien ja organisaation rakenteiden tarkoituksenmukaista ja systemaattista koordinoitua ja hyödyntämistä luomalla, jakamalla ja soveltamalla tietoa sekä levittämällä parhaat mahdolliset käytännöt jatkuvan organisaation oppimisen edistämiseksi [4] [5] [6]. Terveydenhuollon toimintaympäristössä osaamisen johtaminen on prosessi, jonka avulla henkilöstö löytää, jakaa ja kehittää osaamista [7]. Lisäksi se on tiedon siirtämistä, valmentamista ja toimintakulttuurin kehittämistä [8] [9].

Jo 15 vuotta sitten kuvattiin 2020-luvun osaamisen johtamisen vaativan digitaaitoja, vuorovaikutusosaamista, toimintaprosessien liikkuvuutta ja siirrettävyyttä, empiiriseen tieteeseen pohjautuvaa päätöksentekotaitoa, kykyä luoda laadukkaita, terveydenhuollon ja potilasturvallisuuden läpäiseviä organisaatiokulttuureja, kehittyneitä yhteistyö- ja tiimityöskentelytaitoja sekä kykyä visioida ja sopeutua ennakoivasti terveydenhuoltojärjestelmään, jolle on ominaista nopea muutos ja kaaos [10]. Organisaation muutokset vaativat myös osaamisen johtamista ja sen osaamista [3].

Laadukas ja osaava henkilökunta on tae myös laadukkaalle potilaan hoidolle ja asiakkaan palvelulle. Alueellinen yhteistyö on välttämätöntä senkin vuoksi, että koulutusta osattaisiin suunnata vastaamaan muuttuviin osaamistarpeisiin. Korkeatasoinen osaaminen sekä tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoiminta ovat Suomen kilpailukyvyn tae [11]. Kuitenkin jatkuvat muutokset sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalalla haastavat myös korkeakoulujen opettajien osaamista [12] [13].

Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet (OSMU) -hanke oli sote-alan ammattilaisten, johtajien ja opettajien osaamisen kehittämisen hanke. Hankkeessa oli mukana kolme organisaatiota: Oulun ammattikorkeakoulu, Oulun yliopisto ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Toiminnallisina kumppaneina olivat lisäksi Oulun kaupunki ja Oulunkaaren kuntayhtymä. (Kuva 1.)



KUVA 1. Osaamisen johtaminen on tiimityötä. Kuvassa Annukka Tuomikoski (vas.), Kirsi Koivunen, Eevi Karsikas, Merja Meriläinen, Erika Jarva, Päivi Jounila-Illola, Kristina Mikkonen ja Anne Oikarinen OSMU-hankkeen kick off -tilaisuudessa (kuva: Annukka Tuomikoski).

Hankkeen tavoitteena oli luoda palvelu- ja koulutusorganisaatioiden yhteinen osaamisen johtamisen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueelle. Malli rakentui alueen korkeakoulujen (Oulun ammattikorkeakoulu, Oulun yliopisto) sekä työelämän (PPSHP sekä toiminnallisina kumppaneina Oulun kaupunki ja Oulunkaari) yhteistyönä.

Ensivaiheen pilotointialustaksi valittiin neurologisten sairauksien ennaltaehkäisy (muun muassa aivoterveys), oikea-aikaisen diagnosoinnin, hoidon ja kuntoutuksen verkostomainen osaamiskeskittymä, koska neurologisten sairauksien ennaltaehkäisy, hoito ja kuntoutus vaativat erityisosaamista. Tarkoituksena oli pilotoinnin jälkeen juurruttaa ja levittää hankkeessa kehitettävää osaamisen johtamisen toimintamallia myös muihin yhteisesti määriteltyihin ja sovittuihin osaamiskeskittyymiin (muun muassa akuuttihoito, syöpähoito, tehohoito, sydänkeskus).

Osaamisen johtamisen toimintamallin avulla varmistetaan osaava henkilökunta koko hoitoketjuun ja lisätään alan sekä alueen kilpailukykyä. Malli perustuu osaamiskeskusten henkilöstön osaamisen, motivaation sekä innovaatio- ja uudistuskyvykkyyksien

edistämiseen. Hankkeen tuloksena on kuvattu neurologisen potilasryhmän hoitopolun kannalta erikoisosaamisen tarpeita ja mahdolliset uudet tehtäväkuvat. Hankkeen tuloksena kehitettiin tuotantoalueen osaamisen johtamisen toimintamalli. Tunnistettujen osaamisvajaiden pohjalta suunniteltiin ja toteutettiin koulutusinterventioita.

Hanke koostui neljästä työpaketista. Työpaketissa 1 kartoitettiin vaativien hoitoalojen ammattihenkilöiden osaamistarpeita aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla ja Oulun ammattikorkeakoulun sosiaali- terveys- ja kuntoutusalan sekä Oulun yliopiston hoitotieteen ja terveyshallintotieteen opettajien tämänhetkistä osaamista ja osaamisen kehittämisen tarpeita. Työpaketissa 2 kartoitettiin osaamisen johtamisen nykytilannetta ja kehittämishaasteita. Työpaketissa 3 suunniteltiin ja toteutettiin osaamista vahvistavia koulutuksia ja työpajoja henkilöstölle ja johdolle. Työpaketissa 4 kehitettiin osaamisen johtamisen toimintamalli. Lisäksi hankkeeseen kuului hallinnollinen työpaketti 5. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. OSMU-hankkeen aikataulutustyöpaketteineen vuosien 2020–2023 välillä.

Aikataulu	2020				2021				2022				2023	
	tam- maal	huh- kesä	hein- syys	loka- jou	tam- maal	huh- kesä	hein- syys	loka- jou	tam- maal	huh- kesä	hein- syys	loka- jou	tam- maal	huh- touko
Työpaketti 1.	[Active]													
Työpaketti 2.			[Active]											
Työpaketti 3.				[Active]										
Työpaketti 4.								[Active]						
Työpaketti 5.	[Active]													

Tässä raportissa kuvataan, mitä hankkeessa on kolmen vuoden aikana tehty osaamisen johtamisen toimintamallin kehittämiseksi sekä luomiseksi. Lisäksi raportissa kuvataan hankkeen eri työpaketit ja esitellään niiden keskeisimmät tulokset. Lopuksi raportissa tarkastellaan hankkeessa saatujen tulosten hyödynnettävyyttä, hankkeen vahvuuksia ja rajoitteita sekä annetaan suositukset jatkotoimenpiteiksi.

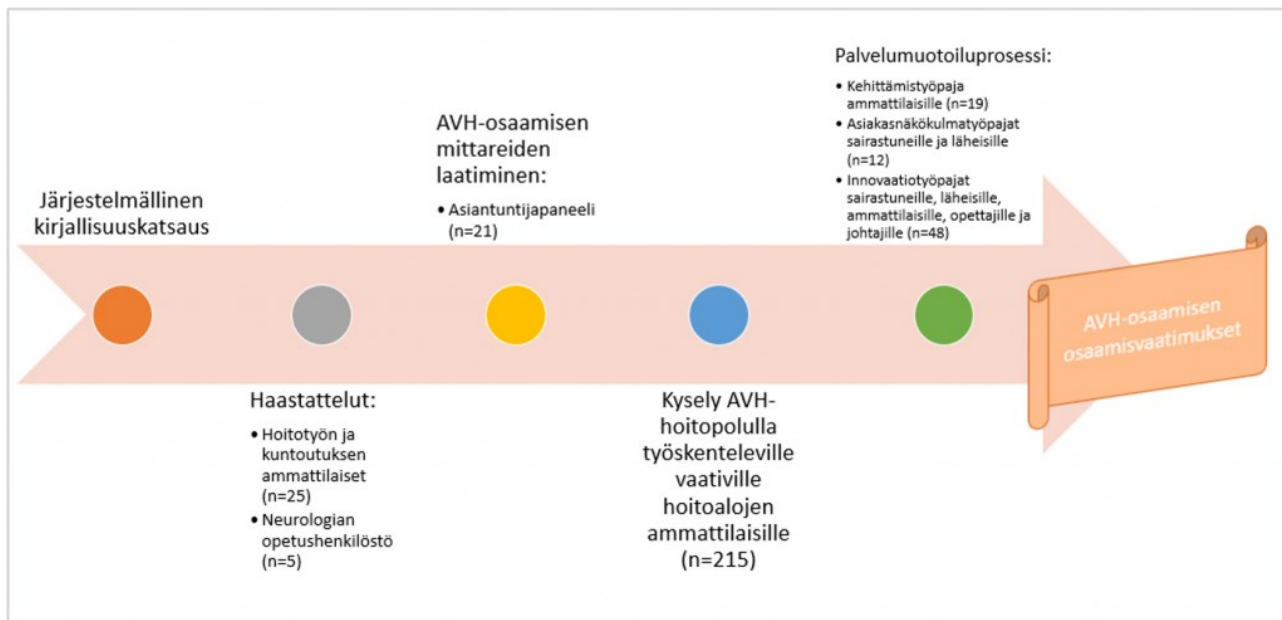
2 Ammattilaisten AVH-osaamisen ja opettajien osaamisen kartoitus (työpaketti 1)

Osaamisen johtamisen toimintamallin ja vaativien hoitoalan ammattilaisten koulutusten pohjaksi kartoitettiin AVH-hoitopolulla tarvittavaa osaamista. Hankkeen ensimmäisen työpaketin tarkoituksena oli kartoittaa vaativien hoitoalojen ammattihenkilöiden (sairaanhoitajat, fysioterapeutit ja toimintaterapeutit) osaamista aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen asiakkaan hoitopolun eri vaiheissa (ennaltaehkäisy, oikea-aikainen diagnosointi, hoito ja kuntoutus) ja ammattilaisia kouluttavien opettajien osaamista.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa neurologian opetushenkilöstön ja vaativien hoitoalojen ammattihenkilöstön osaamisen kehittämisen osaamisesta, osaamisen tarpeista, osaamisen kartoittamismenetelmistä ja osaamisen tasosta. Työpaketin 1 eri vaiheissa tuotettua tietoa hyödynnettiin myös vaativien hoitoalojen ammattilaisille suunnatun koulutuksen kehittämisen tueksi. Hankkeen ensimmäisen työpaketin (TP 1) toteutuksesta vastasi Oulun yliopiston lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö (ent. hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö).

2.1 Ammattilaisten osaaminen ja osaamistarpeet AVH-hoitopolulla

Vaativien hoitoalojen ammattihenkilöiden ja opettajien osaamista ja osaamistarpeita aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla selvitettiin eri menetelmiä hyödyntäen (kuvio 1). Ensimmäisenä toimenpiteenä AVH-osaamisalueiden määrittämiseksi sekä AVH-osaamiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi toteutettiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus [14]. Katsaukseen sisällytettiin kansainvälisiä alkuperäistutkimuksia vuosilta 2010–2020, jotka käsittelivät terveydenhuollon ammattilaisten osaamista (sisältäen tiedot, taidot, asenteet ja arvot) aivoverenkiertohäiriön hoitoon ja kuntoutukseen liittyen hoitopolun eri vaiheissa.



KUVIO 1. AVH-hoitopolulla vaadittavan osaamisen kartoitusprosessi OSMU-hankkeessa. Kuvio avautuu isommaksi klikkaamalla.

Katsauksen tulosten mukaan terveydenhuollon ammattilaisten osaaminen AVH-hoitopolulla koostuu kliinisistä taidoista, hoitoprosessiosaamisesta, vuorovaikutustaidoista, itsensä johtamisen taidoista, läheisten huomioimisen taidoista sekä näyttöön perustuvan tiedon osaamisesta. Tekijät, jotka vaikuttavat ammattilaisten osaamiseen, liittyvät AVH-hoitoon tai kuntoutukseen erikoistumiseen, osaamisen kehittämiseen ja lisäkoulutautumiseen, palveluiden organisoitumiseen sekä yhteistyöhön läheisten kanssa. Jarva ym. esittelevät artikkelissaan katsauksen tarkemmat tulokset [14].

Järjestelmällisen katsauksen jälkeen selvitettiin kokemuksia AVH-hoitopolulla tarvittavasta osaamisesta haastatteleamalla hoitotyön ja kuntoutuksen ammattilaisia erikoissairaanhoidossa ja perusterveydenhuollossa. Haastattelut toteutettiin fokusryhmissä (n = 6), joissa oli mukana yhteensä 25 ammattilaista (sairaanhoitajia, fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja, lähihoitajia, puheterapeutteja, ensihoitaja, röntgenhoitaja ja kuntoutusohjaaja). Haastattelut toivat tukea kirjallisuuden tuomien tulosten lisäksi.

Tulokset osoittavat, että AVH-hoitopolulle osallistuvilta ammattilaisilta edellytetään monipuolista, laaja-alaista osaamista sekä syväosaamista. Ammattilaisten osaamistarpeet koostuvat kliinisestä osaamisesta, moniammatillisesta verkostoihin ulottuvasta osaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta, emotionaalisen ja psykoedukatiivisen tuen antamisesta sekä itsensä johtamisen ja kehittämisen osaamisesta. Tarkemmat tulokset on raportoitu julkaisussa [15] (julkaisu arvioinnissa).

Katsauksen ja haastatteluiden tuloksiin sekä muuhun tutkimus- ja käytännötietoon pohjautuen rakennettiin AVH-osaamisen itsearviointimittarit sairaanhoitajille, fysioterapeuteille ja toimintaterapeuteille. Vaativat hoitoalan ammattilaiset osallistuivat mittareiden kehittämiseen käytännön hoitotyön näkökulmasta. Mittareiden sisällöt koostuivat kliinisen osaamisen, ohjauksen, vuorovaikutuksen ja psykoedukatiivisen tuen, moniammatillisen yhteistyön, hoidon ja kuntoutuksen suunnittelun ja järjestämisen, näytön käyttöönoton sekä osaamisen kehittämisen ja itsensä johtamisen osa-alueista. Lisäksi sairaanhoitajien mittarissa oli erillinen osa-alue kuntouttavista menetelmistä.

AVH-osaamisen nykytilaa kartoitettiin mittareilla toteutetuilla kyselyillä kolmessa eri sote-palveluorganisaatioissa Pohjois-Pohjanmaalla sekä kansallisesti Kuntoutusalan asiantuntijoiden ja Aivoliiton yhdyshenkilöverkoston kautta. Aineisto kerättiin yhteensä 215 sairaanhoitajalta, fysioterapeutilta ja toimintaterapeutilta.

Alustavien tulosten perusteella kliinisen osaamisen, moniammatillisen yhteistyön ja itsensä johtamisen osaamisen osa-alueet arvioitiin vahvimmiksi. Heikoimmaksi osaamisalueeksi arvioitiin näytön käyttöönoton osaaminen. Itsearvioidussa AVH-osaamisessa ei löytynyt merkittäviä eroja hoitopolun eri vaiheissa tai organisaatioissa, mutta ammattiryhmien välillä sairaanhoitajat arvioivat oman osaamisensa tilastollisesti merkittävästi heikommaksi fysio- ja toimintaterapeutteihin verrattuna ohjaus- ja vuorovaikutusosaamisessa sekä toimintaterapeutteihin verrattuna itsensä johtamisen osaamisessa. Ammattilaisten yleinen osaaminen AVH-hoitopolulla arvioitiin hyväksi, mutta osaamista näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämisestä erityisesti kliinisessä osaamisessa tulisi kehittää.

Kartoituksen perusteella todettiin, että organisaatioiden tulisi lisätä koulutusta ja tarjota riittävät resurssit näyttöön perustuvan tiedon käytön mahdollistamiseksi kliinisessä työssä oleville vaativien hoitoalan ammattilaisille. Tulokset raportoidaan tarkemmin Kipinä ym. julkaisussa [16]. Kehitettyä työkalua voidaan kehittää edelleen ja hyödyntää geneeriseen osaamisen arviointiin myös muilla erikoisaloilla.

Näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista kartoitettiin kirjallisuuskatsauksella [17]. Salliva sekä muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri ja riittävät resurssit edistävät näyttöön perustuva toimintaa. Lisäksi johdon antama tuki edistävät näytön käyttöä hoitotyössä [17].

AVH-osaamisen lisäksi työpaketissa 1 kartoitettiin yleisesti kansallisesti ja kansainvälisesti käytössä olevia mittareita ja menetelmiä sairaanhoitajien, fysioterapeuttien ja

toimintaterapeuttien osaamisen arviointiin katsauksen katsauksella. Katsaukseen sisällytettiin yhteensä 113 katsausta, joista löydettiin kymmenen erilaista menetelmää osaamisen arviointiin (muun muassa erilaiset testit, tarkistuslistat, suoritukseen perustuva arviointi, arviointimallit, kliiniset kokeet, tarkkailulistat, sekä tietokilpailut). Mittareita ammattilaisten osaamisen eri osa-alueisiin (kliininen osaaminen, geneerinen osaaminen, muu ammatillinen osaaminen) tunnistettiin satoja, joista suurin osa oli tarkoitettu sairaanhoitajien tai sairaanhoitajaopiskelijoiden osaamisen arviointiin. Lisäksi suurin osa mittareista oli validoimattomia ja standardoimattomia. Katsauksen tulokset on raportoitu tarkemmin Toppi & Piironen julkaisussa [19].

Asiakasnäkökulman huomioimiseksi hankkeessa toteutettiin vuoden 2021 aikana palvelumuotoiluprosessi, jonka tarkoituksena oli tunnistaa ammattilaisilta vaadittavaa osaamista AVH-hoitopolulla kuvaamalla hoitopolun nykytilaa, selvittämällä AVH-sairastuneiden profiileja ja innovoimalla ratkaisuja hoitopolulla todennettuihin haasteisiin. Lisäksi palvelumuotoilun tavoitteena oli edistää korkeakoulujen ja palveluorganisaatioiden yhteistyötä ja verkostomaista työskentelyä AVH-hoitoprosessin näkökulmasta. Palvelumuotoiluprosessi mukaili Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin [24] kolmea ensimmäistä vaihetta, jotka ovat määrittely, tutkimus ja suunnittelu [25].

Määrittelyvaiheessa ammattilaiset (n = 19) AVH-hoitopolun eri vaiheista osallistuivat kehittämistyöpajaan, jossa lisättiin ymmärrystä AVH-hoitopolun vaiheista ja haasteista sote-palveluorganisaatioiden näkökulmasta. Tutkimusvaiheessa AVH-sairastuneita (n = 8) ja heidän läheisiään (n = 4) osallistui kahteen työpajaan, joissa tutkittiin AVH-sairastuneiden ja heidän läheistensä kokemuksia AVH-hoitopolun varrelta. Asiakaskokemusten analyysin myötä määriteltiin AVH-sairastuneiden ja heidän läheistensä asiakasprofiilit, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin asiakkaiden kokemusmaailmaa ja tarpeita.

Suunnitteluvaiheessa kolmeen erilliseen innovaatiotyöpajaan osallistui AVH-sairastuneita, heidän läheisiään, ammattilaisia, opettajia ja johtajia, yhteensä 48 henkilöä. Työpajoissa innovoitiin ratkaisuja hoitopolulla tunnistettuihin haasteisiin sekä määriteltiin AVH-hoitopolulla vaadittavaa osaamista.

Hankkeen toteuttama palvelumuotoiluprosessi on kuvattu yksityiskohtaisemmin Kirsi Koivusen, Eevi Karsikkaan ja Erika Jarvan toimittamassa kokoomajulkaisussa [26].

Palvelumuotoiluprosessin tulosten myötä AVH-hoitopolulle osallistuvien ammattilaisten osaamisvaatimuksia tarkennettiin (kuvio 1).

Vaativien hoitoalojen ammattilaisten AVH-osaamista, osaamistarpeita ja osaamiseen liittyviä tekijöitä kartoitettiin kirjallisuuskatsauksella, haastattelulla, kyselyllä ja palvelumuotoilulla. Niiden avulla saatiin tietoa monipuolisesti AVH-osaamisen nykytilasta ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Tulosten perusteella muodostettua AVH-osaamisen mittaria jatkokehitetään edelleen niin, että sen avulla voidaan mitata ja arvioida vaativien hoitoalojen ammattilaisten osaamista sekä spesifien potilasryhmien tai erikoisalojen hoidossa tai kuntoutuksessa (kliininen osaaminen) että geneerisellä tasolla. Mittaria voidaan hyödyntää jatkossa osana osaamisen johtamisen toimintamallia, jossa systemaattisen osaamisen mittaamisen myötä voidaan suunnitella ja toteuttaa koulutusta eri erikoisalojen osaamistarpeiden mukaan.

Kartoitettuun tietoon perustuen työpaketissa 3 suunniteltiin AVH-osaamista vahvistavan koulutuskokonaisuuden ”Kriittisesti sairaan potilaan moniammatillinen hoito ja kuntoutus. Case: Tavoitteena yksilöllinen, ihmislähtöinen, AVH-sairastuneen ja läheiset osallistava hoitopolku” sisällöt ja osaamistavoitteet sairaanhoitajille, fysioterapeuteille ja toimintaterapeuteille (kts. luku 4).

2.2 Opettajien osaamisen määrittely ja kartoitus

Opetushenkilöstön osaamisen nykytilan sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämiseksi kartoittavassa vaiheessa haastateltiin hoitotyön opettajia (n = 5) yhdestä ammattikorkeakoulusta Pohjois-Pohjanmaan alueelta. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää opettajien kokemuksia AVH-hoitopolun eri vaiheissa tarvittavasta osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä.

Haastatteluiden tuloksista käy ilmi, että opettajat kokivat erityisesti moniammatillisen yhteistyön osaamisen, vuorovaikutus- ja digiosaamisen sekä ymmärryksen muiden ammattilaisten toiminnasta sekä sairastuneeseen vaikuttavista ympäristö- ja yksilötekijöistä korostuvan opettajien osaamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Opetus tarjoaa eväät kliinisten taitojen harjoitteluun sekä AVH-osaamisen perustan, mutta kliininen harjoittelu ja monialainen oppiminen syventävät osaamista. Opettajalla tulee olla laaja-alaista osaamista AVH-hoitopolusta, mutta tarvittavan osaamisen ylläpidon ja kehittymisen koettiin olevan haasteellista rajattujen resurssien vuoksi. Osaamisen kehittymiseksi tulisi

hyödyntää enemmän erilaisia toimijoita ja sidosryhmiä AVH-hoitopolulla. Tarkemmat tulokset on raportoitu Jarva ym. artikkelissa [18].

Oulun ammattikorkeakoulun sosiaali- terveys- ja kuntoutusalan opettajien osaamista kartoitettiin keväällä 2022. Mittari kehitettiin TerOpe-hankkeessa kehitetyn mittarin (HeSoEduCo-mittari) pohjalta [20]. HeSoEduCo-mittaria kehitettiin ja muokattiin osaamisen ennakkoinnista saatujen osaamistietojen sekä muuhun opettajien osaamiseen liittyvään tieteelliseen tutkimustietoon pohjautuen. Myös sosiaali- ja terveysalan yksikön omat strategiset osaamistarpeet huomioitiin mittarin kehittämisessä. Osaamisen itsearviointimittari koostuu tällä hetkellä 13 eri osaamisalueesta ja 121 väittämästä. Osaamisalueiden väittämiin opettaja voi vastauksen lisäksi kertoa muusta osaamisestaan sekä verkostoistaan ja hanketyöstään. Opettajien osaamisen kartoitusta hyödynnettiin myös kehityskeskusteluissa keväällä 2022.

Mittaria on tarkoitus jatkokehittää opettajilta saatujen palautteiden perusteella. Mittarilla arvioidaan ammattikorkeakoulun henkilöstön osaamista jatkossa joka toinen vuosi ennen kehityskeskusteluita, seuraavan kerran keväällä 2024. Osaamisen ennakkointitiedon ja opettajien osaamisen itsearvioinnin tulosten perusteella päivitetään tulevan Hyvinvointi ja kulttuuri -osaamisalan osaamisen kehittämissuunnitelma.

Kyselyyn vastasi anonymisti 81 opettajaa, ja vastausprosentti oli 80. Mittari sisälsi seuraavat osaamisalueet: sosiaali-, terveys-, ja kuntoutusalan opettajan ammatillinen osaaminen, tieteellinen ja tutkimuksellinen opettajan osaaminen, pedagoginen osaaminen, digipedagoginen osaaminen, arviointiosaaminen, vuorovaikutus-, verkosto-, ja yhteistyöosaaminen, työhyvinvointiosaaminen, itsensä johtamisen osaaminen, kulttuurinen osaaminen, eettinen osaaminen, näyttöön perustuva sosiaali-, terveys-, ja kuntoutuksen osaaminen, kestävät innovaatiot ja ennakkointiosaaminen sekä osaamisen jatkuva kehittämisosaaminen.

Jokainen osaamisalue sisälsi 4–16 yksityiskohtaisempaa väittämää, joita vastaaja arvioi osaamisensa mukaan Likert-asteikollisesti väittämällä 1= osaan huonosti, 2=osaan kohtalaisesti, 3=osaan hyvin, 4=osaan kiitettävästi. Lisäksi opettajilta kartoitettiin mittarin edelleen kehittämistä varten avoimia kysymyksiä.

Osaamisalueista muodostettiin summamuuttujat, jotka kuvaavat opettajien (n = 81) itsearvioitua osaamisalueita keskiarvoilla kuvattuna. Aineiston mediaani oli 3,0 lukuun ottamatta kestävä innovaatio ja ennakkointiosaamisessa, jossa mediaani oli 2,0. Opettajien

osaamisalueista vahvimpana oli ammatillinen osaaminen ja eettinen osaaminen (ka 3,35) ja heikointa kestävä innovaatio ja ennakoitiosaaminen (ka 2,33). Lisäksi heikointa osaamista oli tieteellisessä ja tutkimuksellisessa osaamisessa (ka 2,64), kulttuurisessa osaamisessa (ka 2,7) ja digipedagogisessa osaamisessa (2,75). Osaamisessa oli eroja tiimien välillä. Opettajien osaamisesta Koivunen ym. ovat kirjoittaneet artikkelin [21].

Oulun yliopiston hoitotieteen ja terveyshallintotieteen opettajien osaamisen nykytilaa ja osaamisen kehittämisen tarpeita kartoitettiin osaamisen johtamisen suunnitteluksi tueksi keväällä 2023. Kartoituksessa käytettiin NPTH-osaamismittaria [22] [23] sekä tätä kartoitusta varten muokattua HeSoEduCo-mittaria [20]. HeSoEduCo -mittarin sisältöä ja mittaria muokattiin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön arviointien perusteella. Mittarin osa-alueina olivat tieteenala-, pedagoginen-, digi-, vuorovaikutus ja verkosto-, hallinto- ja osaamisen kehittämisosaaminen. Lisäksi NPTH-osaamismittarilla arvioitiin näyttöön perustuvan terveydenhuollon osaamista.

Mittarilla arvioidaan yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön osaamista jatkossa vuosittain ennen kehityskeskusteluita. Tulosten avulla suunnitellaan opettajien osaamisen kehittämisen tavoitteita ja menetelmiä koko yksikön ja opettajan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla.

YHTEENVETO TULOKSISTA:

Itsearviointiin perustuva AVH-osaamisen mittari sairaanhoitajille, fysioterapeuteille ja toimintaterapeuteille.

AVH-osaamisen nykytilan kartoitus kolmessa sote-palveluorganisaatiossa: kliininen, moniammatillisen yhteistyön ja itsensä johtamisen osaaminen olivat vahvimmat osaamisalueet, heikoin osaamisen alue oli näytön käyttöönoton osaaminen.

Itsearviointiin perustuva sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalan opettajien osaamisen mittari osaamisen kehittämisen tueksi Oulun ammattikorkeakoulussa toteutettiin keväällä 2022. Vahvinta oli ammatillinen ja eettinen osaaminen. Heikointa osaamista oli kestävä innovaatio ja ennakoitiosaamisessa sekä tieteellisessä ja tutkimuksellisessa osaamisessa. Tulosten pohjalta kehitettiin ja aloitettiin opettajien osaamista lisäävät koulutukset keväällä 2023.

Itsearviointiin perustuva Oulun yliopiston hoitotieteen ja terveyshallintotieteen opettajien osaamista kartoittavaa mittaria kehitettiin keväällä 2023 ja henkilöstö arvioi mittaria. Mittarilla tullaan

arvioimaan opettajien osaamista ja tulosten avulla suunnitellaan opettajien osaamisen kehittämistä tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen vuosikello on laadittu yhdessä henkilöstön kanssa.

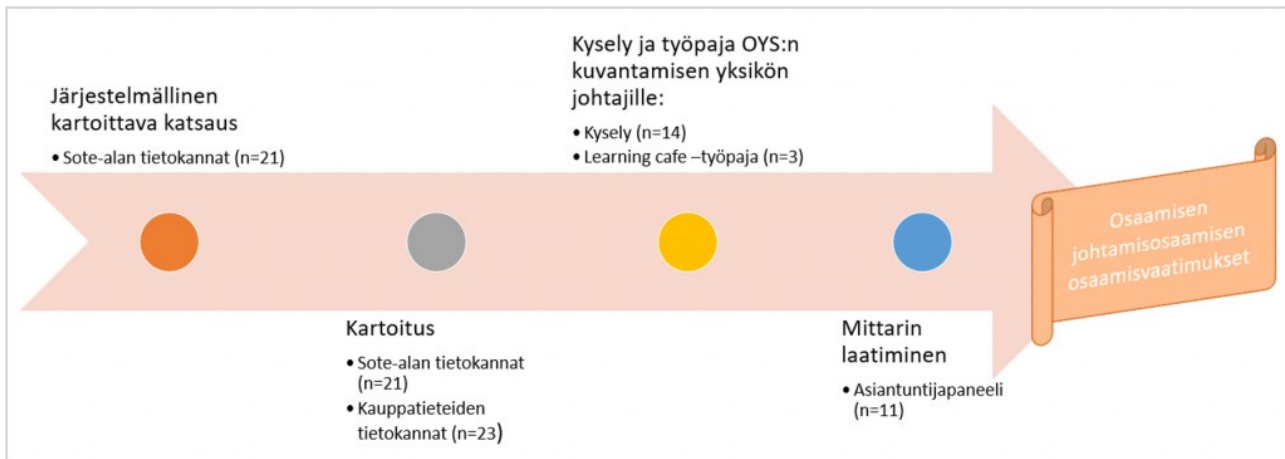
3 Sote-alan osaamisen johtamisen nykytilanteen ja kehittämishaasteiden kartoitus (työpaketti 2)

Hankkeen työpaketissa kaksi (TP2) tarkoituksena oli kartoittaa sote-alan johtajien ja sote-alan johtamiskoulutuksen opetushenkilöstön osaamisen johtamisosaamisen nykytilanne. Tavoitteena oli tuottaa tietoa osaamisen johtamisosaamisen osaamistarpeista ja -vajeista, määrittää osaamistavoitteet sekä kartoittaa valtakunnallisesti osaamisen johtamisen malleja, menetelmiä ja hyvä käytänteitä.

Kartoitusvaiheessa tuotettua tietoa hyödynnettiin myöhemmin hankkeessa johtajille ja korkeakoulujen johtamiskoulutuksen opetushenkilöstölle suunnattujen koulutusten (TP3) sekä toimintamallin perustana (TP4). Hankkeen toisen työpaketin (TP 2) toteutuksesta vastasi Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde), entinen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP).

3.1 Johtajien ja opettajien osaamisen johtamisosaamisen kartoitus sekä määrittely

Johtajien ja korkeakoulujen johtamiskoulutuksen opetushenkilöstön osaamisen johtamisosaamisen kartoitus sekä määrittely toteutettiin monipuolisesti käyttäen erilaisia menetelmiä (kuviot 2). Aihetta käsittelevän aikaisemman tiedon selvittämiseksi toteutettiin ensin kaksi toisiaan täydentävää kartoitusta. Ensimmäiseen järjestelmälliseen kartoittavaan katsaukseen sisällytettiin kaikki sote-alan johtajien osaamisen johtamisosaamista sekä sen mittaamista käsittelevät alkuperäistutkimukset tammikuuhun 2022 asti (n = 21).



KUVIO 2. Johtajien osaamisen johtamisosaamisen osaamisvaatimuksien määrittelyprosessi.

Tulosten mukaan johtajien osaamisen johtamisosaaminen koostuu järjestelmien hallinnasta, ammatillisesta kehittämisestä sekä johtajien asenteesta ja käyttäytymisestä. Yhtään validia mittaria ei löytynyt mittamaan johtajien osaamisen johtamisosaamista. Tarkemmat tulokset on esitelty Karsikas ym. artikkelissa [27].

Toisessa kartoituksessa tiivistettiin tutkittua tietoa johtajien osaamisen johtamisosaamisesta sosiaali- ja terveysalan (n = 21) sekä liiketalouden alan toimintaympäristöissä (n = 23). Alkuperäiset tutkimukset haettiin hyödyntäen monitieteisiä lääke- ja terveystieteiden sekä kauppatieteiden tietokantoja. Tulosten mukaan kehittämällä määrätietoisesti ja johdonmukaisesti johtajien osaamisen johtamisosaamista voidaan muun muassa edistää organisaatioiden osaamista, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Osaamisen johtamisosaamisen kehittämiseen organisaatioissa voidaan puolestaan vaikuttaa avoimella ja myönteisellä työskentelyllä ja toimintamallien kehittämisellä. Tulosten perusteella tulevaisuudessa tarvitaan uusia toimintamalleja ja johtajille suunnattua koulutusta, jotta johtavat tunnistavat paremmin roolinsa osaamisen kehittämisen prosessin eri vaiheissa. [28].

Kolmas kartoitus toteutettiin oppilaitosyhteistyönä [29], jossa johtajille suunnatun kyselyn sekä learning café -työpajojen avulla kartoitettiin osaamisen johtamista ja osaamisen johtamisosaamista Oulun yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueen (OYS-erva) kuvantamisen yksiköissä. Kartoituksessa saadut tulokset osoittavat, että kuvantamisen johtajilla on tarve digitaaliselle osaamisen johtamisen alustalle osaamistiedon hallitsemiseksi. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että johtajat tarvitsevat lisää osaamista ja tukea osaamisen systemaattiseen johtamiseen, vaikka he tuntevatkin eri osaamisen johtamisen tapoja hyvin. [29]

Edellä kuvattuihin kartoituksiin sekä käytännön osaamisen johtamisen ja johtajien johtamisosaamisen selvityksiin pohjautuen rakennettiin osaamisen johtamisosaamisen itsearviointimittari sote-alan johtajille. Mittarin teemat muodostuivat osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemoista. Kehitetyllä mittarilla kerättiin aineisto keväällä 2022 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä, Oulunkaaren kuntayhtymässä sekä Oulun kaupungissa. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 42 johtajaa.

Tulokset kertovat, että organisaatioissa ei osata hyödyntää monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Kaikissa organisaatioissa käytettiin osaamisen kehittämisen menetelminä opiskelijaohjausta sekä perehdyttämistä. Vähiten käytettyjä menetelmiä olivat vertaisarviointi ja opintopiirit. Arvioitaessa kokonaisuutena eri osaamisen kehittämisen teemoja, heikoin osaaminen johtajilla oli osaamisen kehittämisen suunnittelu. Parhain osaaminen johtajilla puolestaan oli osaamiskulttuurin johtaminen.

Opettajien osaamisen johtamisosaamisen kartoittamisesta kehitetyn mittarin avulla luovuttiin korkeakoulujen johtamiskoulutuksen opetushenkilöstön pienen määrän vuoksi (alle 10). Hankkeessa tunnistettiin, että pieni vastaaja määrä olisi saattanut vääristää tuloksia sekä mahdollistaa vastaajien tunnistamisen. Näin ollen opetushenkilöstön osaamisen johtamisosaamisen kartoittamisessa käytettiin työpaketissa 1 tehtyä opettajien osaamisen kartoitusta soveltuvin osin.

3.2 Osaamisen johtamisen mallien, menetelmien ja hyvien käytänteiden kansallinen kartoitus

Osaamisen johtamisen mallien, menetelmien ja hyvien käytänteiden kartoitus (kuvio 3) toteutettiin kahdella erillisellä tutkimustiedon ja kirjallisuuden tarkastelulla, kansallisesti toteutetulla sähköisellä kyselyllä johtajille, vertaiskehittämällä sekä oppilaitosyhteistyönä tehdyllä johtajien haastatteluilla. Tutkimustiedon ja kirjallisuuden tarkastelun ensimmäinen osa piti sisällään kartoituksen sote-alalla käytössä olevista osaamisen johtamisen malleista ja menetelmistä, josta tarkemmat tulokset raportoidaan myöhemmin Jokela ym. [30] artikkelissa. Toisessa kartoituksessa selvitettiin, miten sairaanhoitajien osaamisen kehittymistä voidaan tukea työuran eri vaiheissa [31].



KUVIO 3. Sote-alan organisaatioissa käytössä olevia osaamisen johtamisen ja kehittämisen malleja, menetelmiä ja hyviä käytänteitä [32].

Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että yleisesti malleja ja menetelmiä on rajallisesti käytössä osaamisen johtamiseen, vaikkakin niille on tunnistettu selkeä tarve. Lisäksi, kun tarkastellaan pelkästään henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä, johtajien tulisi valita osaamisen kehittämisen menetelmät huomioiden paremmin ammattilaisten yksilölliset tarpeet sekä työurien eri vaiheet.

Kartoituksien jälkeen hankkeessa kehitettiin tutkimuskirjallisuuteen perustuva kysely johtajille ja asiantuntijoille [3] [27], jossa kartoitettiin organisaatioissa käytössä olevia osaamisen johtamisen malleja, menetelmiä sekä hyviä käytänteitä. Vastausprosentti valtakunnallisesti toteutetusta kyselystä jäi kuitenkin matalaksi, jonka vuoksi kartoitusvaiheita jatkettiin vertaiskehittämällä (benchmarking). Vertaiskehittäminen toteutettiin järjestämällä etätapaamisia sote-alan organisaatioiden kanssa. Tapaamisissa kerättiin kokemuksia ja näkemyksiä parhaista malleista, menetelmistä sekä hyvistä käytänteistä osaamisen johtamisessa.

Lopuksi kartoitusvaiheessa kerättyä tietoa täydennettiin tekemällä selvitys valtakunnallisesta sote-alan organisaatioiden osaamisen johtamisen tilasta. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen vaativat selkeyttämistä kaikissa prosessin vaiheissa. Lisäksi varsinaisia malleja, menetelmiä sekä hyviä käytänteitä osaamisen johtamiseen ei osata käyttää riittävän monipuolisesti. Johtajat

myös hahmottavat osaamisen johtaminen usein liian kapeasti. Osaamisen johtaminen nähdään vain teknisenä osaamisen määrittelynä, osaamisen nykytilan kartoittamisena tai koulutuksena. Osaamisen johtaminen tulisi kuitenkin nähdä laajempänä kokonaisuutena, johon liittyy koko osaamiskulttuurin johtaminen. Toteutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla sote-alan organisaatioissa, osaamisen johtaminen tarvitsee vielä paljon systemaattista kehitystyötä sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. [32]

YHTEENVETO TULOKSISTA:

Sote-alan johtajien osaamisen johtamisosaaminen koostuu järjestelmien hallinnasta, ammatillisesta kehittymisestä sekä johtajan asenteesta ja käyttäytymisestä. Sen mittaamiseen ei löytynyt validia mittaria.

Kehitettiin uusi johtajien itsearviointiin perustuva johtajien osaamisen johtamisosaamista arvioiva mittari.

Mittarilla kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että johtajien paras itsearvioitu osaamisen johtamisosaamisen teema on osaamiskulttuurin johtaminen ja heikoin on osaamisen kehittämisen suunnittelu.

Organisaatioissa ei osata hyödyntää tarpeeksi monipuolisesti erilaisia osaamisen johtamisen menetelmiä.

Johtajilla on tarve digitaaliselle osaamisen johtamisen alustalle osaamistiedon hallitsemiseksi.

Tulevaisuudessa tarvitaan uusia malleja ja menetelmiä sekä johtajille suunnattuja koulutuksia osaamisen johtamisosaamisen kehittämiseksi.

[4 Osaamista vahvistavat koulutukset \(työpaketti 3\)](#)

Hankkeen loppuvaiheessa maaliskuussa 2023 alkaen toteutettiin työpakettien 1 ja 2 kartoitusten pohjalta kaksi koulutuskokonaisuutta vastaamaan esiin tulleisiin osaamistarpeisiin. Ensimmäisessä koulutuskokonaisuudessa koulutettiin vaativan hoitotyön ammattilaisia, kuten sairaanhoitajia, fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja AVH-hoitopolulla tapahtuvaan työhön. Hankkeen koulutuskokonaisuus 2 tarjosi osaamisen johtamiseen koulutusta sosiaali- ja terveysalan johtajille.

Näistä kahdesta koulutuskokonaisuudesta koostui hankkeen kolmas työpaketti (TP 3) ja sen toteutuksesta ja koulutuksista vastasi Oulun ammattikorkeakoulu.

4.1 Kriittisesti sairaan potilaan moniammatillinen hoito ja kuntoutus hoitopolun eri vaiheissa -koulutus

AVH-hoitopolulla toimivien vaativan hoitotyön ammattilaisten osaamistarpeiden kartoituksen (TP 1) tuloksiin perustuen suunniteltiin ja toteutettiin keväällä 2022 koulutuskokonaisuus, jonka teemana oli ”Kriittisesti sairaan potilaan moniammatillinen hoito ja kuntoutus, tavoitteena yksilöllinen, ihmislähtöinen, aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen ja läheiset osallistava hoitopolku”. Neljä koulutuspäivää toteutettiin maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana noin kerran kuukaudessa koko päivän kestävinä etäkoulutuksina.

Koulutuksen tarkoituksena oli vahvistaa sote-alan ammattilaisten osaamista kriittisesti sairaan potilaan hoidon ja kuntoutuksen eri vaiheissa. Koulutuksen suunnittelu aloitettiin vuoden 2021 aikana ja tarkoituksena oli toteuttaa osa koulutuksesta lähipäivinä. Kuitenkin koronapandemia vaikutti koulutusten toteuttamismuotoon ja lopulta koulutuspäivät toteutettiin etänä Teamsin välityksellä.

Koulutuskokonaisuuksien suunnittelu ja toteutus tapahtui yhteistyössä alueen koulutusorganisaatioiden ja työelämän keskeisten yhteistyökumppanien kanssa, yhtenä tärkeimmistä yhteistyökumppaneista oli Aivoliitto. Koulutukseen osallistujat olivat Pohjois-Pohjanmaan sotetuotantoalueella työskenteleviä hoitotyön ammattilaisia. Koulutusta markkinoitiin OSMU-hankkeen sosiaalisen median tileillä ja yhteistyökumppaneiden, kuten Oulun kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin koulutuskalentereissa.

Koulutuskokonaisuus 1 oli laajuudeltaan 5 opintopistettä, ja se koostui etäkoulutuspäivistä ja työskentelystä etäpäivien välissä. Moodle-verkkoympäristössä mahdollistettiin osaamisen kehittäminen ja verkostoituminen. Koulutuskokonaisuuteen kuului myös käytännön hoitotyöhön liittyvä kehittämistehtävä, joka kohdistettiin omassa työssä tunnistettuun hoitotyön tai kuntoutuksen haasteeseen. Kehittämistehtävän sai tehdä yksin, pareittain tai pienryhmässä. Kehittämistehtävässä muun muassa kartoitettiin hoitopolun varrella olevia toimijoita sekä pohdittiin ratkaisuehdotuksia valittuun haasteeseen.

Tulokset esiteltiin posterina viimeisenä koulutuspäivänä. Jounila-Ilola ym. ovat kirjoittaneet koulutuskokonaisuudesta blogitekstin [33]. Osallistujien osaaminen parani koulutuksen

myötä. Osallistujien arviot koulutuksen vaikutuksesta ja heidän esiin tuomat kokemukset koulutusmuodosta toivat OSMU-hankkeelle lisäksi arvokasta tietoa siitä, että koulutus voidaan järjestää etämuotona hyvin. Palaute koulutuskokonaisuudesta oli erittäin hyvää. [33]

Osallistujat antoivat avoimessa palautteessa koulutuksesta pääosin positiivista palautetta. Palautteessa kiiteltiin koulutuskokonaisuuden monipuolisuutta, potilasnäkökulmaa sekä sen tarjoamaa mahdollisuutta verkostoitua ja syventää omaa osaamista. Kehitysehdotuksena palautteista tuli ilmi, että jatkossa koulutus voisi sisältää erillisiä ammattialakohtaisia osuuksia.

4.2 Onnistu osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä -koulutus vahvasti johtajien ja esihenkilöiden osaamisen johtamista

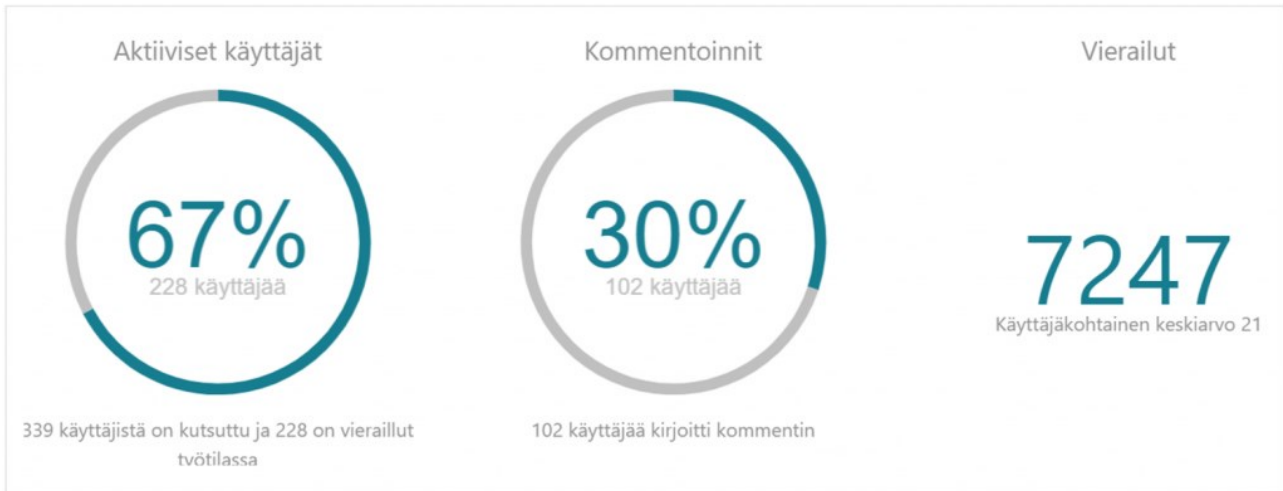
Syksyllä 2022 toteutettiin ”Onnistu osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä” -koulutus sote-alan johtajille. Tämä koulutuskokonaisuus pohjautui työpaketin 2 pohjalta saatuihin tuloksiin, joiden mukaan opettajien ja johtajien osaamista tulisi vahvistaa osaamisen johtamisessa. Koulutus kilpailutettiin ja lopulta toteutettiin yhdessä Filosofian Akatemia Oy:n kanssa.

Osaamisen johtamisen koulutusta markkinoitiin OSMU-hankkeen sosiaalisen median tileillä sekä Oulun kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin koulutuskalentereissa. Markkinointia tehtiin kevään ja alkusyksyn 2022 aikana lähinnä sosiaalisen median tilien kautta ja koulutuksesta oltiin laajasti kiinnostuneita ympäri Suomen.

Koulutuksen kohderyhmänä olivat sosiaali- ja terveystieteiden johtajat, opettajat ja asiantuntijat. Koulutukset toteutettiin yhteistyössä Filosofian Akatemia Oy:n kanssa kolmena iltapäivänä lokakuussa 2022, marraskuussa 2022 ja tammikuussa 2023. Koulutukset toteutettiin Zoom-etäyhteyden kautta ja yhteiskehittämisalustana käytettiin Howspacea. Koulutuksiin ilmoittautui 211–244 osallistujaa. Viimeinen eli neljäs koulutusiltapäivä pidettiin helmikuussa 2023 OSMU-hankkeen vetämänä. Hybriditoteutuksena pidetty iltapäivä oli osaamisen ennakkointifoorumi II ja OSMU-hankkeen päätösseminaari.

Koulutusten tavoitteena oli, että osallistuja saa kokonaiskuvan osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessista sekä uusia keinoja luoda osaamisen kehittämistä tukevia

rakenteita sekä toimintatapoja organisaatiossaan. Koulutuksen aikana oli mahdollisuus verkostoitua muiden sosiaali- ja terveystalouden johtajien ja ammattilaisen kanssa sekä päästä kehittämään osaamisen johtamista omassa organisaatiossa. Howspaceessa aktiivisia käyttäjiä oli 67 prosenttia alustalle liittyneistä ja kolmasosa (102 henkilöä) kommentoi päivien aikana Howspaceen tehtäviin (kuvio 4).



KUVIO 4. Howspace-alustaa hyödynnettiin onnistu osaamisen johtamisessa - koulutuskokonaisuudessa lokakuun 2022 ja helmikuun 2023 välisenä aikana ja se aktivoi osallistujia hyvin.

Mitä on osaamisen johtaminen ja miten se on edellytys tuottavuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille?

Ensimmäisessä koulutusiltapäivässä ”Osaamisen johtaminen tänä päivänä” teemoina olivat: 1) Mistä puhutaan, kun puhutaan osaamisen ja oppimisen johtamisesta? 2) Miksi osaamisen johtaminen on edellytys niin tuottavuudelle kuin henkilöstön hyvinvoinnille? 3) Muutoskyvykkään organisaation ydintaidot ja 4) Osaamisen johtaminen systeemissä.

Koulutuspäivän aluksi hankkeen puolesta esiteltiin osaamisen johtamisen kartoitusta (TP2) ja osallistujat kuulivat myös tutkimusta aiheen pohjalta sekä käytännön kokemusta osaamisen johtamisesta. Howspace oli suurimmalle osalle osallistujista ennestään tuntematon alusta ja se muokattiin mahdollisimman vuorovaikutteiseksi ja osallistavaksi. Osallistujat olivat jo etukäteen esittäytyneet Howspace-alustalla ja kirjanneet sinne odotuksiaan koulutuksen suhteen sekä miettineet, miten osaamisen johtaminen liittyy omaan työhön. Lähes puolet toivoi saavansa näyttöön perustuvaa tietoa osaamisen johtamisesta sekä mahdollisuutta verkostoitua muiden osaamisen johtamisesta kiinnostuneiden kanssa.

Filosofian Akatemia Oy johdatteli aiheeseen interaktiivisella luennolla osaamisen johtamisesta tänä päivänä. Koulutuksessa todettiin, että ennalta-arvaamattomien ja merkittäviä vaikutuksia omaavien yllätysten todennäköisyys tulevaisuudessa kasvaa. Tämä edellyttää mukautumiskyvyn ja systeemiajattelun kehittämistä. Se, miten olemme organisoituneet, vaikuttaa myös siihen, miten oppimista johdetaan. Ketteryyttä johdetaan sillä, että asiakasrajapinnassa olevat saavat vaikuttaa työhönsä ja myös kehittää sitä. Kokonaiskuvan saavuttamiseksi on otettava mukaan asiakkaan palvelupolulla toimiva verkosto. Tällöin voidaan myös kartoittaa verkoston toimijoiden osaamistarpeita. Emme ole kykeneviä täysin ymmärtämään kompleksisia ilmiöitä, systeemejä ja niissä tapahtuvia syy-seuraussuhteita. Tämä edellyttää yhdessä opettelua ja ihmettelyä – dialogia, vuorovaikutusta ja avointa näkökulmien jakamista.

Yhteisöllisen osaamisen johtaminen lisäsi osaamista yhteisöllisen oppimisen rakenteista ja lisäsi ymmärrystä psykologisen turvallisuuden tarpeista työyhteisöissä

Toisessa ”Yhteisöllisen osaamisen johtaminen” -koulutusiltapäivässä teemoina olivat 1) Yhteisöllisen oppimisen rakenteet ja moniammatilliset tiimit, 2) Sujuva yhteistyö sisäisesti ja verkostoissa, 3) Psykologinen turvallisuus oppimisen edellytyksenä ja 4) Jatkuvan kehittämisen kulttuuri ja ketterä oppiminen. Hankkeen puolesta kerrottiin osaamisen johtamisen tiekartasta Oulun ammattikorkeakoulussa ja johdateltiin aiheen teemojen ympärille tutkimustiedon avulla. Lisäksi osallistujat saivat kuulla esimerkkiorganisaatiosta luennon, miten osaamista johdetaan julkisella sektorilla.

Filosofian Akatemia Oy oli rakentanut luentonsa päivän teemojen ympärille. Howspace-alustalla osallistujat pohtivat muun muassa sitä, millainen on psykologisen turvan tila tällä hetkellä omassa työyhteisössä tai tiimissä sekä mitkä asiat haastavat psykologista turvaa ja luottamusta. On tärkeää, että työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä roolistaan ja valta-asemastaan huolimatta uskaltaa puhua ilman pelkoa. Lisäksi on tärkeää, ettei häntä arvostella siitä tai pidetä negatiivisena, tunkeilevana tai osaamattomana. Psykologinen turva ja luottamus mahdollistavat yhteisöllisen oppimisen.

Osallistujat tuottivat myös materiaalia yhteisöllisesti Howspacessa. Osallistujien vastauksista koostettiin sanapilvi tekoälyä hyödyntäen. Yhdessä mietittiin, millaisia yhteisöllisen oppimisen rakenteita tai käytäntöjä hyödynnetään organisaatioissa. Tällä

hetkellä yhteisöllisen oppimisen rakenteita tai käytäntöjä tunnistettiin koulutuksessa hyvin monenlaisia. Keskustelut oli eniten käytetty rakenne ja käytäntö (kuvio 5).



KUVIO 5. Millaisia yhteisöllisen oppimisen rakenteita tai käytänteitä tunnistat organisaatiossasi? Onnistu osaamisen johtamisessa 15.11.2022 Howspace -työtilaan tähän kysymykseen vastanneiden (n = 93) mukaan.

Minä valmentavana johtajana – esihenkilön itsetuntemus ja osaamisen johtamisosaaminen -koulutuskokonaisuus haastoi asettumaan henkilöstön vahvuuksien äärelle

Tammikuussa 2023 toteutettiin kolmas onnistu osaamisen johtamisessa - koulutuskokonaisuus ”Minä valmentavana johtajana – esihenkilön itsetuntemus ja osaamisen johtamisosaaminen”. Koulutuspäivän teemoina olivat 1) Esihenkilön itsetuntemus ja ihmiskäsitys valmentavan otteen taustalla, 2) Esihenkilö kasvun mahdollistajana: vahvuus- ja voimavarakeskeinen ote, 3) Valmentavan johtajan ydintaidot: aktiivinen kuuntelu ja avoimet kysymykset sekä 4) Johtajan oman osaamisen johtaminen. Howspacen ennakkotehtävässä pohdittiin muun muassa: Miten kuvaisit johtamistyösi arkea lyhyesti, miltä se näyttää? Miltä tuleva vuosi vaikuttaa esimerkiksi muutosten osalta?

Pohdi omia vahvuuksiasi ja kehityskohteitasi esihenkilönä: millaista johtamisosaamista sinulla on? Millaisia luonteen- tai osaamisvahvuuksia? Missä koet tarvetta kehittyä?

Koulutusiltapäivän aloitti professori Riitta Viitala Vaasan yliopistosta asiantuntijaluennolla valmentavasta esihenkilötyöstä. Filosofian Akatemia jatkoi päivän teemoista. Osaamisen johtamiseen tänä päivänä kuuluvat muun muassa lisääntyneet muutokset, kompleksisuus, monitulkintaisuus ja ennalta-arvaamattomuus. Siksi tarvitaan muutoskyvykkyyttä ja esihenkilön resilienssiä, ketteryyttä, systeemiajattelua, verkostojen hyödyntämistä, dialogia, vuorovaikutusta ja yhteisten merkitysten luomista. Osaamisen johtaminen tänä päivänä on ennen kaikkea oppimisen mahdollistamista ja siihen liittyvien esteiden poistamista.

Yhteisöllisen osaamisen johtaminen on muun muassa rakenteiden ja käytänteiden luomista, psykologisen turvallisuuden luomista, yhteistyön johtamista sisäisesti ja verkostoissa sekä jatkuvan kehittämisen kulttuurin mahdollistamista. Yhdessä oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työssä, asiakasrajapinnassa, sekä omassa tiimissä. Valmentavan johtajan ydintaitoihin kuuluu aktiivinen kuuntelu ja avoimet kysymykset sekä voimavarakeskeisyys. Esihenkilö on kasvun mahdollistaja. Tärkeää on myös johtajan oman osaamisen johtaminen sekä itsetuntemus ja ihmiskäsitys valmentavan otteen taustalla. Osallistujat koostivat päivän aikana oivalluksia Howspaceen päivän teemoista.

Vastauksien analysoimiseen hyödynnettiin tekoälyn tuottamaa tiivistystä vastauksista tähän kysymykseen vastanneilta (n = 74):

”Osaamisen johtaminen vaatii aikaa ja kohtaamista, läsnäoloa sekä inhimillistä otetta.”

”Henkilökunta tarvitsee esihenkilöltä aikaa ja kiinnostusta heitä kohtaan. Osaamisen johtaminen on jokaisen työntekijän vahvuuksien äärelle asettumista ja niiden tukemista.”

Osaamisen ennakoitfoorumi II Osaamisen ennakointi ja kehittäminen integroiduissa sotepalveluissa toteutettiin hybriditoteutuksena

Osaamisen ennakoitfoorumi (kuva 2) ja hankkeen päätösseminaari (kuvio 6)

”Osaamisen ennakointi ja kehittäminen integroiduissa sotepalveluissa” oli järjestyksessä toinen hankkeen järjestämä osaamisen ennakoitfoorumi. Hankkeen päätösseminaarissa

oli etäyhteyden välityksellä 80–100 henkilöä läsnä ja paikan päälle Oulun yliopiston Tellukseen ilmoittautui 70 henkilöä.



KUVA 2. Osaamisen ennakointifoorumi II järjestettiin Oulun yliopiston Telluksen stagella (kuva: Eevi Karsikas).



Osaamista
ennakoimalla
rakennamme
tulevaisuutta!



Tilaisuus on maksuton!

OSMU-hankkeen päätöseminaari: Osaamisen ennakointi ja kehittäminen integroiduissa sote-palveluissa

15.2.2023, klo 12–16:00

Hybriditoteutus, Lääketieteen tiedekunta (K101)

Puheenjohtaja	Arja Rantala projektipäällikkö
12.00–12.30	OSMU-hanke: Mihin on tultu?
12.30–13.15	Mari Kangasniemi professori, Turun yliopisto: Optimoitu sote: Sote-ammattilaisten geneerinen osaaminen tulevaisuudessa
13.15–13.45	TAUKO
13.45–14.15	OSMU-hanke: Osaamisen kehittämisen toimintamalli
14.15–15.30	Pohteen pohdintoja: Mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? <ul style="list-style-type: none">Henkilöstöpalvelut: Osaamispäällikkö Eija HukkanenTerveysala: Johtajaylihoitaja Merja Meriläinen & asiantuntijaylihoitaja Annukka TuomikoskiSosiaaliala: Sosiaalijohtaja Leena Pimperi-Koivisto & erityissosiaalityöntekijä Leena TikkalaKuntoutuspalvelut: Hoitotyön johtaja Katri Korolainen & toimialuejohtaja Kaj SundqvistDiagnostiikka: Hoitotyön johtaja Kirsi Rannisto & toimialuejohtaja Jaakko Niinimäki
15.30–15.50	Koulutusorganisaatioiden puheenvuorot: Korkeakoulut tulevaisuuden osaamisen kehittäjinä <ul style="list-style-type: none">Oulun ammattikorkeakoulu: Yksikönjohtaja Taina Junttila & tiimipäällikkö Kirsi KoivunenOulun yliopisto: professori Maria Kääriäinen & professori Kristina Mikkonen
15.50–16.00	Loppusanat

Ilmoittaudu mukaan 13.2.2023 mennessä osoitteessa:

<https://www.oamk.fi/fi/1447>

Lisätietoa : <https://www.oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-ja-hanketoiminta/osmu>



KUVIO 6. Osaamisen ennakointifoorumi II pidettiin helmikuussa 2023 hybriditoteutuksena.

Tilaisuudessa esiteltiin hankkeen tuloksia sekä osaamisen johtamisen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueelle. Professori **Mari Kangasniemi** Turun yliopistosta avasi seminaarin luennollaan ”Mitä sote-alan ammattilaisen geneerinen osaaminen on tulevaisuudessa?” Pohteen henkilöstöpalvelujen, terveysalojen, sosiaalialan, diagnostiikan ja kuntoutuspalveluiden edustajat pohtivat yhdessä mitä

osaamista tulevaisuudessa tarvitaan uudella hyvinvointialueella. Korkeakoulujen edustajat puolestaan toivat esille koulutusorganisaatioiden merkityksen osaamisen ennakoinnissa.

Sote-alalla osaamisen ennakointi tulisi tapahtua kumppanuusverkostoissa, jotka yhdessä tuottavat nopeasti ja joustavasti tietoa alan muutoksista. Yhteinen dialogi tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista vie koko alueen osaamista eteenpäin ja mahdollistaa myös nopean reagoimisen muuttuviin osaamistarpeisiin. Ennakointiyhteistyössä kaikilla verkoston jäsenillä tulisi olla sovitut vastuut erilaisten määrällisten ja laadullisten ennakointitietojen keräämisessä ja jakamisessa yhteiseen käyttöön. Yhteistyöllä ja kumppanuusverkostojen avulla voidaan saavuttaa parempia ratkaisuja osaamisen ennakoinnin haasteisiin, jakaa asiantuntijuutta sekä kohdentaa paremmin rajalliset voimavarat. [34] Palaute koulutuksista oli erinomaista. Palautteeseen vastanneista 97–100 % (N = 13–19) totesi koulutuspäivien annin ja ajankohtaisuuden sekä koulutusten sisällön vastaavan osallistujan tarvetta joko hyvin tai erinomaisesti.

YHTEENVETO TULOKSISTA:

OSMU-hanke toteutti neljä kokopäivän koulutusta kriittisesti sairaan potilaan hoidon ja kuntouksen eri vaiheista, teemana AVH-sairastuneen hoitopolku. Koulutuksella vastattiin aiemmissa työpaketeissa kartoitettuihin osaamistarpeisiin. Koulutus toteutettiin Teamsissa etätoteutuksena, jossa verkostoitumiseen ja työskentelyyn käytettiin Moodle-verkkotyöalustaa.

Koulutuskokonaisuus syvensi osallistujien osaamista kriittisesti sairaan potilaan hoidossa ja erityisesti aivoverenkiertohäiriön ennaltaehkäisystä, tunnistamisesta, hoidosta ja kuntoutuksesta. Kokonaisuus sai hyvää palautetta ja osallistuneet arvioivat oman osaamisensa paremmaksi kaikissa mitatuissa osa-alueissa verrattaessa ennen ja jälkeen koulutuksen tuloksia.

OSMU-hanke toteutti myös työpaketti 2 tulosten pohjalta ”Onnistu osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä” – koulutuksen sotealan esihenkilöille. Koulutus toteutettiin kolmena iltapäivänä Zoomissa ja siinä hyödynnettiin Howspace yhteiskehittämisalustaa. Palaute koulutuksesta oli erinomaista ja se vastasi osallistujien tarpeeseen. Koulutuskokonaisuuden päätteeksi järjestettiin osaamisen ennakointifoorumi II keväällä 2023.

5 Osaamisen johtamisen toimintamalli (työpaketti 4)

Jotta osaamisen johtaminen toteutuisi systemaattisesti, tulisi osaamisen kehittämiseksi luoda yhtenäiset, tutkimusnäyttöön perustuvat rakenteet ja menetelmät alueellisissa kumppanuusverkostoissa [35]. OSMU-hankkeen luomassa osaamisen johtamisen toimintamallissa on muun muassa sovittu yhteiset toimintatavat, laadittu yhteinen alueellinen osaamisen kehittämisen visio ja strategia sekä luotu rakenteet osaamisen kehittämisen pitämiseksi jatkuvasti osana alueen palvelu- ja koulutusorganisaatioiden kehittämistä. Lisäksi toimintamalliin kuuluu monipuolinen osaamisen kehittämisen menetelmien ja työkalujen hyödyntäminen, joita ovat muun muassa yhteiset osaamisen ennakkointimenetelmät, osaamisen määrittely, osaamiskartoitukset sekä mentorointi.

Toimintamallin tavoitteena on toimia tulevaisuudessa verkostomaisena osaamisen kehittämisen mallina Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella. Mallin avulla sekä turvataan ammattilaisten, johtajien ja opettajien osaaminen nyt ja tulevaisuudessa, osaltaan hallitaan muutosta, että luodaan haluttua tulevaisuutta ja edistetään alan pito- ja vetovoimaa. Se tuo myös kustannustehokkuutta ja parantaa toiminnan laatua, koska monipuolinen osaamisen hyödyntäminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa niin yksilö- ja yksikkötasolla, kuin myös alueellisella ja maakunta tasolla. Malli on rakennettu vahvasti yhteistyössä ja osallistamalla kehittämiseen alueen työelämää ja tutkimus- ja koulutusorganisaatioita. Malli pilotoitiin hankkeen aikana aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulle. Tulevaisuudessa tarkoituksena on, että kehitetty malli voidaan siirtää myös muihin yhdessä sovittuihin ja määriteltyihin verkostomaisiin osaamiskeskittyymiin.

5.1 Osaamisen johtamisen toimintamalli pala palalta

Osaamisen ennakkointi on organisaation tulevien osaamistarpeiden ennakkointia muodostamalla kokonaiskuva tulevista alan muutoksista. Lisäksi se on tulevaisuuden analysointia, mitä osaamistarpeita tulee syntyään ja näihin tarpeisiin varautumista erilaisilla osaamisen kehittämismenetelmillä [36] [37]. Osaamisen johtamisen toimintamallissa alueellinen osaamisen ennakkointi tapahtuu vuosittain järjestettävissä ennakkointifoorumissa [34], koska yhteiset keskustelut ja ennakkointitiedon jakaminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa todettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Hankkeessa saatujen kokemusten mukaan ennakkointifoorumien avulla voidaan muun muassa tunnistaa koulutuksiin ja opetussuunnitelmiin sopivia sisältöjä, työelämän kehittämis- ja

palvelutoimintaan liittyviä tavoitteita ja tarpeita sekä suunnitella yhdessä laajemmin toiminnan kehittämistä. Lisäksi yhdessä voidaan jakaa myös asiantuntijuutta sekä kohdentaa paremmin rajalliset voimavarat.

Hankkeen aikana järjestettiin Osaamisen ennakointifoorumi I tammikuussa 2022. Se kokosi yhteen runsaasti osallistujia etäyhteyksin toteutettuna (n = 170). Toinen ennakointifoorumi toteutettiin hybriditoteutuksena helmikuussa 2023, ja ennakoilmoittautuneiden määrästä (noin 270 ilmoittautunutta) hybriditoteutukseen osallistui etänä 80 ja paikan päällä 40 henkilöä. Tulevaisuudessa ennakointifoorumi on tarkoitus integroida osaksi kohdeorganisaatioiden osaamisen kehittämisen vuosikelloa ja sen järjestämis- ja vetovastuu vaihtuu vuosittain. Hankkeen aikana sovittiin, että vuoden 2024 osaamisen ennakointifoorumi III:n vastuuvetäjänä toimii Pohde. Vuonna 2024 osaamisen ennakointifoorumiin otetaan mukaan myös lääketieteen sekä sosiaalialan edustus. Osaamisen ennakointifoorumi III pidetään helmikuussa 2024.

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevan **osaamisen määrittely**. OSMU-hanke määritteli kartoitettavien työpakettien 1 ja 2 aikana vaativien hoitoalojen ammattihenkilöiden (sairaanhoitajat, fysioterapeutit, toimintaterapeutit) ja opettajien osaamisen aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla sekä johtajien ja korkeakoulujen johtamiskoulutuksen opetushenkilöstön osaamisen johtamisosaamisen. Hankkeen aikana kävi ilmi, että useissa organisaatioissa osaamisen määrittelyn käytänteet olivat vajavaisia ja osasta organisaatioista ne puuttuivat kokonaan. Tarve osaamisen määrittelylle tulevaisuudessa tunnistettiin kaikissa organisaatioissa.

Osaamisen johtamisen toimintamallissa osaamisen määrittelytaso päätetään sekä toteutetaan yhdessä organisaation johtajien ja henkilöstön kanssa.

Tavoitteen olisi, että määrittelyssä hyödynnettäisiin myös koulutusorganisaatioiden panostusta, esimerkiksi tutkimustietoon pohjautuvien osaamisalueiden määrittämiseksi sekä osaamiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi.

Osaamisen nykytilan kartoituksella voidaan vahvistaa osaamista koskevaa tietoisuutta, jäsentää ja suunnata osaamisen kehittymistä, määrittellä tavoitteita osaamisen kehittämiselle ja asettaa kehitystarpeita tärkeysjärjestykseen [38]. Hankkeessa osaamisen nykytila kartoitettiin vaativien hoitoalojen ammattihenkilöiden (sairaanhoitajat,

fysioterapeutit, toimintaterapeutit) ja opettajien osalta aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla sekä johtajien osaamisen johtamisosaaminen osalta.

Tulevaisuudessa kaikkien johtajien, henkilöstön ja opettajien osaaminen tulisi ketterästi ja systemaattisesti kartoittaa 2–3 vuoden välein. Osaamisen johtamisen toimintamallissa kartoitus tapahtuu itsearvioituna kyselynä. Saatua tietoa voidaan käyttää esimerkiksi vuosittaisten kehityskeskusteluiden tukena sekä arvioitaessa laajemmin yksilön, osaston/yksikön tai koko organisaation osaamista sekä osaamista liittyvän toiminnan suunnittelussa, kuten työnjaon yhteydessä ja työnkuvia suunniteltaessa. Osaamiseen liittyviä vahvuuksia ja tunnistettua osaamisvajeita tulisi käsitellä vuosittain organisaatioissa toiminnan ja taloussuunnittelun yhteydessä.

Toimintamallissa osaamisen nykytilan kartoitus voidaan suorittaa yhteistyössä kumppanuusverkostoissa, jolloin korkeakoulut analysoivat palveluorganisaatioiden keräämän aineiston sekä tuottavat tiedot osaamisen nykytilasta valmiiksi prosessoituna palveluorganisaatioiden käyttöön. Tuotettua tietoa palveluorganisaatiot soveltavat edelleen johtamisen työkaluksi.

Osaamisen **kehittämisen suunnitelma** on alueen, organisaation tai yksikön laatima kokonaisvaltainen ja systemaattinen dokumentti. Suunnitelmassa on valittu, mille alueelle osaaminen keskitetään ja mitä osaamista on kyettävä kehittämään. Lisäksi suunnitelmaan tulisi kirjata valitut osaamisen kehittämisen menetelmät sekä yhteistyötahot ja osaamiskumppanit. Osaamiskumppaneiden valintaa ohjaavat muun muassa tunnistetut osaamisvajeet sekä valitut osaamisen kehittämisen painopistealueet.

Osaamisen johtamisen toimintamallissa yhteinen alueellinen osaamisen kehittämisen suunnitelma tulisi tehdä kahden vuoden aikajänteellä. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi koulutusorganisaatioiden opintosuunnitelmien muutokset paremmin työelämän tarpeita vastaavaksi.

Osaamisen kehittämisessä toimintamallin tehtävä on luoda monipuolisia oppimisen edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Tärkeä on valita parhaiten tilanteeseen sopivat osaamisen kehittymistä tukevat menetelmät ja hyödyntää kumppanuusverkostojen osaamista osaamisen kehittämisessä. Toimintamallissa osaamisen kehittämisestä vastaavat kaikki organisaatiot, ja se tulisikin tehdä avoimesti ja yhteistyössä.

Hankkeen aikana pilotoitiin organisaatorajat ylittävää mentorointia sekä järjestettiin osaamista vahvistavia koulutuksia ja erilaisia osallistavia työpajoja. Ryhmämentorointi -pilotin kohderyhmänä olivat Oamkin sote-alan lehtorit ja yliopettajat, Oulun yliopiston hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikön henkilöstö sekä OYS:n kliiniset hoitotyön asiantuntijat. Mentoroinnin tavoitteena oli verkostoitua yli organisaatorajojen, jakaa kokemuksia ja osaamista, tuoda esille hiljaista tietoa sekä tukea ammatillista kasvua. Ryhmämentorointi-pilotista on tulossa kaksi julkaisua siihen osallistuneiden kirjoittamana.

Erilaisia osallistavia työpajoja erilaisilla kokoonpanoilla ja erilaisilla tarpeilla ja tavoitteilla järjestettiin hankkeen aikana lukuisia. Työpajojen yleisenä tavoitteena oli samanaikaisesti kuulla osallistujia, lisätä yhteistä ymmärrystä ja tietoa osaamisen kehittämisestä sekä tuoda vahva käytännön näkökulma mallin kehittämiseen. Tavoitteena oli myös sitouttaa osallistujat osaksi verkostomaista Osaamisen johtamisen toimintamallia. Tulevaisuudessa organisaatorajat ylittävä mentorointimalli, joka laajenee koskemaan myös johtajia sekä koulutukset, joita on tarkoitus järjestää vuosittain, toteutetaan organisaatioiden yhteisellä vastuulla.

Osaamisen arvioimiseksi tarvitaan sekä selkeitä menetelmiä että osaamista kuvaavia mittareita ja indikaattoreita tehtyjen panostuksien vaikutusten arvioimiseksi [36] [39]. Hankkeen aikana monille eri kohderyhmille pilotoidut osaamisen arvioinnin mittarit, toimivat osaamisen johtamisen toimintamallissa yhtenä osaamisen arvioinnin työkaluina.

Toimintamallissa osaamisen arviointi tulisi tehdä hyödyntäen erilaisia kumppanuusverkostoja. Arvioinnissa kerättyä tietoa tulisi esimerkiksi koostaa kumppanuusverkostojen yhteiseen käyttöön, jolloin alueen koulutusorganisaatiot voisivat kohdentaa opiskelijoiden osaamisen kehittämisen painopisteet paremmin työelämätarpeita vastaavaksi.

5.2 Yhteistyöllä saavutetaan enemmän

OSMU-hankkeen tuloksena syntyi osaamisen kehittämisen ja johtamisen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueelle. Mallin ydin on alueen kumppanuusverkostoissa tapahtuva suunnitelmallinen ja systemaattinen osaamisen johtaminen. Jo nyt tiedetään, että tulevaisuudessa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ei riitä vain yhden organisaation panos, vaan tarvitaan verkostoja, joiden avulla voidaan

saavuttaa parempia innovaatioita ja ratkaisuja osaamisen kehittämiseen sekä jakaa ja kohdentaa paremmin rajalliset voimavarat. [35]

Mallin eri vaiheissa kunkin organisaation vastuut ja roolit ovat ennalta määriteltyjä ja kaikki toiminta pyritään tekemään avoimesti yhteistyössä. Mallissa yhteistyötä tiivistää avoin tiedon jakaminen, käytäntöjen yhdenmukaistaminen sekä toiminnan ohjaaminen ja tukeminen keskitetysti ja koordinoitusti. Jokaista osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessin vaihetta tai vaiheen sisällä olevaa toimenpidettä koordinoiva taho toimiikin osaltaan aktiivisesti osana koko osaamisen johtamisen ja kehittämisen verkostoa.

Osaamisen johtamisen toimintamallissa eri organisaatioiden ylin johto muodostavat yhdessä ydintiimin. Ydintiimin vastuulla on muun muassa alueellinen osaamisen kehittämisen vision ja strategian sekä alueellinen osaamisen kehittämisen suunnitelman laadinta. Suunnitelmassa muun muassa aikataulutetaan vuosikelloon osaamisen johtamisen -mallin eri vaiheet, määritellään osaamisen kehittämisen painopistealueet, määritellään vastuut, roolit ja resurssit sekä otetaan kantaa toiminnan seurantaan ja arviointiin. Tämän lisäksi ydintiimi vastuulla on tuottaa yhdessä näkemyksiä osaamistilasta havainnoimalla toimintaympäristöä laaja-alaisesti sekä linjaavat, millä tavalla osaamisen kehittäminen kulloinkin toteutetaan (esimerkiksi hanke, opinnäyte, projekti).

Ydintiimin alla toimivat useat työskentelytiimit, jotka koordinoivat osaamisen johtamista tietyllä osaamisalueella. Heidän tehtävänä on osaamisen johtamisen suunnitelman jalkauttaminen käytäntöön. He esimerkiksi koordinoivat osaamisen ennakoitua, määrittelyä ja kartoitusta yksiköissä jakamalla vastuita. He myös pyrkivät osallistamaan ja motivoimaan henkilöstöä ja johtajia osaamisen johtamiseen, sekä toisaalta myös kehittämään osaamisen johtamista yksiköissä. Kaikilla tiimeillä on raportointivelvollisuus saavutetuista tuloksista ydintiimille. (Kuvio 7.)

Alueellinen osaamisen johtamisen verkosto



KUVIO 7. Alueellinen osaamisen johtamisen verkosto.

YHTEENVETO TULOKSISTA:

Osaamisen johtamisen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sotetuotantoalueella sisältää hankkeen aikana pilotoidun mallin:

- 1) Osaamisen ennakkoinnin, joka järjestetään jatkossa vuosittain osaamisen ennakointifoorumina Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella Oulun ammattikorkeakoulun, Oulun yliopiston sekä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (Pohde) toteuttamana.
- 2) Osaamisen määrittelyn, jossa luotiin mittarit vaativan hoitotyön ammattilaisten osaamisen kartoittamiseen sekä opettajien osaamisen kartoittamiseen.
- 3) Osaamisen kartoituksen, joka on tarkoitus toteuttaa 2–3 vuoden välein organisaatioissa hyödyntäen OSMU-hankkeen aikana tuotettuja mittareita.
- 4) Osaamisen kehittämisen suunnitelman, joka sisältää muun muassa organisaatioiden ylittävän mentorointimallin osaamisen kehittämiseksi.
- 5) Osaamisen arvioinnin, joka sisältää yhteistyösopimuksen organisaatorajojen ylittävästä yhteistyöstä.

Hankkeen pohjalta sovittiin ydintiimin jäsenistä yhteistyöorganisaatioissa.

6 OSMU-hankkeen yhteenveto ja johtopäätökset

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö muuttuu voimakkaasti. Lisäksi ala on kohdannut monia haasteita, kuten sote-uudistus, digitalisaatio, pandemia, heikentynyt alan veto- ja pitovoima, osaavan työvoiman puute sekä eläköityvien huomattava määrä [40] [41]. Kaikki nämä muutokset edellyttävät muutosta myös ammattilaisten, johtajien sekä opettajien osaamisessa.

OSMU-hankkeen rakentama ja jalkauttama osaamisen johtamisen toimintamalli pyrkii vastaamaan tähän haasteeseen luomalla alueellisesti yhteiset, tutkimusnäyttöön perustuvat rakenteet ja menetelmät osaamisen systemaattiseen johtamiseen Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella. Yhteenveto- ja johtopäätösosiossa pohditaan hankkeessa saatujen tulosten hyödynnettävyyttä käytäntöön, mietitään hankkeen vahvuuksia ja rajoitteita sekä lopuksi annetaan suosituksia jatkotoimenpiteiksi osaamisen johtamisen kehittämiseksi sote-alan palvelu- ja koulutusorganisaatioissa.

6.1 Tulosten hyödynnettävyys

Osaamisen ja sen johtamisen ymmärtäminen yhtenä ratkaisevana tekijänä sote-alan veto- ja pitovoiman, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä organisaatioiden kilpailukyvyen edistäjänä vaatii sote-alan organisaatiolta perustavanlaatuista muutosta ajattelussa. Tällaisen uudistuksen pohjaksi tarvitaan uutta tietoa osaamiseen ja sen johtamiseen liittyen. OSMU-hanke onkin lisännyt ymmärrystä siitä, mitä kaikkea osaamisen johtamisen -ilmiö on, sekä siitä, miten hankkeessa luodun mallin avulla voidaan hallita osaamista ja sitä koskevaa osaamistietoa systemaattisesti.

Tulokset korostavat yhteistyön merkitystä mallin kaikissa vaiheissa yli organisaatorajojen. Lähtökohtaisesti mikään organisaatio ei pärjää enää yksin. Menestyvät organisaatiot rakentavat ja ylläpitävät jatkuvasti verkostojaan. Lisäksi parhaat organisaatiot oppivat itse jatkuvasti yhdessä muiden kanssa analysoimalla toimintaympäristössä tapahtuva muutoksia, sekä yhdessä vastaamalla näihin muutoksiin.

Hankkeessa saatuja tuloksia voidaan konkreettisesti hyödyntää monella eri tapaa. Esimerkiksi hankkeen aikana kaksi kertaa järjestetty Sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisten osaamisen ennakointifoorumi on tullut jäädäkseen Pohjois-Pohjanmaan

sote-palvelutuotantoalueelle. Lisäksi ennakointifoorumi tulee tulevaisuudessa laajenemaan myös muille aloille, kuten lääketieteeseen ja sosiaalialalle.

Hankkeessa tehty terveydenhuollon ammattilaisten osaamisen määrittely ja kartoittaminen AVH-hoitopolulla on levinnyt laajempaan käyttöön myös muissa osaamiskeskitymissä. Taustalla on lisääntynyt tietoisuus siitä, että osaamisen määrittely on edellytys onnistuneelle osaamisen johtamiselle. Sen avulla saadaan luotua yhteinen ja yhtenäinen ymmärrys organisaation osaamisesta.

Lisäksi havaittiin, miten määrittelemällä osaaminen, usein haastavaksikin koettu osaamistieto, saadaan muutettua paremmin arvioitavaan muotoon. Hankkeen tuloksia hyödynnetään myös kriittisesti sairaan potilaan hoitotyön opetuksessa ja oppimateriaaleissa ammattikorkeakoulun syventävissä opinnoissa.

Hankkeessa pilotoitiin monipuolisesti myös erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Pääpaino hankkeessa oli ammattilaisille, johtajille ja opettajille suunnattujen koulutuksien järjestäminen, mutta myös muita osaamisen kehittämisen menetelmiä pilotoitiin (mentorointi, työpajat). Näistä saatu postiviinen palaute puoltaa ajatusta siitä, että valitut menetelmät ovat hyviä menetelmiä myös tulevaisuudessa kehittämään ammattilaisten, opettajien ja johtajien osaamista.

Yli organisaatorajat järjestettävät koulutukset ja työpajat toimivat esimerkkinä siitä, miten yhteistyön avulla pystytään paremmin kohdentamaan rajalliset resurssit sekä tarkastelemaan valittua teemaa laajemmin. Myös uusia ideoita ja ratkaisuehdotuksia saatiin koulutuksissa paremmin tuotua esille. Lisäksi hankkeessa pilotoitiin organisaatorajat ylittävää ryhmämentorointia. Siinä osallistujat pääsivät reflektomaan omaa osaamistaan näyttöön perustuvasta toiminnasta yhdessä muiden opettajien, tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Hankkeen aikana luotu tukimateriaali mentorointiin (Ryhmämentorointi-työkirja), onkin otettu käyttöön jo laajemmin organisaatioissa näyttöön perustuvaan toimintaan liittyvän osaamisen kehittämiseksi.

Oulun ammattikorkeakoulussa aloitettiin keväällä 2023 sosiaali- terveys- ja kuntoutusalan opettajien näyttöön perustuvan toiminnan osaamisen koulutukset. Koulutustarpeiden kartoittamisessa hyödynnettiin opettajien osaamisen kartoituksen tuloksia.

6.2 Hankkeen vahvuudet ja rajoitteet

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten, johtajien ja opettajien osaamisen ja osaamisen johtamiseen liittyvä tieto on aikaisemmin ollut hajanaista. Jo hankkeen varhaisessa vaiheessa tunnistettiin, miten osaamista ja sen johtamista ei useinkaan tarkastella sote-alalla laajana osaamisen hallinnan kokonaisuutena vaan teknologisenä haasteena, joka voidaan ratkaista kehittämällä tietoteknisiä tiedon- tai osaamisenhallintajärjestelmiä. Lisäksi osaamisen johtamisessa ei ole hyödynnetty sote-alalla prosessiajattelua, joka tarjoaisi osaamistiedon hallintaan ymmärrettävyyttä ja toistettavuutta. Tiedetään, että hallitsemalla laajojakin asioita prosessinomaisesti, käytetty työaika keskittyy paremmin arvon tuottamiseen. Tämä hanke tuotti monipuolisesti ja laaja-alaisesti arvokasta tietoa osaamisesta ja sen johtamisesta mukaillen mallin taustateorianä Viitalan [3] osaamisen kehittämisen prosessia.

Hankkeessa kartoitusvaiheen tulokset perustuvat laajoihin aineistoihin, joissa monipuolisesti eri organisaatioissa työskentelevät ammattilaiset, johtajat ja opettajat pääsivät ääneen. Aineistojen kerääminen tapahtui pääasiassa Pohjois-Pohjanmaan alueelle, mutta muutamassa kohdassa aineosta rikastettiin kansallisella aineistolla. Lisäksi aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla vaadittavan osaamisen kartoittamiseen osallistuivat myös aivoverenkiertohäiriöön sairastuneet sekä heidän läheiset ympäri Suomea.

Hankkeen aikana kerättyä aineistoa on täydennetty myös monessa vaiheessa monipuolisella tutkimustiedolla sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Näin ollen hankkeessa kerätty tieto ja niistä tehnyt analyysit tuottivat rikkaan sekä toisiaan täydentäen ymmärryksen osaamisen johtamisesta sote-alan koulutus- ja palveluorganisaatioissa. Voidaankin ajatella, että hankkeessa onnistuttiin tarkastelemaan monipuolisesti hyvinkin laaja-alaista ilmiötä.

Osaamisen johtamiseen liittyvän tiedon ja käsitteiden hajanaisuus oli paitsi tämän hankkeen haaste, myös yksi arvokas tulos. Haasteellisuus konkretisoitui esimerkiksi hankkeen kartoittavassa vaiheessa, jossa johtajien osaamisen johtamisosaamista koskeva kirjallisuus osoittautui erittäin moninaiseksi jo pelkästään suomenkielisten ja englanninkielisten käsitteiden vaihtelevuuden vuoksi. Lisäksi käsiteltävä aihe osaaminen, ei ole myöskään tarkkarajainen, ja näin ollen tutkijat eri taustoista ovat lähestyneet aihetta usein hyvinkin eri näkökulmista ja tarpeista. Toisaalta monipuolinen aineisto on tarjonnut

myös mahdollisuuksia perehtyä vielä syvemmin tarkasteltavaan ilmiöön. Sama tarkasteltavan ilmiön moninaisuus onkin ollut ominaista koko hankkeen aikana ja lähes kaikissa sen työpakettien vaiheissa.

Kuten pitkissä hankkeissa on tyypillistä, myös tämän hankkeen aikana tapahtui muutoksia hanketyöntekijöissä. OSMU-hankkeen projektipäällikkö vaihtui uuteen noin vuosi ennen hankkeen päättymistä vanhan siirtyessä toisiin tehtäviin. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut hankkeen etenemiseen, koska vaihdos tapahtui saattaen ja uusi projektipäällikkö sai hyvän perehdytyksen. Lisäksi vanha projektipäällikkö oli tarvittaessa saatavilla hankkeen loppuun asti. Myös hanketyöntekijöissä tapahtui muutoksia. Nämä muutokset puolestaan sijoituivat hankkeen loppupuolelle, jolloin lähes kaikki toimenpiteet oli jo suunniteltu sekä osittain toteutettu. Näin ollen myöskään tämä muutos ei aiheuttanut riskiä hankkeen loppuunsaattamiseksi.

Maailmanlaajuinen COVID-pandemia aiheutti omat haasteensa hankkeeseen.

Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti hankkeen piti alkaa tammikuussa 2020, mutta yhden työpaketin osalta hanke pääsi käyntiin vasta kesällä 2020. Tämä puolen vuoden viivästys ei kuitenkaan vaikuttanut negatiivisesti hankkeessa saavutettuihin tuloksiin, koska hankkeen aloituksessa menetetty aika pidensi hankkeen kestoa sen lopusta puolella vuodella.

Myös COVID-pandemian tuoma etätyövelvoite ja -suositus vaikuttivat hankkeen aikaiseen työskentelyyn. Kaikki hankkeen alun toimet toteutettiin etänä, joka toisaalta mahdollisti henkilöstön osallistumisen joustavasti kokouksiin, mutta toisaalta saattoi myös vähentää yhteisöllisyyden tunnetta hankkeen toimijoiden kesken. Loppujen lopuksi hankkeen etätyöskentely toi kuitenkin paljon positiivista. Lähes kaikki hankkeen seminaarit ja työpajat järjestettiin COVID-pandemian jälkeenkin hybridinä, minkä paransi tapahtumien ja toimenpiteiden saavutettavuutta.

OSMU-hankkeessa tuotettiin runsaasti julkaisuja. Sillä oli oma Facebook-sivusto, jossa tiedotettiin hankkeen aikana tehtyjä materiaaleja ja mainostettiin koulutuksista. Lisäksi Twitter-tiliä hyödynnettiin koulutusten ja hankkeen markkinoinnin kanavana. Hankkeen aikana pidettiin runsaasti erilaisia työpajoja, joissa hankkeen tuloksista kerrottiin sotealan ammattilaisille ja opettajille.

6.3 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Vaikka OSMU-hankkeen lopputuloksena luotu osaamisen johtamisen toimintamalli on hyvä väline systemaattiseen osaamisen johtamiseen sote-alan organisaatioissa, jää tulevaisuuteen vielä kehitettävää.

OSMU-hanke esittää seuraavia jatkotoimenpiteitä osaamisen johtamisen toiminnan edistämiseksi sote-alan palvelu- ja koulutusorganisaatioissa:

1. Osaamisen johtamisen yhteistyöverkostojen laajentaminen hankkeen kohderyhmien ulkopuolelle.
2. Palveluorganisaatioiden ja koulutusorganisaatioiden yhteistyön tiivistäminen luomalla kokonaan uusia toimintamalleja ja työnkuvia.
3. Mallissa esitettyjen eri vaiheiden vahvistaminen.
4. Osaamisen johtamista tukevan sähköisen järjestelmän kehittäminen.

7 OSMU-hankkeen kiitokset

OSMU-hanke haluaa lämpimästi kiittää kaikkia hankkeen mukana olleita. On ollut hienoa koota yhteen laaja joukko ihmisiä ideoimaan ja kehittämään osaamisen johtamista ja toimintamallia Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueella. Toivommekin, että nämä ihmiset ja tämä verkosto jatkavat työtään tämän tärkeän aiheen parissa myös hankkeen loputtua.

Yhteistyöstä kiitämme:

- Toiminnalliset kumppanit: Oulunkaari ja Oulun kaupunki
- Aivoverenkiertohäiriöön sairastuneet sekä heidän läheiset
- Sote-alan opettajat
- Sote-alan ammattilaiset
- Sote-alan johtajat ja esihenkilöt
- Opiskelijat
- Muut asiantuntijat
- Aivoliitto Ry: Risto Lappalainen, Kirsi Lukka-Aro, Sari Seitsalo ja elävät kirjat
- Filosofian Akatemia Oy: Miia Järvilehto ja Liisa Arponen
- Sairaanhoidajalehti, ProTerveys, Neurohoitotyön-lehti

- Muut hankkeet: mm. DigiSote-ikä-hanke
- Design Inspis

Arja Rantala

yliopettaja, projektipäällikkö

Oulun ammattikorkeakoulu

Eevi Karsikas

väitöskirjatutkija, hankekoordinaattori

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde)

Erika Jarva

väitöskirjatutkija, hanketyöntekijä

Oulun yliopisto

Päivi Jounila-Ilo

hoitotyön lehtori, hanketyöntekijä

Oulun ammattikorkeakoulu

Minna Koskimäki

post-doc tutkija, hanketyöntekijä

Oulun yliopisto

Anne Oikarinen

yliopistonlehtori

Oulun yliopisto

Maria Kääriäinen

professori

Oulun yliopisto

Kristina Mikkonen

professori

Oulun yliopisto

Merja Meriläinen

johtajaylihoitaja

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde)

Annukka Tuomikoski

asiantuntijaylihoitaja

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde)

Kirsi Koivunen

tiimipäällikkö, yliopettaja

Oulun ammattikorkeakoulu

[Hankkeen muut julkaisut Oamk Journalissa](#)

Lähteet

- [1] Bell, M. & Sheridan, A. 2020. How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances* 2, 100007. Hakupäivä 15.2.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>
- [2] Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Demery Varin, M., Vandyk, A., Graham, I. D. & Squires, J. E. 2018. Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 88, 123–134. Hakupäivä 10.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
- [3] Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet teorit ja trendit. Keuruu: Otava.
- [4] Dalkir, K. 2013. Knowledge management knowledge management in theory and practice. Elsevier Butterworth Heineman.
- [5] Hislop, D. 2010. Knowledge management as an ephemeral management fashion? *Journal of Knowledge Management* 14 (6), 779–790. Hakupäivä 20.2.2023. <https://doi.org/10.1108/13673271011084853>
- [6] Kwon, K. & Cho, D. 2016. How transactive memory systems relate to organizational innovation: the mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management* 20 (5), 1025–1044. Hakupäivä 19.4.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0413>

- [7] 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 11.3.2023. <https://doi.org/10.1002/asi.20763>
- [8] Lunden, A., Kvist, T., Teräs, M. & Häggman-Laitila, A. 2021. Readiness and leadership in evidence-based practice and knowledge management: A cross-sectional survey of nurses' perceptions. *Nordic Journal of Nursing Research* 41 (4), 187–196. Hakupäivä 19.4.2023. <https://doi.org/10.1177/2057158520980687>
- [9] Al Saifi, S., Dillon, S. & McQueen, R. 2016. The Relationship between Management Support and Knowledge Sharing: An Exploratory Study of Manufacturing Firms. *Knowledge and Process Management* 23 (2), 124–135. Hakupäivä 19.4.2023. <https://doi.org/10.1002/kpm.1506>
- [10] Huston, C. 2008. Preparing nurse leaders for 2020. *Journal of Nursing Management* 16 (8), 905–911. Hakupäivä 11.4.2023. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00942.x>
- [11] Valtioneuvosto. 2020. Kestävän ja kehittyvän yhteiskunnan ratkaisuja tuottava Suomi. Hakupäivä 15.4. 2023. <https://okm.fi/documents/1410845/4449678/Tutkimus-+kehitt%c3%a4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta/259864dc-a31c-cbcf-30ad-e222724ccfa/Tutkimus-+kehitt%c3%a4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta.pdf/Tutkimus-+kehitt%c3%a4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta.pdf>
- [12] Kotilainen, A., Mikkonen, K., Sjögren, T., Korpi, H., Koskinen, C., Koivula, M., Koskimäki, M., Lähteenmäki, M.-L., Saaranen, T., Sormunen, M., Salminen, L., Mäki-Hakola, H., Wallin, O., Kuivila, H., Tuomikoski, A.-M., Holopainen, A. & Kääriäinen, M. 2020. Sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalan opettajien itsearvioitu osaaminen. *Hoitotiede* 32 (3), 177–190.
- [13] TerOpe-kärkihanke, Mikkonen, K., Koivula, M., Sjögren, T., Korpi, H., Koskinen, C., Koskinen, M., Kuivila, H.-M., Lähteenmäki, M.-L., Koskimäki, M., Mäki-Hakola, H., Wallin, O., Saaranen, T., Sormunen, M., Kokkonen, K.-M., Kiikeri, J., Salminen, L., Ryhtä, I., Elonen, I. & Kääriäinen, M. 2019. Sosiaali- terveys-, ja kuntoutusalan opettajien osaaminen ja sen kehittäminen. Oulun yliopisto, Oulu. Hakupäivä 26.4.2023. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526224794>

- [14] Jarva, E., Mikkonen, K., Tuomikoski, A., Kääriäinen, M., Meriläinen, M., Karsikas, E., Koivunen, K., Jounila-Illola, P. & Oikarinen, A. 2021. Healthcare professionals' competence in stroke care pathways: A mixed-methods systematic review. *Journal of Clinical Nursing* 30 (9–10), 1206–1235. Hakupäivä 11.11.2022. <https://doi.org/10.1111/jocn.15612>
- [15] Hyvärinen, S., Jarva, E., Mikkonen, K., Koivunen, K., Kääriäinen, M., Meriläinen, M., Jounila-Illola, P., Tuomikoski, A.-M. & Oikarinen, A. 2023. Healthcare professionals' experiences of competence in stroke care – a qualitative study of specialist and primary healthcare provision. *Julkaisu arviointiprosessissa*.
- [16] Kipinä, P., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Karsikas, E., Koivunen, E., Kääriäinen, M., Meriläinen, M., Jounila-Illola, P., Tuomikoski, A.-M., Rantala, A. & Jarva, E. 2023. Competence of healthcare professionals in stroke care pathways: a cross-sectional study. *Julkaisu arviointiprosessissa*.
- [17] Greus, J., Nokia, V., Veteläinen, S., Jarva, E., Karsikas, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Meriläinen, M., Koivunen, K., Jounila-Illola, P., Saarnio, R. & Tuomikoski, A.-M. 2021. Sallivalla johtajuudella, osaamisen kehittämällä ja verkostoitumisella kohti näyttöön perustuvaa toimintaa hoitotyössä. *Oamk Journal* 78/2021. Hakupäivä 25.4.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021111054578>
- [18] Jarva, E., Mikkola, A.-M., Karsikas, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Meriläinen, M., Koivunen, K., Jounila-Illola, P. & Tuomikoski, A.-M. 2021. Osaamista ja yhteistyötä vahvistettava aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen hoitopolulla. *Oamk Journal* 70/2021. Hakupäivä 15.4.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021102752484>
- [19] Toppi, T. & Piironen, A. 2021. Terveystieteiden ammattilaisten osaamisen arviointi: kartoitettava katsausten katsaus osaamisen arvioinnin mittareista ja menetelmistä. *Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö*. Hakupäivä 10.2.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201111200>
- [20] Mikkonen, K., Tuomikoski, A.-M., Sjögren, T., Koivula, M., Koskimäki, M., Lähteenmäki, M.-L., Mäki-Hakola, H., Wallin, O., Sormunen, M., Saaranen, T., Koskinen, C., Koskinen, M., Salminen, L., Holopainen, A. & Kääriäinen, M. 2020. Development and testing of an instrument (HeSoEduCo) for health and social care educators' competence in professional education. *Nurse Education Today* 84, 104239. Hakupäivä 10.1.2023. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.104239>

- [21] Koivunen, K., Rantala, A., Pinola, S., Karsikas, E. & Junntila, T. 2023. Korkeakouluopettajien osaamiskartoitus suunnannäyttäjänä osaamisen kehittämiseksi. Tekijöiden hallussa.
- [22] Immonen, K., Tuomikoski, A.-M., Kääriäinen, M., Oikarinen, A., Holopainen, A., Kuivila, H., Männistö, M., Mikkonen, K., Mattila, O., Vesterinen, S., Päätalo, K., Koivunen, K., Ylimäki, S. & Mikkonen, K. 2022. Evidence-based healthcare competence of social and healthcare educators: A systematic review of mixed methods. *Nurse Education Today* 108, 105190. Hakupäivä 5.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.105190>
- [23] Ylimäki, S., Oikarinen, A., Kääriäinen M, Pölkki, T., Mikkonen, K., Holopainen, A., Kaakinen, P., Kanste, O., Meriläinen, M., Jansson, M., Immonen, K. & Tuomikoski, A. 2021. Evidence-based health care competence of Advanced Practice Nurses, systematic review. PROSPERO. Hakupäivä 15.4.2023. https://www.crd.york.ac.uk/prospéro/display_record.php?ID=CRD42021226578
- [24] Tuulaniemi, J. 2018. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Alma Talent.
- [25] Karsikas, E., Tuomikoski, A.-M., Jarva, E. & Jounila-Ilola, P. 2022. Osaamisen ajan tasalle. *Sairaanhoitajalehti* 3.
- [26] Koivunen, K., Karsikas, E. & Jarva, E. (toim.) 2022. *Palvelumuotoiluprosessi AVH-hoitopolulla tarvittavan osaamisen kehittämiseksi*. *Oamk Journal* 71/2022. Hakupäivä 19.4.2023. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-225-5>
- [27] Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., Oikarinen, A., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P. & Kanste, O. 2022. Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. *Journal of Nursing Management* 30 (5), 1168–1187. Hakupäivä 1.2.2023 <https://doi.org/10.1111/jonm.13626>
- [28] Karsikas, E., Tuomikoski, A.-M., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Koivunen, K., Jounila-Ilola, P., Kanste, O. & Meriläinen, M. 2022. Tavoitteellinen osaamisen johtaminen edistää sosiaali- ja terveysalan kilpailukykyä. *Oamk Journal* 59/2022. Hakupäivä 29.4.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022050532773>
- [29] Tuomaala, N. 2022. Osaamisen johtaminen kuvantamisessa: tutkimuksellinen kehittämistyö OYS-ervan kuvantamisen esihenkilöiden osaamisen johtamisesta. Oulun

ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 19.4.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060114043>

[30] Jokela, H., Karsikas, E., Hammarén, M. & Kanste, O. 2023. Osaamisen johtamisen mallit ja menetelmät sote-alalla. Käsikirjoitus. Tekijöiden hallussa.

[31] Karsikas, E., Tuomikoski, A.-M., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Koivunen, K., Jounila-Ilola, P. & Meriläinen, M. 2021. Sairaanhoidajan osaamisen kehittymistä tulisi tukea läpi työuran. Oamk Journal 67/2021. Hakupäivä 10.2.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021102151934>

[32] 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. Hakupäivä 15.2.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022102062666>

[33] Jounila-Ilola, P., Rantala, A., Karsikas, E., Koivunen, K., Jarva, E., Oikarinen, A., Koskimäki, M., Mikkonen, K., Kääriäinen, M. & Meriläinen, M. 2023. Monipuolinen koulutus kriittisesti sairaan potilaan hoitopolusta vahvasti ammattihenkilöiden osaamista. Oamk Journal 70/2023. Hakupäivä 15.6.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023050340472>

[34] Tuomikoski, A.-M., Karsikas, E., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Meriläinen, M., Jounila-Ilola, P., Saarnio, R. & Koivunen, K. 2022. Sosiaali- ja terveysalojen ammattilaisten osaamisen ennakointi Pohjois-Pohjanmaalla. Oamk Journal 117/2022. Hakupäivä 15.2.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022062749575>

[35] Karsikas, E., Koivunen, K., Tuomikoski, A.-M., Jarva, E., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P., Kanste, O. & Meriläinen, M. 2022. Käymme yhdessä ain – kumppanuuden helmiä. Pro Terveys 2.

[36] Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2019. Transformative agency and tensions in knowledge management—A qualitative interview study for nurse leaders. Journal of Clinical Nursing 28 (5–6), 969–979. Hakupäivä 15.2.2023. <https://doi.org/10.1111/jocn.14694>

[37] Sivonen, S. & Pouru, L. (toim.) 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. KT Kuntatyöntajat, Helsinki. Hakupäivä 25.4.2023.

<https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2014/osaamisen-ennakointi-kuntapalveluissa-loppuraportti>

[38] Wu, I.-L. & Hu, Y.-P. 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 11.3.2023. <https://doi.org/10.17705/1jais.00319>

[39] Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

[40] Fellows, J. & Edwards, M. 2016. Future skills and competences of the health workforce in Europe. Hakupäivä 9.4.2023. <https://healthworkforce.eu/>

[41] Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Hakupäivä 1.4.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

METATIEDOT

Tyyppi: Raportti

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 94/2023

Julkaisuvuosi: 2023

ISBN: 978-951-597-242-2

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

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) (pl. Shutterstock-kuvapankin valokuva)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-242-2>

Tiivistelmä: Tämä julkaisu on Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet (OSMU) -hankkeen loppuraportti. Oulun ammattikorkeakoulu, Oulun yliopisto ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue (Pohde) toteuttivat yhteistyöhankkeen vuosina 2020–2023 Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella. Hankkeen tavoitteena oli kartoittaa vaativien hoitoalojen ammattihenkilöiden osaaminen AVH-hoitopolulla, sote-alan opetushenkilöstön osaaminen sekä sote-alan osaamisen johtamisen nykytilanne ja kehittämishaasteet.

Kartoituksen jälkeen tunnistettuihin osaamisvajeesiin vastattiin järjestämällä koulutuksilla. Lopuksi hankkeessa tarkoituksena oli rakentaa ja jalkauttaa osaamisen johtamisen toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sote-palvelutuotantoalueelle. Tässä julkaisussa on kuvattu hankkeen tavoitteet, toteutuminen sekä keskeisimmät tulokset.