

# Käymme yhdessä ain – kumppanuuden helmiä

Tulevaisuudessa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ei riitä yhden organisaation panos, vaan on tärkeä hyödyntää kumppanuusverkostoja. Verkostojen avulla voidaan saavuttaa parempia innovaatioita ja ratkaisuja osaamisen kehittämiseen. Asiantuntijuutta voidaan jakaa ja kohdentaa rajalliset voimavarat paremmin.

Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto (sote) uudistetaan voimakkaasti. Nykyisen sirpaleisen järjestelmän tilalle halutaan luoda järjestelmä, jossa asiakkaan palvelutarpeita arvioidaan ja palveluja suunnitellaan kokonaisuutena. Muutokset edellyttävät muutosta myös henkilöstön osaamisessa sekä osaamisen johtamisessa. Näin ollen henkilöstön osaamiseen tulisi panostaa ja osaamista tulisi vahvistaa kehittämällä erilaisissa kumppanuusverkostoissa.

Osaamisen johtamista määritellään eri tavoin. Sote-alalla osaamisen johtaminen on prosessi, jossa henkilöstö hankkii, jakaa ja kehittää osaamista (1). Lisäksi se on osaamisen siirtämistä, valmentamista ja toimintakulttuurin kehittämistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ennakoitua tulevaisuuden osaamista (2). Onnistunut osaamisen johtaminen on avain parempaan suorituskykyyn ja laadukkaampaan hoitoon terveydenhuollossa (3).

Laajat ja nopeat toimintaympäristön muutokset ja uudet organisaatorakenteet synnyttävät uudenlaisia kumppanuusverkostoja ja lisäävät erilaisten verkostojen tarvetta sote-alalla. Kumppanuusverkostoja hyödyntäen saadaan tehokkaasti kehitettyä henkilöstön osaamista. Sote-alalla kumppanuusverkostojen avulla voidaan muodostaa esimerkiksi palveluorganisaatiot, koulutusorganisaatiot, korkeakoulut, järjestöt ja kehittämissuhteet.

”Sote-alan osaava työvoima, muuttuvat osaamistarpeet (OSMU)” -hanke rakentaa ja jalkauttaa osaamisen kehittä-

sen toimintamallia Pohjois-Pohjanmaan sote-tuotantoalueelle. Hankkeessa kumppanuusverkoston muodostavat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Oulun ammattikorkeakoulu ja Oulun yliopisto.

## Kumppanuusverkostojen rooli prosessissa

Osaamisen johtaminen on prosessi, jolla organisaation strategian edellyttämää henkilöstön osaamista hankitaan, vaalitaan, hyödynnetään, kehitetään ja uudistetaan. **Osaamisen ennakointi** on organisaation tulevien osaamistarpeiden ennakoitua muodostamalla kokonaiskuva tulevasta alan muutoksista. Lisäksi se on tulevaisuuden analysointia, mitä osaamistarpeita tulee syntymään ja näihin tarpeisiin varautumista erilaisilla osaamisen kehittämismenetelmillä (2,5). Sote-alalla osaamisen ennakoitua tulisi tehdä kumppanuusverkostoissa, joiden tehtävänä on muun muassa varmistaa työvoiman saatavuus ja pysyvyys. Tämä edellyttää vahvaa alueellista ennakoituyhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Ennakointiyhteistyössä kaikilla kumppaneilla tulee olla sovitut vastuut erilaisten määrällisten ja laadullisten ennakoitutietojen keräämisessä ja jakamisessa yhteiseen käyttöön.

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevan

**osaamisen määrittely.** Siinä lähijohto yhdessä henkilöstönsä kanssa määrittelee ja kuvaa osaamista (4). Usein osaamisen määrittely tehdään organisaatiossa ilman kumppanuusverkostoja, vaikka yhteistyön tekeminen olisi suositeltavaa. Korkeakoulut voivat esimerkiksi tukea palveluorganisaatioiden henkilöstön osaamisen määrittelyä hakemalla tutkimus- ja asiantuntijakirjallisuutta sekä kehittämällä luotettavia osaamisen arviointimittareita.

**Osaamisen nykytilan kartoituksella** voidaan vahvistaa osaamista koskevaa tietoisuutta, jäsentää ja suunnata osaamisen kehittämistä, määrittellä tavoitteita osaamisen kehittämiselle ja asettaa kehitystarpeita tärkeysjärjestykseen (4). Osaamisen nykytilan kartoitus voidaan suorittaa yhteistyössä kumppanuusverkostoissa, jolloin esimerkiksi korkeakoulut tekevät aineiston hankinnan, analy-



soinnin ja raportoinnin sekä tuottavat tiedot osaamisen nykytilasta valmiiksi prosessoituna. Tuotettua tietoa palveluorganisaatiot soveltavat edelleen johtamisen työkaluksi.

**Osaamisen kehittämisen suunnitelma** on organisaation laatima kokonaisvaltainen ja systemaattinen dokumentti. Suunnitelmassa organisaatio on valinnut, mille alueelle se keskittää osaamisensa ja mitä osaamista on kyettävä kehittämään. Lisäksi suunnitelmaan tulisi kirjata valitut osaamisen kehittämisen menetelmät (6) sekä yhteistyötahot ja osaamiskumppanit. Osaamiskumppaneiden valintaa ohjaavat muun muassa tunnistetut osaamisvajheet sekä valitut osaamisen kehittämisen painopistealueet.

**Osaamisen kehittämisessä** organisaation tehtävä on luoda oppimisen edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Osaamisen kehittämisen menetelmiä on paljon esimerkiksi mentorointi, parityöskentely ja koulutukset (4). Tärkeä on valita parhaiten sopivat henkilöstön osaamista tukevat menetelmät ja hyödyntää kumppanuusverkostojen osaamista osaamisen kehittämisessä.

**Osaamisen arvioimiseksi** tarvitaan sekä selkeitä menetelmiä että osaamista kuvaavia mittareita ja indikaattoreita tehtyjen panostuksien vaikutusten arvioimiseksi (2,6). Osaamisen arviointi tulisi tehdä verkostoissa avoimesti määriteltyihin arviointitietoihin perustuen. Arvioinnissa kerättyä tietoa tulisi koostaa kumppanuusverkostojen yhteiseen käyttöön, jolloin esimerkiksi koulutusorganisaatiot

voisivat kohdentaa opiskelijoiden osaamisen kehittämisen painopisteet paremmin työelämätarpeita vastaavaksi.

## Yhteistyö – avain osaamisen johtamiseen

Sote-alan muuttuessa ammattilaiset ja johtajat tarvitsevat uudenlaista osaamista. Johtajien tärkeä tehtävä on huolehtia henkilöstön riittävästä osaamisesta ja sen kehittämistä palveluiden laadun ja tehokkaan tuottamisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Monimuotoisessa toimintaympäristössä miltei kaikki kehitysprosessit, kuten osaamisen johtaminen ja kehittäminen, tulisivat toteuttaa nyt ja tulevaisuudessa erilaisissa kumppanuusverkostoissa. ●

### LÄHTEET

- Orzano AJ, McInerney CR, Scharf D, Tallia AF, Crabtree BF. A knowledge management model: Implications for enhancing quality in health care. *J Am Soc Inf Sci Technol* 2008;59(3):489–505.
- Lunden A, Teräs M, Kvist T, Häggman-Laitila A. Transformative agency and tensions in knowledge management – A qualitative interview study for nurse leaders. *J Clin Nurs* 2018;28(5–6):969–79.
- Wu J, Hu Y. Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: A dynamic capability view and the mediating role of process capability. *J Assoc Inf Syst* 2012;13(12):974–99.
- Viitala R. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet teorit ja trendit. 1. painos. 2021. Otavan kirjapaino Oy.
- Sivonen S, Pouri L. (toim). Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Suomen Kuntaliitto. 2014. Kuntaliitto Palvelut Oy.
- Juuti P, Vuorela A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. 2015. PS-kustannus.



**Eevi Karsikas**  
TtM, väitöskirjantutkija, hankkekoordinaattori, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri



**Kirsi Koivunen**  
TtT, yliopettaja, tiimipäällikkö, Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö



**Anna-Maria Tuomikoski**  
TtT, yliopettaja, Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö



**Erika Jarva**  
TtM, väitöskirjantutkija, hanketyöntekijä, Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö



**Anne Oikarinen**  
TtT, yliopistonlehtori, Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö



**Kristina Mikkonen**  
TtT, professori, Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö



**Maria Kääriäinen**  
TtT, professori, sv. yllhoitaja, Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri



**Päivi Jounila-Ilola**  
TtM, hoitotyön opettaja, Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

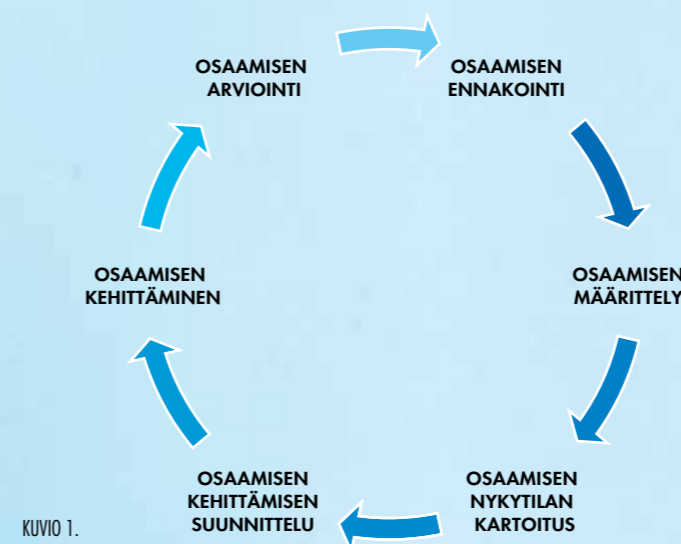


**Outi Kanste**  
PhD, yliopistonlehtori, Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri



**Merja Meriläinen**  
johtajayllhoitaja, sh, TtT, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

## OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROSESSI (MUKAILLEN 4)



KUVIO 1.