



Juulia Lius

# Osaamisen johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä sosiaali- ja terveysalalla

## Scoping-katsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

22.5.2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Juulia Lius
Otsikko:	Osaamisen johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä sosiaali- ja terveysalalla: scoping-katsaus
Sivumäärä:	26 sivua + 1 liite
Aika:	22.5.2024
Tutkinto:	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Sanna Garam

---

Työelämä on muutoksessa. Uuden osaamisen tarve kasvaa jatkuvasti, mutta organisaatiot kamppailevat asian äärellä. Työnteon jatkuvasti kasvava kuormittavuus ja hektisyys heikentävät työhyvinvointia entisestään, mutta olemassa olevat keinot eivät välttämättä tarjoa tarpeeksi työkaluja tilanteen ratkaisemiseen. Lisäksi Suomen sosiaali- ja terveysalan suuri vaihtuvuus vaatii ratkaisuja

Tämän ylemmän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten osaamisen johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimus toteutettiin scoping-katsauksena, joka sisälsi systemaattisen tiedonhaun. Seitsemän tutkimusartikkelia valittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen siitä, miten osaamisen johtamisen avulla voidaan edistää työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla.

Kuten odotettua, tulokset osoittivat, että osaamisen johtaminen on yhteydessä työhyvinvoinnin edistämiseen etenkin terveydenhuollossa. Osaamisen johtamisen kautta voidaan edistää työtyytyväisyyttä, työhön sitoutuneisuutta sekä aikomusta pysyä töissä esimerkiksi töissä järjestettävien koulutusten kautta. Osaamisen johtaminen yhdistettynä työhyvinvoinnin menetelmiin voi olla tehokas tapa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Lisäksi tulokset osoittivat, että osaamisen johtaminen yhdistettynä työhyvinvoinnin prosesseihin voi myös parantaa potilastytyväisyyttä.

Tämä osoittaa, että osaamisen johtamisen käytäntöjä tulisi ottaa osaksi strategista johtamista, jotta työhyvinvointia voidaan edistää ja parhaimmillaan parantaa etenkin terveydenhuollossa.

Avainsanat: osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, sosiaali- ja terveysala

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Juulia Lius  
Title: Competence management as part of promoting well-being at work in the social and health care sector: a scoping review  
Number of Pages: 26 pages + 1 appendix  
Date: 22 May 2024

Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services  
Instructor(s): Sanna Garam, Senior Lecturer

---

Work life is changing. The need for new competences continues to increase, but organisations are struggling to cope with it. The continuously increasing workloads and hecticness of work decrease well-being at work even more than before but the existing methods may not necessarily offer sufficient tools to solve the situation. In addition, Finland's social and healthcare sector struggles with high personnel turnover.

The purpose of this master's thesis was to explore how competence management can be a part of promoting well-being at work in the social and health care sector.

The thesis was conducted as a scoping review, which included a systematic literature search. Seven different research articles were selected to answer the research question of how competence management can be used as a way to promote well-being at work.

As expected, the results indicated that competence management is well connected to well-being at work especially in the health care sector. Competence management can be a way to promote work satisfaction, work commitment and intention to stay via training at work, for example. Competence management combined with well-being at work initiatives can be an effective way to decrease personnel turnover. An additional finding was, that competence management added together with well-being at work methods can also improve patient satisfaction.

This clearly indicates that competence management should be applied in strategic management as a way to promote and at best improve well-being at work especially in the health care sector.

Keywords: competence management, well-being at work, social and health care sector

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	3
2.1	Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	3
2.2	Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla	5
3	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys	8
4	Opinnäytetyön toteutus	9
4.1	Scoping-katsaus	9
4.2	Hakuprosessi	10
4.2.1	Hakustrategia ja hakusanat	10
4.2.2	Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	11
4.3	Aineiston valinta	12
4.4	Aineiston laadunarviointi	13
4.5	Aineiston analysointi	13
5	Tulokset	14
5.1	Osaamisen johtaminen ja työtyytyväisyys	14
5.2	Osaamisen johtaminen ja työhön sitoutuneisuus	15
5.3	Osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja aikomus pysyä työssä	15
5.4	Osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja sosiaaliset suhteet työpaikalla	16
6	Pohdinta	17
6.1	Aihe ja tulokset	17
6.2	Etiikka ja luotettavuus	20
7	Johtopäätökset	21
	Lähteet	22
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimusten kuvaus ja laadunarvio	

# 1 Johdanto

Työelämä on murroksessa. Organisaatiot, niin yksityiset kuin julkiset, joutuvat miettimään toimintatapojaan uudelleen, kun kilpailuetuina nähdään nopeus, joustavuus ja innovaatioiden tuottokyky. (Manka & Manka 2023: Luku 1.) Työn henkinen kuormittavuus on kasvanut, vaikka perinteisiksi koetut vaara- ja haittatekijät, jotka uhkaavat fyysistä turvallisuutta, ovat nykypäivänä vähentyneet. Työelämä on hyvin suorituskeskeistä ja aina on kiire. Vakituiset työsuhteet, saati niiden pysyvyys, eivät ole enää itsestään selviä. Jatkuva taistelu epävarmuuden ja kiireen keskellä on johtanut yksilöllisyyden korostumiseen, mikä pahimmillaan johtaa huonoon käytökseen. (Kehusmaa 2011: Luku 1.)

Yhteiskunnallisessa keskustelussa keskiössä ovat työntekijöiden työhyvinvointi ja terveyden edistäminen, ja niistä käydään keskustelua melkein päivittäin (Suonsivu 2022). Keskustelujen keskiössä puhutaan työhyvinvoinnin kehittämisen olevan trendikästä, mutta tosiasiasa sen tarve on edelliseen kappaleeseen viitattuna suurempi kuin koskaan. Työhyvinvointiin panostaminen ei edesauta vain työntekijöitä, vaan myös organisaatioita ja koko yhteiskuntaa. Kun työhyvinvointi kasvaa, työntekijät jaksavat paremmin töissään, mikä taas johtaa siihen, että työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat, jolloin sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024). Lisäksi terveydenhuollossa työhyvinvointiin panostaminen näkyy työn tehokkuuden kasvun ohella myös hoidon tehokkuuden kasvussa sekä korkeammassa potilastyytyväisyyden tasossa (Boorman 2010).

Uuden hallituksen suunnittelemat 100 miljoonan euron leikkaukset sosiaalialalle huolestuttavat alan työntekijöitä niin asiakkaiden kuin työhyvinvoinninkin puolesta (Polo & Sarajärvi & Heikinmatti 2024). Talentian alkuvuodesta 2024 julkaisemassa työolobarometrissä käy ilmi, että yli puolet alan korkeakoulutuksen käyneistä kokee, että työhyvinvointi ja työkyky heikkenevät lähitulevaisuudessa. Keinoiksi tämän johtamiselle vastaajat painottivat työhyvinvoinnin kehittämisen ja ammatillisen johtamisen tärkeyden. (Talentia 2024.)

Sote-uudistuksen myötä uudenlainen osaaminen ja sen kehittäminen ovat vaatineet myös uudenlaista johtamista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Nykypäivän laatujohtamiseen tähtääminen on nostanut osaamisen johtamisen tärkeyttä sekä osaamisen kehittämisen merkitystä sosiaali- ja terveysalan hallinnossa, kuin myös

julkisten ja yksityisten organisaatioiden keskuudessa (Laaksonen & Ollila 2017: Luku 1). Lisäksi tulevaisuusnäkymät osoittavat, että tulevaisuuden osaaminen muuttuu vastaamaan nopeasti muuttuvan ja kehittyvän maailman tarpeita. Osaamisen tason tulee siis onnistua vastaamaan tulevia tarpeita, mutta on erittäin tärkeää, että samalla huolehditaan työhyvinvoinnin parantamisesta.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan sitä, miten osaamisen johtamisen avulla voidaan edistää työhyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on hyödyntää kerättyä tietoa työhyvinvointia edistävän henkilöstöjohtamisen tukena sosiaali- ja terveysalalla Suomessa.

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Viitalan (2002) tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitämistä ja lisäämistä niin, että organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Laajemmin osaamisen johtaminen on kokonaisuus, jolla hallitaan ja ohjataan kaikkea tietoa, taitoa ja kokemusta, jotka ovat jo olemassa, muutettavissa tai hankittavissa organisaatiossa. Osaamisen johtamisen tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen 1900-luvun alussa, tosin juuri tätä termiä siitä on käytetty lähempänä 2000-lukua. (Laaksonen & Ollila 2017: Luku 4.)

Yrityksissä osaamisen johtamisen käytäntöjen kehittämisen katsotaan alkaneen 1990-luvulla. Tällöin osaamisen johtamisen lähtöpisteenä olivat lähinnä kehityskeskustelut, mutta pidemmälle mentäessä yrityksissä on kehitetty kokonaisvaltaisempia johtamisjärjestelmiä, joiden osaksi osaamisen johtaminen on implementoitu. (Uotila 2010.) Osana osaamisen johtamista on osaamisen kehittäminen, jonka tulisi olla läsnä esihenkilön arjessa, eikä pelkästään kehityskeskusteluissa (Kupias & Peltola & Pirinen 2014: Luku 3). Lisäksi osaamisen johtamisen edellytyksenä johtajien tulee onnistua kartoittamaan henkilöstön osaamista, eli osaamispääomaa (Ollila 2004). Osaamispääoma, tai aineeton pääoma, on yhdistelmä organisaation inhimillisiä voimavaroja, niin ulkoisia kuin sisäisiä vuorovaikutussuhteita (Etla).

Osaamisen kehittäminen tulisi tapahtua koko tiimin lisäksi myös yksilötasolla. Tiimin osaamisen kehitystä voidaan toteuttaa yhteisen tekemisen kautta, esimerkiksi kehittämispäivillä, yhteisillä tietoiskuilla, sisäisillä valmennuksilla ja ideointivarteilla. Tiimin sisällä voidaan myös valita pienempiä ryhmiä, joille annetaan tehtäväksi jonkun osa-alueen kehittämisen ideointi ja toteutus. Lisäksi koko tiimin osaamiskartoitus on tärkeää, sillä sitä kautta päästään paremmin suunnittelemaan yhteistä ja yksilötason koulutus- ja kehittämissuunnitelmia. Yksilölliseen osaamisen kehittämiseen luodaan pohja kehityskeskusteluissa. Uudet ja haastavat työtehtävät kehittävät osaamista, mutta osaamisen kehitys tapahtuu erityisesti työkavereita opastaessa tai kouluttaessa. Muita opastaessa työntekijän oma osaaminen nousee keskiöön ja sitä tulee mietittyä entistä tarkemmin. Parhaimmillaan opastettavan kanssa käyty keskustelut antavat uusia näkökulmia omaan osaamiseen. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014: Luku 3.)

Koulutukset ovat perinteinen tapa kehittää osaamista. Koulutussuunnitelmien laatiminen lähtee organisaation strategian tasolla, kuitenkin kehityskeskustelujen seurauksella henkilöstöhallinnon kartoituksen kautta. Koulutussuunnitelmaa kattavampi ja yksilöityä kehitystä tukevampi tapa on luoda kehittämissuunnitelma. Oppiminen tapahtuu yksilötasolla, joten esimerkiksi koko henkilöstölle järjestettävästä koulutuksesta eri työntekijät todennäköisesti poimivat täysin eri asioita. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014: Luku 3.) Leppänen ja Rauhala (2017) painottavat henkilökohtaisesti räätälöityjen koulutusten merkitystä tulevaisuuden muuttuvien taitojen oppimisen saavuttamisessa. Koulutusten lisäksi osaamisen johtamisen näkökulmasta kehittämissuunnitelman keskiöön nousevat edellisen kappaleen lisäksi muun muassa työkierto, työtehtävien uudelleen organisointi, työn rikastaminen ja laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät sekä oman organisaation sisällä verkostoituminen (Laaksola & Ollila 2017: Luku 4).

Johtajien suhde kaikkiin työntekijöihin on erityisen tärkeää osaamisen johtamisen toteutumisen kannalta. Hyvät osaamisen johtajat pyrkivät uuraasti luomaan ja ylläpitämään positiivisia suhteita läpi organisaation, sekä samalla luovat positiivisen työympäristön. Tällä tavalla työntekijät kokevat organisaation arvostavan heitä, minkä tuloksena työasenteet ja käytös ovat positiivisia. (Nzonzo & du Plessis 2020: 7.) Työntekijät ovatkin organisaatioiden tärkeintä inhimillistä pääomaa ja edellytyksenä tehokkaille, menestyville ja kestäville organisaatioille. Digitalisaation edetessä osaavien työntekijöiden pitovoiman ylläpito on entistä tärkeämpää, etenkin vanhempien työntekijöiden, jotka ovat kerryttäneet osaamistaan ja tietoaan läpi vuosien. (Araújo & Pestana 2017: 725.) Tällaisen hiljaisen tiedon jakaminen ja säilyttäminen onkin elintärkeää menestyvien organisaatioiden kannalta (Kupias & Peltola & Pirinen: Luku 3).

Hiljainen tieto on osaamista, näppituntumaa tai intuitiota, jota ei voi taltioida kirjallisesti tai kuvallisesti, saati muodostaa työohjeiksi. Hiljainen tieto mielletään usein kokeneempien ja vanhempien työntekijöiden omaavaksi (esim. Araújo & Pestana 2017), mutta nuorillakin työntekijöillä voi olla kertynyt tällaista tietoa, joka usein on tietoteknistä osaamista. Hiljaisen tiedon hyötyjä ovat muun muassa laitteisiin liittyvät konstit ja haastavien asiakastilanteiden hallinta. Kuitenkaan kaikki hiljainen tieto ei aina ole hyödyllistä. Hiljaista tietoa voidaan hyödyntää parhaiten tietoa jakamalla, mikä vaatii työyhteisöiltä ja niiden tiimeiltä luottamusta ja vuorovaikutusta. Tiedon jakamista voidaan edesauttaa lisäämällä mahdollisuuksia tiimien sisäisiin sekä eri tiimien välisiin vuorovaikutuksiin. Yksi ongelma hiljaisen tiedon jakamisessa on, etteivät monet työntekijät tiedä oman osaamisensa moninaisuutta. Osaamisen johtaminen muodostuu



tässä kohtaa hyödylliseksi esimerkiksi osaamiskartoitusten kautta. Lisäksi organisaatiokulttuurin merkitys on suuri. Yhteistyöhön kannustava työyhteisö innostaa jakamaan asiantuntijuutta. Oppiva työyhteisö on vuorovaikutteinen ja sosiaalisesti hyvinvoiva. (Kupias & Peltola & Pirinen: Luku 3.)

Sosiaali- ja terveysalalla organisaatiot, niin yksityiset kuin julkiset, etsivät vielä omaa linjaansa osaamisen johtamisen tiimoilta, ja painotus onkin osaamispääoman kartoittamisessa (Ollila 2004). Tulevaisuuden osaamisen ennustetaan olevan entistä moninaisempaa ja osaamisen johtamisella niihin tarpeisiin on mahdollista vastata (Opetushallitus 2019). Suomessa julkiset sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovatkin implementoineet osaamisen kehittämistä osaksi strategioitaan (HUS 2019; Pohjois-Savon hyvinvointialue).

Kehusmaa (2011) peräänkuuluttaa henkilöstövoimavarojen strategista johtamista; etenkin sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden saatavuus ja töissä pysyminen vaatii entistä enemmän kokonaisvaltaisia suunnitelmia juurikin osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Sosiaali- ja terveysalalla osaaminen ja sen kehittäminen onkin ratkaiseva tekijä alan nopean kehityksen ja jatkuvan muutoksen takia (World Health Organization 2013). Etenkin terveydenhuollon ammattilaisten kohdalla osaamisen jatkuva päivittäminen on edellytyksenä hoidon laadun ylläpitämiselle (Vaalavuo 2015).

## 2.2 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysministeriö (2024) määrittelee työhyvinvoinnin olevan ”kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”. Työhyvinvoinnin pohjana on yksilöllisten- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutus – miten yksilön osaaminen sekä ominaisuudet istuvat työympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin, ja minkälaisin voimavaroin ja välinein yksilö on valmis niitä kohtaamaan (Suonsivu 2022: Luku 1).

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, tosin eri painopistein. 1920-luvulla painopiste oli yksilössä ja siinä, miten stressi on reaktio erilaisista fysiologisista kuormittajista, kuten melusta, kylmydestä, fyysisestä raskaudesta sekä myrkyllisistä aineista. (Manka & Manka 2023: Luku 3.) 1970-luvulla työhyvinvoinnin tarkastelun käsitteeksi valikoitui työkyky osana ikääntyneiden ihmisten eläkkeelle siirtymisen perusteluja. Työkyvyn käsite pohjautui alun perin yksilön työkyvyttömyyden arviointiin muun muassa työssäkäynnin esteenä olevien vammojen, sairauksien tai vikojen

kartoittamiseksi – eli yksilön toimintakyvyn sekä työn vaatimusten väliseen suhteeseen. Näin ollen keskustelu siirtyi käsittelemään yksilön fysiologisia ominaisuuksia koskevia tekijöitä ja terveys ja sairaus olivat työssä selviytymisen määrittäjiä. (Suonsivu 2022: Luku 1.)

Sittemmin teoriaan on liitetty käyttäytymiseen vaikuttavat sekä psykologiset reaktiot. Myöhemmin painopiste siirtyi yksilöstä ympäristöön, eli työn ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämiin stressivaikutuksiin. Tässä kohtaa osa tutkijoista siirtyi käyttämään stressin sijasta termiä kuormitus. (Manka & Manka 2023: Luku 3.) Psykkinen oireilu työikäisten keskuudessa kasvaa työelämän tuomien paineiden ja itse työstä johtuvan psykkinen kuormittumisen tuloksena (Suonsivu 2022: Luku 1).

Suomessa työntekijöiden ja työnantajien edustat ja järjestöt ovat ulospäin hyvin samalla linjalla työhyvinvoinnin tärkeydestä. Tarkemman tutkiskelun kautta on kuitenkin selvää, että näkemuseroja löytyy. Työnantajapuoli korostaa johtamista, yritysten kokonaistilannetta, sekä tuottavuutta ja taloudellisia seikkoja. Työntekijäpuolella taas nostetaan esille yksilötason hyvinvoinnin edistämistä. (Kehusmaa 2011.) Nämä kaksi asiaa kulkevat kuitenkin käsi kädessä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan juuri työhyvinvointiin panostamisen kautta myös tuottavuus paranee. Yksi merkittävä osa työhyvinvointia on työkyky. Työkyky on yhtälö, jonka muodostavat yksilön voimavarat ja työn vaatimukset (Työterveyslaitos).

Työhyvinvoinnin alaluokaksi voidaan katsoa työtyytyväisyys, joka tiivistettynä tarkoittaa positiivista mielentilaa, joka syntyy työntekijälle oman työn käsityksestä (Työterveyslaitos). Alaluokkiin kuuluu myös työhön sitoutuminen, joka on selkeä tekijä työhyvinvoinnin saavuttamisessa (Kanste 2011). Manka ja Manka (2023) nimeävät työhön sitoutumisen olevan työpsykologian mukaan yksi työn voimavaratekijöistä, jotka taas ovat työn piirteitä, jotka auttavat vähentämään työntekijöiden kokemia työn vaatimuksia. Työnvoimavaroihin sisältyy muun muassa vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, kehitysmahdollisuudet, työyhteisön innovatiivisuus, sosiaalinen tuki esihenkilöltä sekä selkeä rooli. Työn voimavarat yhdistettynä yksilön voimavaroihin (sitkeyteen, optimismiin, toivon ja itseluottamukseen) vaikuttavat työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin, eli sitoutuneisuuteen, merkityksellisyyteen ja työn imuun. Näiden tuloksena kasvavat niin yksilö- kuin organisaatiossa terveys, hyvinvointi ja tuloksellisuus. (Manka & Manka 2023: Luku 3.)

Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvoinnin merkitys näkyy etenkin asiakkaiden ja potilaiden saamassa palvelussa tai hoidossa. Työhyvinvointiin panostaessa kasvaa

myös palvelun ja hoidon laatu. Työhyvinvointi lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta, sekä seurauksena nostaa työn tehokkuutta ja laatua. (Kauppi 2022.) Työhyvinvoinnin perustana onkin mielekäs työ. Työntekijöiden on tiedettävä heihin kohdistuvat odotukset ja työlle asetetut selkeät tavoitteet. Hoitotyön haasteena on sen asiakaspalveluun painottuva työnkuva – työväline on työntekijä omana itsenään, jolloin työhyvinvoinnin toteutuminen eri keinojen kautta onkin entistä tärkeämpää. Työolot parhaimmillaan edistävät hyvinvointia, mutta vastakkaisesti voivat myös heikentää sitä. Sosiaali- ja terveysalalla keskiöön nousee henkilöstöresurssit ja niiden riittävyyden takaaminen kuormituksen ehkäisemiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Laaksonen & Ollila 2017: Luku 4.)

Peterin ym. (2024) Sveitsissä toteutetun tutkimuksen mukaan terveysthuollon työntekijöiden työhyvinvointia heikentävät nimenomaan työolosuhteisiin liittyvät monipuoliset stressitekijät. Kuntoutus- ja akuuttihoitosairaaloissa stressitekijöitä ovat muun muassa työroolien epäselvyys, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen vaikeudet sekä johtamisen laatu. Pitkäaikaisina seurauksina huonoista työolosuhteista työtyytyväisyys laskee sekä uupumusoireilu kasvaa työstä lähtöaikomusten ohella. Lisäksi työn korkeat fyysiset ja psyykkiset vaatimukset hoitokodeissa, heikentynyt työntarkoitus ja työroolien epäselvyys psykiatrisissa hoitolaitoksissa sekä heikentyneet sosiaaliset suhteet ja palautteensaanti kotihoito-organisaatioissa. Myös kehitysmahdollisuuksien puuttuminen johti matalampaan työtyytyväisyyteen ja korkeampaan aikomukseen vaihtaa työpaikka tai ala. Vastapainona hyvät johtamistaidot lähiesihenkilöllä kasvattivat työtyytyväisyyttä kaikilla osa-alueilla. (Peter ym. 2024: 13.) Myös Nzonzo ja du Plessis (2020: 7) kertovat tutkimustuloksissaan, että työntekijät kokevat johtajien taidoilla, etenkin työntekijöiden kohtaamisessa, olevan merkitystä työhyvinvoinnin toteutumiselle.

Suonsivu (2022) esittelee koonnin Leenamajja Otalan vuonna 2000 julkaistun hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan tekijöistä, jotka ovat edellytyksenä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Listaan kuuluu muun muassa luottamus ja yhteiset arvot; me-henki, eli yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri; osallistuminen ja aito yhteistoiminta; hyvä esihenkilötyö ja selkeä johtajuus; mielekkäät tehtävänkuvat ja selkeät tavoitteet; osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työhön; turvallinen ja terveellinen työympäristö; muun elämän yhteensovittaminen työn kanssa; sekä ura- ja kehitysmahdollisuudet osaamisen tukemisen lisänä (Suonsivu 2022: Luku 3). Manka ja Manka (2023: Luku 3) kirjaavat organisaation hyvinvoinnin edellytyksinä olevan uudistumisen tukeminen, joustava organisaatorakenne, muutosjohtamisen osaaminen, epävarmuuden sietäminen, yhteinen visio ja ”oppimisen näkeminen strategisena kilpailutekijänä”. Yksilön

hyvinvoinnin tekijät puolestaan ovat hyvä työyhteisö, työn ja elämän hallinta sekä halu oppia ja kehittyä jatkuvasti. (Manka & Manka 2023: Luku 3.)

### 3 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten osaamisen johtamisella voidaan edistää sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden hyvinvointia. Katsauksen tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvointia edistävän henkilöstöjohtamisen tukena sosiaali- ja terveysalalla Suomessa.

Scoping-katsauksessa on pääsääntöisesti yksi tutkimuskysymys ja sen tulee mukailla tutkimukseen määritellyjä PCC menetelmän mukaisia asiasanoja (Aromataris & Munn 2020). Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on seuraava:

1. Miten osaamisen johtamisen kautta voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla?

Hoitotyön tutkimussäätiö, Hotus, (2022) ohjeistaa tutkimustiedon hakemista seuraavasti; aihe rajataan ja tutkimuskysymys määritellään huolellisesti käyttäen tutkimuskysymyksestä riippuen PICO, PICo tai PCC menetelmiä, tai muita yleisesti käytettyjä menetelmiä hyödyntäen. Aromataris ja Munn (2020) painottavat, että scoping-katsauksissa on suositeltavaa käyttää PCC-menetelmää.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan mitä jo tehtyä tutkimustietoa aiheesta löytyy, jolloin lähestymistapa on laajempi hakuvaiheessa sekä tutkimuskysymyksessä; tällöin PCC menetelmä on laajuutensa vuoksi hyödyllisin (Hotus 2022). PCC lyhennelmä tarkoittaa suomennettuna P = populaatio, C = konsepti ja C = konteksti; näiden avulla on helppo määrittää asiasanat, sekä muodostaa merkityksellinen ja selkeä otsikko katsaukselle ja tarjota lukijalle tärkeää tietoa tutkimuksen sisällöstä (Aromataris & Munn 2020).

Asiasanojen määrittelyn tueksi on tehty Taulukko 1 käyttäen PCC menetelmää Hotusta (2022) mukaillen.

Taulukko 1. PCC menetelmä ja asiasanat.

	P = Populaatio	C = Käsite	C = Konteksti
Asiasanat suomeksi	<i>työntekijä</i>	<i>osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, hyvinvointi</i>	<i>sosiaali-ala, terveysala</i>
Asiasanat englanniksi	<i>employee</i>	<i>competence management, well-being at work, well-being</i>	<i>social care, health care</i>

## 4 Opinnäytetyön toteutus

Munn ym. (2018) painottavat, että systemaattisen katsauksen edellytyksenä on vastata kliinisesti tärkeisiin ja tarkkoihin kysymyksiin, kun taas scoping-katsauksen edellytyksenä on enemmänkin tunnistaa tai kartoittaa käsitteitä ja konsepteja laajemmin; scoping-katsaus on siis soveltuvampi antamaan tiivistelmän valitusta aiheesta ja siitä jo löytyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Lisäksi tämän opinnäytetyön aiheesta ei ole vielä tutkittu kovin laajasti, jolloin on tärkeää mahdollistaa mahdollisimman monipuolinen otanta aineistoa valitessa ja scoping-katsaus sallii juuri sen (Arksey & O'Malley 2005).

### 4.1 Scoping-katsaus

Scoping-katsauksen tarkoituksena on tunnistaa ja kartoittaa aiheesta jo saatavilla olevaa tutkimuskirjallisuutta (Munn ym. 2018). Lisäksi scoping-katsausten painoituksena on tutkia aiheita, josta ei ole vielä tehty laajalti tutkimuksia tai joka on hyvin monimutkainen (Mays ym. 2001:194). Arksey ja O'Malley (2005) nimesivät neljä syytä, joiden perusteella scoping-katsauksen toteutus on oikeutettua: tutkia olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden laajuutta, ulottuvuutta ja luonnetta; arvioida systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutuksen arvo; välittää ja tiivistää olemassa olevia tutkimustuloksia; löytääkseen olemassa olevien tutkimustulosten puutteita tai lisästarpeita.

Tosin Munn ym. (2018) ehdottivat kuutta kriteeriä: tunnistaa saatavilla olevaa aineistoa tietyllä alalla; selkeyttää kirjallisuuden keskeisiä konsepteja ja määritelmiä; tutkia, miten

tietyin aiheen tai osa-alueen tutkimuksia on toteutettu; tunnistaa tiettyyn konseptiin liittyviä avainkäsitteitä ja -tekijöitä; systemaattisen katsauksen edeltäjänä; ja tiedostaa ja tunnistaa tiedon puutteita. Coughlan ja Cronin (2021) painottavat, että vaikka scoping-menetelmän käyttöä terveydenhuollon tutkimuksissa on kritisoitu, syyt sen käytön takana ovat monimuotoisia ja näin oikeutettuja kirjallisuushakujen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi, sekä olevan hyödyllisiä etenkin tutkittaessa terveydenhuollon organisaatioita ja hallintoa, terveydenhuollon käytäntöjä ja menettelyjä, sekä tiettyjen aihealueiden tutkimusohjelmien määrittelyn tukena – on kuitenkin huomioitavaa, että scoping-menetelmä ei sovellu kliinisten tutkimusten pohjaksi.

## 4.2 Hakuprosessi

Arksey ja O'Malley (2005) tarkentavat, että scoping-katsauksessa hakuprosessi on paljon laajempi ja sallivampi kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Scoping-katsaukselle on ominaista kartoittaa kaikki relevantti tutkimustieto kiinnittämättä huomiota tutkimusten luonteeseen. Näin ollen hakuprosessia ei ole tarve määrittää alusta asti kovin tarkkaan, vaan se tarkentuu ja mukautuu prosessin edetessä sekä hakutulosten myötä. (Arksey & O'Malley 2005.)

Tämän opinnäytetyön hakuprosessi on alkanut marraskuussa 2022 ja varsinaiset haut toteutettiin maaliskuussa 2024.

### 4.2.1 Hakustrategia ja hakusanat

Tietokantoja valitessa on tärkeää pitää mielessä mitä aihetta oma tutkimus käsittelee; jo sen perusteella on helppo kohdistaa hakuja oikeisiin tietokantoihin (Fink 2020). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan johtamista, eli hallintoa, mutta kohteena on sosiaali- ja terveysala. Näin ollen on tärkeä hyödyntää tietokantoja molempien aihealueiden osalta. Tämän takia hakustrategiaan valikoituneet tietokannat ovat ProQuest Central, CINAHL (EBSCO Host), PubMed ja Science Direct. Testihaut toteutettiin myös Taylor & Francis Online sekä Sage Journals –tietokannoissa, mutta soveltuvia tuloksia ei saatu.

Alkuhakuja tehdessä on selvää, että pelkkien asiasanojen (Taulukko 1) käytöllä tuloksia saadaan runsaasti, mutta ne eivät vastaa aihetta. Taas liian tarkalla haulla tuloksia ei välttämättä saada ollenkaan. Toisaalta osaamisen johtamisen teoria tunnetaan englanniksi termillä *competence management*, mutta hakuja tehdessä oli tärkeää käyttää sen synonyymeja *talent management* ja *skills management*. Lisäksi joistain hakulausekkeista on tarkoituksella jätetty pois sosiaali- ja terveysala, sillä

niiden ollessa mukana haut eivät tuottaneet tuloksia. Näissä tapauksissa soveltuvuus on tarkastettu otsikko- ja tiivistelmätasolla.

#### 4.2.2 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

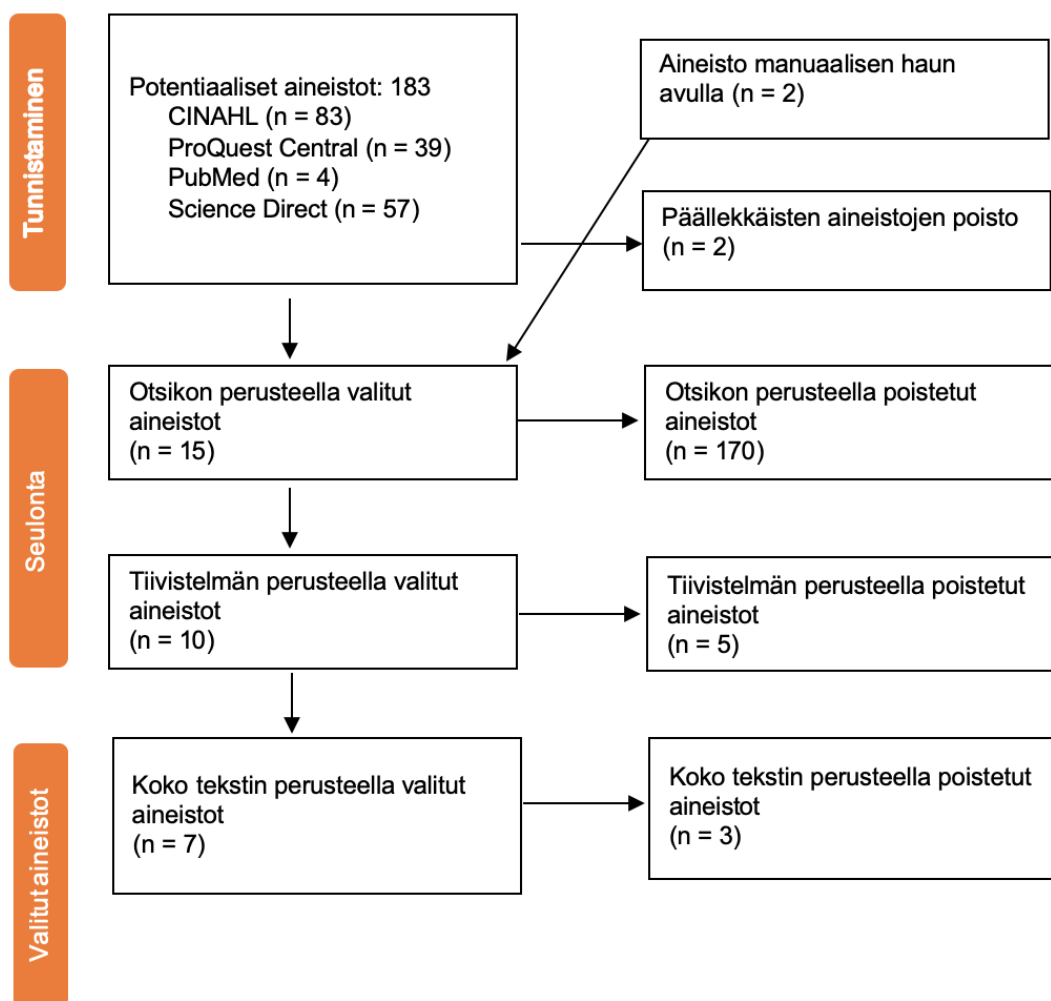
Sopivia tuloksia löytyi aika vähän, joten kriteerit eivät voineet olla kovin tiukkoja. Tutkimuskysymykseen vastaus oli olennainen mukaanottokriteeri. Kuitenkin tärkeimpänä mukaanottokriteerinä oli, että artikkelit koskevat sosiaali- ja/tai terveysalan työntekijöitä, sillä aiheesta löytyy enemmän tutkimuksia muilta aloilta. Lisäksi kriteereinä olivat kielirajaus englanti ja suomi, sekä artikkelien vertaisarviointi. Poissulkukriteerinä vastakkaisesta oli artikkelit, joissa tutkitaan asiaa muulla alalla, sekä muut kielet.

Taulukko 2. Tietokannat ja hakulausekkeet.

ProQuest Central	(("talent management" OR "skills management" OR "competenc* management") AND ("well-being at work" OR "well being at work" OR "wellbeing at work")) AND ("social care" OR "health care"))
CINAHL (EBSCO Host)	AB "talent management" OR AB "skills management" OR AB "competenc* management" AND AB ("well-being at work" OR "wellbeing at work" OR "well being at work")
PubMed	(("talent management" OR "skills management" OR "competenc* management") AND ("well-being at work" OR "well being at work" OR "wellbeing at work"))
Science Direct	(("talent management" OR "skills management" OR "competence management") AND ("well-being at work" OR "well being at work" OR "wellbeing at work"))

### 4.3 Aineiston valinta

Tämän opinnäytetyön aineiston valintaa vaikeutti mukaanotto- ja poissulkukriteerien käyttö tietokannoissa. Liian rajatuilla hauilla tietokannoista ei löytynyt ollenkaan osumia, mutta hieman laajemmilla hauilla niitä löytyi enemmän. Koska hakuja ei saatu rajattua tietokantojen työkalujen kanssa riittävästi, tuli aineistoja valita isompi määrä, joita käytiin läpi oheisen kuvio 1:n PRISMA Flow-diagrammin (Page ym. 2021) mukaisesti. Manuaalisella haullla aineistoon valittiin mukaan kaksi julkaisua, jotka haettiin aihetta sivuavan katsauksen lähteistä. Yhteensä aineistoja valikoitui analysoitavaksi seitsemän kappaletta.



Kuvio 1. PRISMA Flow-diagrammi aineiston valintaprosessista (Page ym. 2021 mukailten).



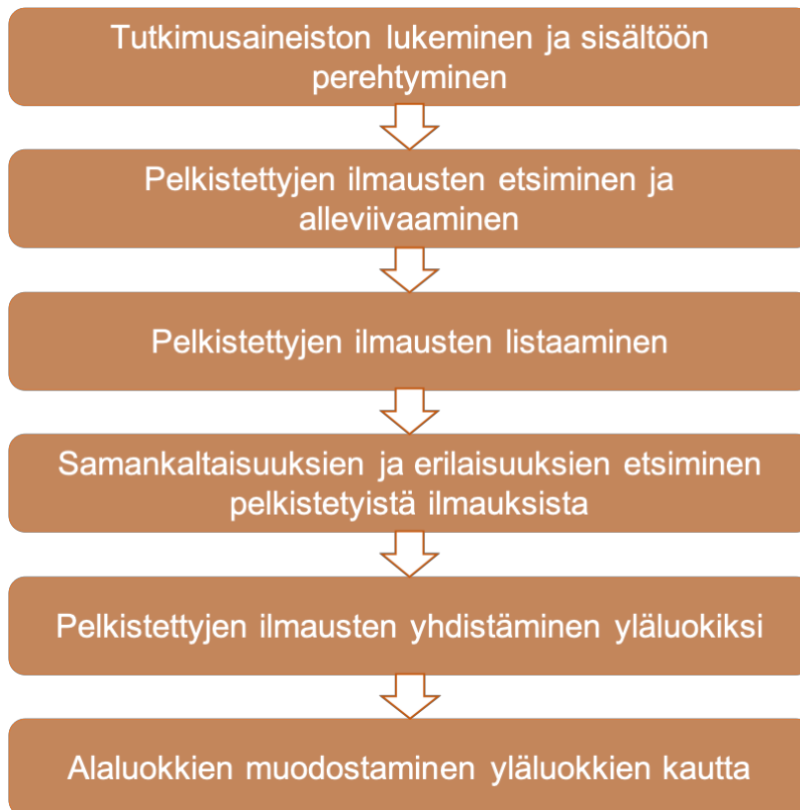
#### 4.4 Aineiston laadunarviointi

Tämän kirjallisuuskatsauksen laadunarviointi toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mukaisesti, eli kaikki valikoidut artikkelit arvioidaan erikseen (Vilkkä 2023: Luku 3). Laadunarviointiin käytettiin Hotuksen kääntämää JBI:n (Joanna Briggs Institute) arviointikriteeristöä tutkimusartikkelien kohdalla. Tosin yhden artikkelin kohdalla sopivaa kriteeristöä ei löytynyt, joten sen arviointi toteutettiin kuvailemalla kuitenkin JBI:n kriteeristöjä mukaillen. Aineiston laadunarviointi ja tutkimustulokset löytyvät liitteestä 1.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Scoping-katsaukselle ominaista on kuvaileva laadullinen sisällönanalyysi (Aromataris & Munn 2020). Kirjallisuuskatsauksissa sisällönanalyysia käytetään pikemminkin aineiston järjestelyyn, kuin sen suoranaiseen analyysiin, jolloin aineiston ylä- ja alaluokkien luokittelu on riittävää, tai tutkimuksen salliessa pelkät yläluokatkin voivat riittää. Laadullisen aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Aineiston hankinta ja tutkimuskohteen määrittely on niin sanotusti irrallaan jo olemassa olevasta teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 4) Laine (2010: 25-48) kirjoittaa kuvailevan aineistolähtöisen analyysin toteutusta seuraavasti. Aineistosta poimitaan tutkimuskysymykselle olennainen tieto kuvailemalla. Aineistosta tuodaan esille merkityskokonaisuuksia. Tutkimusta toteutetaan koko ajan kriittisesti ja reflektiivisesti. Analyysivaiheessa kuvaukset tematisoidaan, käsitteellistetään tai kerronnallistetaan. Aineisto jaetaan eri merkityskokonaisuuksiin ja synteesivaiheessa niistä tehdään kokonaisuus. (Laine 2010: 25-48.) Tälle opinnäytetyölle soveltuvin analyysitapa oli edellä mainituista tavoista kerronnallinen, kuitenkin aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Tämän opinnäytetyön aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin Tuomea ja Sarajärveä (2018) mukaillen, kuten kuviossa 2 on esitetty.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018 mukailleen).

## 5 Tulokset

Opinnäytetyöhön valikoitui laadullisia ja poikkileikkaavia tutkimuksia, sekä yksi vertaileva analyysi. Tarkemmat kuvaukset artikkeleista löytyvät liitteestä 1. Valituista artikkeleista käy ilmi, että osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi ovat selkeässä syy-seuraussuhteessa toistensa kanssa. Pääpointeiksi nousivat osaamisen johtamisen positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, työhön sitoutuneisuuteen sekä aikomukseen pysyä työpaikassa. Lisäksi työpaikalla olevat sosiaaliset suhteet nähtiin tärkeänä osana niin työhyvinvointia kuin osaamisen kehittämisen toteutumista. Taulukossa 3 on esitelty nämä käsiteltävät yläluokat ja niiden alle merkitykselliset alaluokat.

### 5.1 Osaamisen johtaminen ja työtyytyväisyys

Gül, Akkaya ja Yildirim (2022) tutkivat osaamisen johtamisen vaikutusta sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutuneisuuteen. Tulokset osoittivat, että osaamisen johtamisella on merkittävä positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja voi

myös kasvattaa sitä (Gül & Akkaya & Yildirim 2022: 333, 335). Obgonnaya, Tillman ja Gonzalez (2018) tutkivat koulutuksen ja tiimityön vaikutusta työhyvinvointiin ja potilastyytyväisyyteen. Myös heidän tuloksissaan osaamisen johtamisella, etenkin koulutusten kautta, on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Obgonnaya & Tillman & Gonzalez 2018: 492). Oleksa-Marewska ja Tokar (2022) tutkivat miten pandemian jälkeisessä hybridityössä johtajuudella voidaan vaikuttaa hoitoalan työntekijöiden hyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa osoitti, että johtajien ydinosaamisilla, mukaan lukien osaamisen johtamisella, on selkeä vaikutus terveyshuollon ammattilaisten hyvinvointiin etenkin hybridityössä. (Oleksa-Marewska & Tokar 2022: 11-13.)

## 5.2 Osaamisen johtaminen ja työhön sitoutuneisuus

Bartlettin (2001) tutkimuksessa tutkittiin koulutuksen, osaamisen johtamisen osa-alueen, ja työhön sitoutuneisuuden välistä suhdetta 337 sairaanhoitajan näkemyksestä viidessä eri sairaalassa. Mittareita olivat koulutusten määrä, koulutukseen käytetty aika tunteina sekä koettu pääsy koulutukseen. Suurin vaikuttava tekijä työhön sitoutuneisuuteen oli kokemus siitä, että työpaikalla on saatavilla koulutusta ja että siihen kannustetaan. (Bartlett 2001: 343-346.) Myös Gülin, Akkayan ja Yildrimin (2022: 335) tutkimuksessa selvisi, että osaamisen johtamisella on positiivinen vaikutus työhön sitoutuneisuuteen ja parhaimmillaan mahdollisuus kasvattaa sitä.

Vuorivirta, Kuha ja Kanste (2023) haastattelivat tutkimuksessaan 20 johtavaa sairaanhoitajaa Suomen keskussairaaloista tulevaisuuden johtamisesta etenkin koronapandemian jälkeisessä ajassa. Haastatteluista selvisi, että työhön sitoutumisen edistäminen edellyttää työolosuhteiden parantamista. Työntekoa tulisi järjestää merkityksellisellä tavalla ja osaava henkilöstöjohtaminen on sen keskiössä. Mitä enemmän työntekijät kokevat arvostusta, sitä parempaa on työhön sitoutuneisuus. Lisäksi johtajilta vaaditaan osaamista tiedolla johtamisesta etenkin isojen terveyshuollon organisaatioiden kohdalla. (Vuorivirta & Kuha & Kanste 2023: 40-41.)

## 5.3 Osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja aikomus pysyä työssä

Harmoinen ym. (2014) haastattelivat tutkimuksessaan lukiolaisia sekä nuoria vastikään valmistuneita sairaanhoitajia tulevaisuuden työelämään ja johtamiseen liittyen. Tuloksissa kävi ilmi, että tulevaisuuden johtamisen tulisi olla tietotaidon arvostamista ja sitä kautta sen, eli osaamisen, johtamista. Pohjana tälle koettiin, että esihenkilöt omaavat ajankohtaisen tietotaidon johtamastaan työstä. Osaamisen kehittämisen kautta hoitajien itseohjautuvuus kasvaa, minkä seurauksena työssä pysymisen

aikomus paranee. (Harmoinen ym. 2014: 72-74.) Bartlett (2001: 343-346) toteaa tutkimustuloksissaan, että koulutuksen saatavuus on positiivisesti yhteydessä työssä pysymiseen. Myös Gülin, Akkayan ja Yildrimin (2022: 333, 335) tulokset todistavat yhteyden osaamisen johtamisen positiiviseen vaikutukseen työssä pysymiseen.

Fisher ym. (2022) tutkivat Englannissa toteutettua osaamisen johtamisen ohjelmaa, johon osallistuneita terveydenhuollon ammattilaisia haastateltiin. Tuloksina löydettiin, että osaamisen johtamisen ohjelman kautta ammattilaiset olivat todennäköisemmin aikeissa pysyä työssä kuin ennen sitä. Ohjelma tuki myös ammatissa pysymistä, vaikkei välttämättä omassa organisaatiossaan. Tuloksissa painotettiin osaamisen johtamisen olevan hyödyllinen keino etenkin uransa alussa olevien ammattilaisten töissä pysymisen kannalta. (Fisher ym. 2022: 4477.)

Työhyvinvoinnin mittarit (työtyytyväisyys ja työhön sitoutuneisuus) olivat Ogbonnayan, Tillmanin ja Gonzalezin (2018: 495) tulosten mukaan selkeästi positiivisesti vaikuttavia tekijöitä aikomukseen jäädä työpaikalle. Gül, Akkaya ja Yildrim (2022: 333) toteavat, että työtyytyväisyys itsessään vaikuttaa merkittävästi työssä pysymiseen ja yhdistettynä osaamisen johtamiseen vaikutus on sama. He kuitenkin mainitsevat, että pelkän osaamisen johtamisen kautta vaikutus on pienempi.

#### 5.4 Osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja sosiaaliset suhteet työpaikalla

Tutkimukset osoittavat, että työpaikan sosiaaliset suhteet voivat edistää osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Bartlett (2001) löysi tutkimuksessaan, että kollegoilta ja ylempien tason työntekijöiltä saatu havaittu sosiaalinen tuki koulutukseen vaikutti työhön sitoutuneisuuteen, ja olikin tärkeä osa sitoutuneisuuden muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Bartlett ehdottaakin, että henkilöstöhallinnon tulisi tavoitella työyhteisöä, jossa koulutuksiin osallistumista tuetaan kaikkien työntekijöiden, etenkin ylempien tahojen toimesta. (Bartlett 2001: 345-347.)

Ogbonnaya, Tillman ja Gonzalez (2018) havaitsivat, että työpaikan sosiaaliset suhteet, etenkin tiimityöskentely, vaikuttaa positiivisesti niin työtyytyväisyyteen kuin työhön sitoutuneisuuteen. Lisäksi löydösten joukossa oli, että koulutus yhdistettynä tehokkaaseen tiimityöhön kehittää työntekijöiden omaa osaamista, työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Ogbonnaya & Tillman & Gonzalez 2018: 490-492.)

Fisherin ym. (2022: 4477) tutkimuksessa selvisi, että sosiaalinen pääoma yhdistettynä osaamisen johtamisen aloitteisiin voi parhaimmillaan pienentää hierarkkisten organisaatorakenteiden tuomaa etäisyyttä työntekijöiden ja johtajien välillä. Vuorivirta, Kuha ja Kanste (2023: 44) nimeävät tulevaisuuden johtamisen perustaksi kestävät työolosuhteet, joiden pohjana on joustavuus ja tarvittaessa johtamistyylin muutos. Samoin Harmoisen ym. (2014) mukaan tulevaisuuden johtamisen ja työn odotetaan olevan aiempaa joustavampaa (Harmoinen ym. 2014: 74).

Taulukko 3. Tulosten luokittelu.

Alaluokat	Yläluokat
Koulutusten vaikutus työtyytyväisyyteen	Osaamisen johtaminen ja työtyytyväisyys
Johtajien ydinosaamiset	
Osaamisen johtamisen tärkeys hybridityössä	
Pääsy koulutukseen sitoutuneisuuden kasvattajana	Osaamisen johtaminen ja työhön sitoutuneisuus
Työolosuhteiden parantaminen työsitoutuneisuuden edellytyksenä	
Osaava henkilöstöjohtaminen	
Työn järjestäminen merkityksellisellä tavalla	
Tietotaidon arvostaminen	Osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja aikomus pysyä työssä
Esihenkilöiden ajankohtainen tietotaito johtamastaan työstä	
Työtyytyväisyys suorassa vaikutuksessa työssä pysymiseen	
Havaittu sosiaalinen tuki koulutukseen kollegoilta	Osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja sosiaaliset suhteet työpaikalla
Tiimityöskentely positiivisena vaikuttajana osaamiseen ja työhyvinvointiin	
Sosiaalinen pääoma	
Kestävät työolosuhteet	
Joustava johtaminen	

## 6 Pohdinta

### 6.1 Aihe ja tulokset

Opinnäytetyön aiheena oli osaamisen johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuskysymys puolestaan oli, miten osaamisen johtamisen kautta voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyö toteutettiin scoping-katsauksena. Tutkimusartikkeleita analysoitavaksi valikoitui

seitsemän kappaletta; kaksi Suomesta, kaksi Englannista, yksi Puolasta, yksi Turkista ja yksi Yhdysvalloista. Ajallisesti tutkimukset jakautuivat vuosien 2001-2023 aikavälille. Tästä voidaan päätellä, että aihetta on tutkittu jo yli 20 vuotta, joskin niukalti.

Valikoitujen tutkimusten tulokset osoittivat, että osaamisen johtamisella on positiivisia vaikutuksia sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvointiin, joskin vaihtelevien muuttujien kautta.

Tulokset jakautuivat neljään yläluokkaan (taulukko 3): osaamisen johtaminen ja työtyytyväisyys; osaamisen johtaminen ja työhön sitoutuneisuus; osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja aikomus pysyä töissä; sekä osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja sosiaaliset suhteet työpaikalla. Osaamisen johtamisen positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen todennettiin kolmessa tutkimuksessa (Gül & Akkaya & Yildirim 2022; Obgonnaya & Tillman & Gonzalez 2018; Oleksa-Marewska & Tokar 2022). Osaamisen johtamisen vaikutusta työhön sitoutuneisuuteen käsiteltiin kolmessa tutkimuksessa positiivisin tuloksin (Bartlett 2001; Gül & Akkaya & Yildirim; Vuorivirta & Kuha & Kanste 2023). Viidessä tutkimuksessa osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi olivat selkeitä vaikuttajia aikomukseen pysyä töissä (Harmoinen ym. 2014; Bartlett 2001; Gül & Akkaya & Yildirim 2022; Fisher 2022; Obgonnaya & Tillman & Gonzalez 2018). Osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi saivat selkeää positiivista nostetta työpaikan sosiaalisten suhteiden kautta kahden tutkimuksen mukaan (Bartlett 2001; Obgonnaya & Tillman & Gonzalez). Lisäyksenä tähän Fisherin ym. (2022) ja tulokset osoittivat, että työpaikan sosiaaliset suhteet voivat parhaimmillaan vähentää hierarkkisten organisaatiorakenteiden tuomaa etäisyyttä johdon ja työntekijöiden välillä. Vuorivirran, Kuhan ja Kansteen (2023) sekä Harmoisen ym. (2014) johtamisen joustavuus on edellytyksenä osaamisen johtamisen kehittymiselle ja työolosuhteiden paranemiselle.

Alaluokkien jaotteluun (taulukko 3) poimittiin osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä olevia muuttujia, joista monet ovat niin sanotusti välittäjiä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Obgonnaya, Tillman ja Gonzalez (2018) painottivat juurikin töissä järjestettävien koulutusten merkitystä työtyytyväisyyden edistäjänä, kun taas Oleksa-Marewska ja Tokar (2022) painottivat johtajien ydinosaamisen tärkeyttä, johon osaamisen johtaminen kuuluu, ja painotus oli etenkin työhyvinvoinnin toteutumisesta hybridityössä.

Työhön sitoutuneisuuden ja osaamisen johtamisen väillä olevia alaluokkia oli seuraavasti. Pääsy koulutukseen töissä sekä etenkin siihen kannustaminen nostivat sitoutuneisuutta selkeästi (Bartlett 2001). Lisäksi työolosuhteiden parantaminen,

osaava henkilöstöjohtaminen sekä työn järjestäminen merkityksellisellä tavalla olivat sitoutuneisuuden edellytyksinä (Vuorivirta & Kuha & Kanste 2023). Tämä tulos tukee myös muussa kirjallisuudessa mainittuja löydöksiä (Nzonzo & du Plessis 2020; Peter ym. 2024).

Osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin ja aikomuksen pysyä töissä välisessä yhteydessä oli useampi muuttuja. Harmoinen ym. (2014) painottivat tuloksissaan, että esihenkilöiden tulisi arvostaa alaistensa tietotaitoa sekä itse omata ajankohtaista tietotaitoa johtamastaan työstä. Bartlett (2001), Fisher ym. (2022) sekä Gül, Akkya ja Yildirim (2022) korostivat koulutusten merkitystä osana osaamisen johtamista olevan positiivisesti yhteydessä aikomukseen pysyä töissä. Työtyytyväisyyden suora vaikutus aikomukseen pysyä töissä todentui Obgonnayan, Tillmanin ja Gonzalezin (2018) mukaan. Lisäksi Gül, Akkaya ja Yildirim (2022) pääsivät samaan tulokseen, mutta heidän löydöksissään oli myös selkeä suhde osaamisen johtamisen yhdistettäessä työtyytyväisyyteen vaikuttavan töissä pysymisen aikomukseen, joskin pelkällä osaamisen johtamisella vaikutus oli huomattavasti pienempi. Muu kirjallisuus tukee tätä myös. Esimerkiksi Araújo & Pestana (2017) kirjoittavat tutkimuksessaan, että juuri osaamiseen ja hyvinvointiin keskittyvällä johtamisella pystytään säilyttämään arvokasta osaamista organisaatioissa. Hiljainen tieto ja sen jakaminen se on nousnut keskusteluiden keskiöön yhä enemmän työelämässä (Kupias & Peltola & Pirinen 2014). Osaamisen johtamisen kautta hiljaisen tiedon jakamista voidaan edistää esimerkiksi työssä tapahtuvan kollegoiden välisen perehdyttämisen kautta. Organisaatiot, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suuri, kokevat helposti hiljaisen tiedon menetyksiä osaajien vaihtaessa työpaikkaa ilman, että osaamista pystytään kirjaamaan ylös. (Araújo & Pestana 2017; Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

Suhde osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja työpaikan sosiaalisten suhteiden välillä sisälsi useita päällekkäisiä muuttujia. Bartlett (2001) painotti, että koettu sosiaalinen tuki kollegoilta kouluttautumiseen kasvatti työhön sitoutuneisuutta. Obgonnaya, Tillman ja Gonzalez (2018) totesivat, että sosiaaliset suhteet töissä, etenkin tiimityössä, vaikuttivat positiivisesti niin työhön sitoutumiseen kuin työtyytyväisyyteen. Tätä yhteyttä tukee muukin tutkimuskirjallisuus. Araújo ja Pestana (2017) kirjoittavat, että työntekijöiden osaamisen kehittämiseen voidaan vaikuttaa mentoroinnin ja tiiminrakentamisen kautta, joka on suoraan yhteydessä sosiaaliseen hyvinvointiin.

Mielenkiintoinen tulos osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa oli myös potilastyytyväisyyden kasvu. Osaamisen johtaminen koulutusten kautta, yhdistettynä

koettuun tiimityöhön vaikutti positiivisesti potilastyytyväisyyteen. Samoin työhyvinvoinnin mittareina käytetyt työtyytyväisyys ja työhön sitoutuneisuus vaikuttavat suoraan aikomukseen jäädä työhön, ja sitä kautta myös potilastyytyväisyyteen positiivisesti. (Ogbonnaya & Tillman & Gonzalez 2018.) Huomioitava on, että tämä yhteys löytyi vain yhdestä analysoitavasta tutkimusartikkelista, mutta muu kirjallisuus tukee sitä myös (esim. Kauppi 2022).

Hyvinvoivan työyhteisön kokonaisvaltaisia hyötyjä ei voi kiistää. Suonsivu (2022) painottaa kirjassaan työhyvinvoinnin moniulotteisia vaikutuksia. Kun työyhteisö koetaan hyvinvoivaksi, kasvavat motivaatio, työsitoutuneisuus, luottamus, fyysisen ja psyykkisen olotilan tona sekä työtyytyväisyys. Näin työssä suoriutuminen paranee ja työssä jatketaan ja jaksetaan pidempään. Lisäksi tällaisissa työyhteisöissä myös organisaatiositoutuneisuus ja työtyytyväisyys ovat korkealla tasolla sekä poissaolot ja vaihtuvuus keskitasoa alemmalla tasolla koko organisaatiossa. (Suonsivu 2022: Luku 3.) Myös Kanste (2011) korostaa työhyvinvoinnin vaikutusta työsitoutumisen toteutumiseksi.

## 6.2 Etiikka ja luotettavuus

Opinnäytetyö on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön ohjeita mukaillen, eli rehellisesti, huolellisesti ja tarkkuudella. Tutkimustyön tulokset tulee tallentaa, esittää ja arvioida näiden periaatteiden mukaan. (TENK 2023.) Opinnäytetyön ollessa kirjallisuuskatsaus, tutkimuslupia ei tarvinnut hakea. Kirjallisuuskatsauksessa tärkeää on analysoida aineisto siten, että lukija pystyy löytämään käytetyn aineiston, tunnistamaan katsaukselle tähdellisen sisällön sekä tarvittaessa toistamaan analyysin. Lisäksi rehellisyyttä voidaan korostaa tuomalla esiin katsauksen aikana nousseet haasteet. (Vilkkä 2023.)

Haasteeksi tässä opinnäytetyössä nousi saatavilla olevan aineiston niukkuus. Kaikki seitsemän tutkimusta vastaavat tutkimuskysymykseen osaamisen johtamisesta osana työhyvinvoinnin edistämistä, mutta ne käsittelevät vain terveysalaa eli sosiaalialalla yhteyttä ei voitu todentaa. Kuitenkin kaikkien tutkimusten tulokset tukivat toinen toisiaan. Opinnäytetyön systemaattinen tiedonhaku on kuvattu hyvän tieteellisen käytännön ohjeita mukaillen. Näin ollen voidaan katsoa, että tutkimuksen analyysi on toistettavissa.



Aineiston arvioinnit toteutettiin kuuden tutkimuksen kohdalla JBI:n kriteeristöä hyödyntäen, mutta yksi tutkimus oli tarpeen arvioida kuvailevasti, tosin siinäkin hyödynnettiin JBI:n laadullisen tutkimuksen arvion asioita pohjana. Lähtökohtaisesti kaikki artikkelit täyttivät etiikan ja luotettavuuden kriteerit hyvällä tasolla (liite 1). Opinnäytetyön eettisyyden toteutumiseksi tutkimustulokset on esitetty mahdollisimman todenmukaisesti, eikä mitään tuloksia ole suosittu yli toisen (Vilkka 2023: Luku 3).

## **7 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että osaamisen johtamisen kautta on mahdollista parantaa työhyvinvointia etenkin terveysalalla. Sosiaalialan tutkimuksia ei löytynyt mukaan, mutta teoriaan reflektoituna implikaatiot ovat samat alasta riippumatta. Työhyvinvoinnin kasvava merkitys sekä muun muassa digitalisaation tuoma tarve osaamisen kehittämiseksi ja päivittämiseksi vahvistavat yhteyttä entisestään.

Sote-alalla keskiössä oleva suuri työntekijöiden vaihtuvuus ja alan laskeva houkuttelevuus on saatava kuriin. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja parantaminen ovat oivia keinoja siihen. Yhdistettynä osaamisen johtamiseen, tietotaito pysyy ajankohtaisena ja samalla työolosuhteet kehittyvät parempaan suuntaan. Lisäksi hoidonlaatu ja potilas- sekä asiakastyytyväisyys pysyvät korkealla tasolla.

Jatkossa olisi mielenkiintoista nähdä tutkimuksia aiheesta Suomessa sosiaali- ja terveysalan eri organisaatioissa, eikä vain terveydenhuollossa. Työssä oppimisen johtaminen voisi olla hyvä menetelmä toteuttaa osaamisen johtamista konkreettisemmin. Kun puhutaan koulutusten merkityksestä työpaikalla, oppimisen johtaminen saattaa olla toimiva menetelmä osaamispääoman kasvattamiseen.

## Lähteet

Araújo, José & Pestana, Gabriel 2017. A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management*. Volume 37. Issue 6, 2017. 718-725. ISSN 0268-4012. <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.009>>. Viitattu 22.5.2024.

Arksey, H. & O'Malley, L. 2005. Scoping studies: towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*, 8, 1, 19-32. <<http://www.journalsonline.tandf.co.uk/openurl.asp?genre=article&eissn=1464-5300&volume=8&issue=1&spage=19>>.

Aromataris, E. & Munn, Z. (Editors) 2020. *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI, 2020. <<https://synthesismanual.jbi.global>>. <<https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-01>>.

Bartlett, Kenneth R. 2001. The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 4, Winter 2001. <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1001>>.

Boorman, Steven 2010. Health and well-being of the NHS workforce. *Journal of Public Mental Health*. 2010-04, Vol. 9 (1), 4-7. <<https://www.proquest.com/scholarly-journals/health-well-being-nhs-workforce/docview/212370519/se-2?accountid=11363>>. Viitattu 29.4.2024.

Coughlan, Michael & Cronin, Patricia 2021. *Doing a literature review in nursing, health and social care*. London: Sage.

Etlä. Aineettoman varallisuuden johtamiseen ja osaamispääomaratortteihin liittyvä sanasto. <<https://www.etla.fi/meritum/sanasto.pdf>>. Viitattu 22.5.2024.

Fink, Arlene 2020. *Conducting research literature reviews: from the internet to paper*. 5<sup>th</sup> Edition. Los Angeles: Sage.

Fisher, Nicola & Bramley, Louise & Cooper, Joanne & Field-Richards, Sarah Elizabeth & Lymn, Joanne & Timmons, Stephen 2022. A qualitative study exploring the influence of a talent management initiative on registered nurses' retention intentions. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4472-4479. <<https://doi.org/10.1111/jonm.13885>>.

Gül, Duygy & Akkaya, Gülnur & Yildirim, Aytolan 2022. The effect of talent management on the job satisfaction and organizational commitment of nurses. *International Nursing Review*, 70, 329-337. <<https://doi.org/10.1111/inr.12796>>.

Harmoinen, Merja & Niiranen, Kaisa & Niiranen, Vuokko & Åstedt-Kurki, Päivi & Suominen, Tarja 2014. Stories of management in the future according to young adults and young nurses. *Contemporary Nurse*. Vol 47. Issue 1-2 April/June 2014. <<https://www.proquest.com/scholarly-journals/stories-management-future-according-young-adults/docview/1556060608/se-2?accountid=11363>>.

Hotus 2022. Tutkimustiedon hakeminen. <<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>>. Viitattu 14.12.2022.

HUS 2019. Strategista osaamisen kehittämistä. <<https://www.hus.fi/tietoa-meista/vuosikertomukset/2019-2021/2019/henkilosto/strategista-osaamisen-kehittamista/index.html>>. Viitattu 22.5.2024.

Kanste, Outi 2011. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Studies*. 2011-12. Vol 25 (4), 754-761. <<https://www-doi-org.ezproxy.metropolia.fi/10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x>>. Viitattu 29.4.2024.

Kauppi, Maarit 2022. Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla - kiireestä ja muutoksista huolimatta. Työterveyslaitos. Blogipostaus. 14.10.2022. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>>. Viitattu 17.4.2024.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Kirjassa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus

Lammintakainen, Johanna & Rissanen, Sari & Peronmaa-Hanska, Erja & Joensuu, Maarit & Ruottu, Tiina. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>>

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2017. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mays, N. & Roberts, E. & Popay, J. 2001. Synthesising research evidence. In N. Fulop, P. Allen, A. Clarke and N. Black (eds) *Studying the Organisation and Delivery of Health Services: Research Methods*. London: Routledge. 188-220.

Munn, Z. & Peters, M.D.J. & Stern, C. ym. 2018. Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Med Res Methodol* 18, 143 (2018). <<https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>>. Viitattu 13.1. 2023.

Nzozzo, J.C. & du Plessis, Y. 2020. Critical success factors for integrating talent management strategies with wellness interventions. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1353. 1-11. <<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1353>>. Viitattu 21.5.2024.

Ogbonnaya, Chidibere & Tillman, C. Justice & Gonzalez, Katerina 2018. Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & Organization Management* 2018, Vol 43(3) 475-503. <<https://www.proquest.com/scholarly-journals/perceived-organizational-support-health-care/docview/2042482576/se-2?accountid=11363>>.

Oleksa-Marewska, Karolina & Tokar, Joanna 2022. Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022, 19, 14388. <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601118767244?journalCode=gomb>>.

Ollila, Seija 2004. Sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon tutkimus* 4/2004. 29-40 <<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/100321/57864/176900>>. Viitattu 17.4.2024.

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset. 2019:3.

Page MJ & McKenzie JE & Bossuyt PM & Boutron I & Hoffmann TC & Mulrow CD, ym. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

Peter, K.A. & Voirol, C. & Kunz, S. ym. 2024. Factors associated with health professionals' stress reactions, job satisfaction, intention to leave and health-related outcomes in acute care, rehabilitation and psychiatric hospitals, nursing homes and home care organisations. *BMC Health Serv Res* 24, 269 (2024) 1-20. <<https://doi.org/10.1186/s12913-024-10718-5>>. Viitattu 21.5.2024.

Pohjois-Savon hyvinvointialue. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja vahvistaminen. Strateginen ohjelma 2023-2025. Verkkojulkaisu. <[https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719483/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarat\\_strateginen\\_ohjelma\\_hyv%C3%A4ksytyy.pdf/8a47007c-fac6-d97f-2a71-74c04c65793f?t=1688365861630](https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719483/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarat_strateginen_ohjelma_hyv%C3%A4ksytyy.pdf/8a47007c-fac6-d97f-2a71-74c04c65793f?t=1688365861630)>. Viitattu 22.5.2024.

Polo, Anna & Sarajärvi, Roosa & Heikinmatti, Antti 2024. Kaisa Huttunen puhuu suunsa puhtaaksi työstään lastensuojelussa: on vain onnea, ettei mitään kamalaa ole

tapahtunut. Yle. Sosiaalipalvelut. Julkaistu 24.4.2024. <<https://yle.fi/a/74-20084739>>. Viitattu 2.5.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työhyvinvointi. <<https://stm.fi/tyohyvinvointi>>. Viitattu 9.4.2024.

Suonsivu, Kaija 2022. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 4. painoksen mukaan. E-kirja. United Press. ISBN 978-9916-701-6

Talentia 2024. Talentia selvitti: Työvoimapula kuormittaa rajusti sosiaalialan korkeakoulutettuja – työntekijöiden mielestä alan vetovoima paranee palkkausta korjaamalla. Tiedote. 9.2.2024. <<https://www.talentia.fi/uutiset/talentia-selvitti-tyovoimapula-kuormittaa-rajusti-sosiaalialan-kekorkeakoulutettuja-tyontekijoiden-mielesta-alan-vetovoima-paranee-palkkausta-korjaamalla/>>. Viitattu 3.5.2024.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>>. Viitattu 17.4.2024.

Työterveyslaitos. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sotealalla. Oppimateriaalit. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla>>. Viitattu 28.4.2024.

Uotila, Timo-Pekka (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Artikkelikokoelma. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293. ISBN 978-952-476-313-4

Vaalavuo, Maria 2015. Poverty Dynamics in Europe: From What to Why. Working Paper 03/2025. European Commission. <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7854&type=2&furtherPubs=yes>>. Viitattu 22.5.2024.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis (Vaasan yliopisto). <[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-987-8.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1)>

Vilka, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Helsinki: Art House.

Vuorivirta-Vuoti, Eeva & Kuha, Suvi & Kanste, Outi 2023. Nurse leaders' perceptions of future leadership in hospital settings in the post-pandemic era: a qualitative descriptive study. Leadership in Health Services. Vol. 37 No 5, 2024. 33-48. Emerald Publishing Limited. <<https://www.proquest.com/scholarly-journals/nurse-leaders-perceptions-future-leadership/docview/2911798889/se-2?accountid=11363>>.

World Health Organization. Transforming and scaling up health professionals' education and training. World Health Organization guidelines 2013. <[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/93635/9789241506502\\_eng.pdf?sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/93635/9789241506502_eng.pdf?sequence=1)>. Viitattu 22.5.2024.

## Liite 1 Tutkimusten kuvaus ja laadunarvio

Artikkelin kirjoittajat, julkaisuvuosi, - kieli ja -maa	Julkaisun kuvaus, aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	Laadunarvio (JBI/kuvaileva)
Vuorivirta-Vouti, Eeva & Kuha, Suvi & Kanste, Outi, 2023, englanti, Suomi	Kyseessä on laadullinen kuvaileva tutkimus, jossa tutkitaan koronapandemian jälkeisen ajan johtamista johtavien sairaanhoitajien näkökulmasta. Aineisto kerättiin haastattelujen kautta ja analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen.	Keskeisimpinä tuloksina olivat tulevaisuuden johtamisen näkymät johtavien hoitajien näkökulmasta sairaalamaailmassa. Viisi tärkeintä kategoriata nousi: digitalisaatio ja hybridityö; kestävien työolosuhteiden kehittäminen, sulava siirtymä pandemian jälkeiseen aikaan; vanhanaikaisten organisaatiojärjestelmien purkaminen; sekä johtamisen joustavuus. Tulokset osoittavat kriittisimmät pääpiirteet, joita johtamisessa tulee kehittää, jotta työntekijöitä saadaan alalle lisää kuin myös pidettyä siellä, kuitenkin samalla ottaen nopeasti muuttuvan maailman huomioon.	JBI 10/10
Harmonen, Merja ym., 2014, englanti, Suomi	Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, kuitenkin strukturoitujen esseiden pohjalta. Tarkoituksena oli kerätä lukiolaisilta ja nuorilta sairaanhoitajilta näkemyksiä	Päätuloksina tulevaisuuden johtamiselta odotetaan systemaattista johtamista, tasa-arvoa, tiedon ja osaamisen arvostusta sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Uusina johtamisen näkemyksinä korostettiin työpaikan tasa-arvon monia ulottuvuuksia ja miten esihenkilöt voivat edistää	JBI 8/10

	tulevaisuuden johtamisesta. Kerätty data analysoitiin sisällönanalyysin kautta.	työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä. Lisäksi esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen merkitystä työhyvinvoinnin edistäjänä korostettiin, etenkin monikulttuurillisissa tiimeissä.	
Oleksa-Marewska, Karolina & Tokar, Joanna, 2022, englanti, Puola	Tutkimuksen kohteena olivat etätöitä tekevät terveydenhuollonammattilaiset (n = 135) seitsemästä eri maasta ja heidän kokemuksensa johtamisen vaikutuksesta hyvinvointiin etätöissä. Tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksen menetelmin kyselyillä ja harkinnanvaraisella otantamenetelmällä, sekä analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina löydettiin, että johtamisstrategioilla on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa tunnistettiin tärkeimmät johtamistavat ja osaaminen, jotka vaikuttavat etä- ja hybridityötä tekevien työntekijöiden hyvinvointiin	JBI 6/8 yksi arviointi- kriteeri ei sovellettavissa
Gül, Duygu & Akkaya, Gülnur & Yildirim, Aytolan, 2022, englanti, Turkki	Tutkimuksen tarkoituksena on määrittää osaamisen johtamisen vaikutus sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. Lisäksi tutkittiin työtyytyväisyyden roolia osaamisen johtamisen ja työhön sitoutumisen välissä. Kyseessä on korrelatiivinen	Tutkimuksessa löydettiin, että osaamisen johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä positiivisesti työhön sitoutumiseen. Lisäksi työtyytyväisyys oli keskeisenä tekijänä siihen, miten osaamisen johtaminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen.	JBI 8/8



	<p>tutkimus, joka on toteutettu kyselyä käyttäen. Aineisto on analysoitu kuvailevasti, Pearsonin korrelaatioanalyysillä, lineaarisella sekä hierarkisella regressiolla. Tutkimuksessa mainitaan, että se kattaa poikkileikkaustutkimuksen kriteerit.</p>		
<p>Fisher, Nicola ym., 2022, Englanti</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tutkia osaamisen johtamisen vaikutusta rekisteröityjen sairaanhoitajien työelämässä pysymiseen Englannissa. Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin käyttäen semi-strukturoituja haastatteluja.</p>	<p>Keskeisimpänä löydöksenä osaamisen johtaminen vaikuttaa positiivisesti työelämässä pysymiseen. Verkostot ja verkostoituminen nähtiin sosiaalisena pääomana, joka oli osana työelämässä pysymisen positiivisena vaikuttajana.</p>	<p>JBI 8/10</p>
<p>Obogonnaya, Chidibere &amp; Tillman, C. Justice &amp; Gonzalez, Katerina, 2018,</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tutkia terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia siitä, miten tiimityö vaikuttaa potilastyytyväisyyteen ottaen huomioon työhyvinvoinnin ja työssä pysymisen moderaattorina. Hypoteeseja testattiin monitasoisella</p>	<p>Tuloksena tiimityöllä on epäsuora positiivinen vaikutus potilastyytyväisyyteen työhyvinvoinnin kautta, kuin myös aikomuksiin pysyä työpaikalla. Samoin koulutuksen rooli tässä ketjussa on positiivinen niin työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen, kuin potilastyytyväisyyteen.</p>	<p>JBI:n arviointikriteeristöihin verrattuna tutkimus täyttää mm. tieteenfilosofisten lähtökohtien, metodologian,</p>

englanti, Britannia	Iso- analyysilla käyttäen Iso-Britannian kansallisen terveystalouden dataa työntekijöiltä ja potilailta kerätyistä kyselyistä. Tutkimus on toteutettu vertailevana analyysinä.		tutkimuskysymyksen ja tavoitteiden yhteensopivuuden. Metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi, sekä tulosten tulkinta sopivat yhteen. Tutkijoiden kulttuurillisia ja teoreettisia lähtökohtia on kuvailtu selkeästi. Data on kerätty irrallaan tutkimuksesta (jo olemassa olevaa), joten sen asiantuntemusta on vaikea arvioida. Tutkimus on toteutettu eettisten
------------------------	---	--	--

			periaatteiden mukaan. Johtopäätökset pohjautuvat puhtaasti aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan.
Bartlett, Kenneth R., 2001, englantia, Yhdysvallat	Tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden asenteita koulutukseen ja tuntemuksia työpaikkaan sitoutumiseen. Tutkimuksen kohteena oli 337 sairaanhoitajaa viidestä eri sairaalasta. Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kyselyn pohjalta ja aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.	Päälöydöksinä todetaan pääsyn koulutukseen, koulutuksen tukeen, oppimismotivaation ja koulutuksen hyötyjen olevan positiivisesti suhteessa työpaikkaan sitoutuneisuuteen. Keskeisenä tekijänä on työtyytyväisyys.	JB1 6/10