

# Verkostomainen osaamisen kehittämisen toimintamalli tulevaisuuden sotelle

SELVITYSTYÖ  
SOTE-TUOTANTOALUEEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN  
TOIMINTAMALLI –HANKE (ESR) 1.1.2015 - 31.5.2016

LEILA KARJALAINEN  
REA RÄISÄNEN  
SIRKKA SARANKI-RANTAKOKKO



LAPIN SAIRAANHOITOPIIRI  
LAPPI BUOHCCEDIKSUNBIIRE

LAPIN AMK<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences





## Sisältö

Esipuhe.....	2
1 Johdanto .....	3
2 Sosiaali- ja terveysalan osaamisen kehittämisen toimintamallin lähtökohtia.....	4
2.1 Lapin sairaanhoitopiirin alueen terveydenhuollon järjestämisuunnitelma .....	4
2.2 Osaamisen kehittämisen hankkeista sosiaali- ja terveysalalla .....	6
2.3 Ennakointi sosiaali- ja terveysalan osaamisen kehittämisessä.....	12
3 Selvitys- ja kehittämistyön tavoitteet ja toteutus.....	14
3.1 Sote-tuotantoalueen osaamisen kehittämisen toimintamalli –hankkeen tavoitteet	14
3.2 Selvitys- ja kehittämistyön toteuttaminen .....	15
4 Osaamisen johtaminen Lapin sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kertomana .....	17
4.1 Osaamisen johtamisen nykytilanne .....	17
4.2 Osaamisen johtamisen tulevaisuuden näkymiä .....	18
4.3 Osaamisen kehittämisen hahmottuminen toimintamalliksi tulevassa sote- organisaatiossa .....	20
4.3.1 Osaamisen ennakointi.....	21
4.3.2 Osaamistarpeiden määrittely ja arviointi .....	21
4.3.3 Osaamisen kehittäminen .....	21
5 Uudistuvan sote-organisaation osaamisen kehittämisen toimintamallin arviointi ja täydentäminen.....	23
5.1 Esimiesten rooli ja toimintatavan muutos osaamisen johtamisessa.....	23
5.2 Sote-uudistukseen liittyvän siirtymävaiheen suunnittelu .....	25
5.3 Yksilökohtaisen osaamisen määrittelyn ja arvioinnin kokeilu .....	26
5.4 Yhteenveto.....	27
6 Verkostomainen osaamisen kehittämisen toimintamalli Lapin sote-alueella.....	28
6.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen sote-organisaatiossa.....	29
6.1.1 Osaamisen ennakointi ja johtaminen palvelujärjestelmässä.....	29
6.1.2 Osaamisen johtaminen yksiköissä .....	29
6.1.3 Osaamisen ohjaus .....	30
6.2 Yhteistyöverkostojen kanssa toteutuva osaamisen kehittäminen .....	31
6.3 Mallin tarkastelua osaamisen johtamista koskevan tiedon valossa.....	32
7 Suositukset jatkotoimenpiteiksi.....	34
Lähteet .....	35

## Esipuhe

Meneillään olevan kansallisen sote-uudistuksen haasteet edellyttävät laaja-alaista sosiaali- ja terveysalan toimijoiden yhteistyöhön perustuvaa osaamisen kehittämisen keskitämistä ja osaamisen merkityksellisyyden ymmärtämistä palveluiden tuottamisessa. Osaamisen kehittämisen avulla sosiaali- ja terveysalan toimijat paitsi turvaavat työntekijöidensä ammattitaitoa, mutta myös hallitsevat ja ohjaavat meneillään olevaa muutosta, rakentavat haluamaansa tulevaisuutta ja mielekkäitä työuria.

Kustannustehokkuuden ja toiminnan laadukkuuden näkökulmasta monipuolinen osaamisen hyödyntäminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa niin yksilö- ja yksikkötasolla, mutta myös alueellisella ja maakunnallisella tasolla.

Tulevalla Lapin sote-alueella tarvitaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti rakentuvaa osaamisen kehittämisen toimintamallia, joka yhdistää maakunnallisesti sekä työelämän että koulutuksen järjestäjien voimavaroja osaamisen kehittämisen lappilaiseksi kumppanuusverkostoksi. Reilun vuoden kestoisen Sote-tuotantoalueen osaamisen kehittämisen toimintamalli –hankkeen (ESR) aikana on syntynyt malli tiiviissä yhteistyössä työelämän ja koulutuksen järjestäjien kesken. Tämän työn pohjalta on hyvä jatkaa kohti uutta sote-organisaatiota.

Rovaniemellä 31.5.2016

RITVA VARTIAINEN  
toimipistejohtaja  
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä  
Lapin ammattiopisto

## 1 Johdanto

Tässä selvitystyössä kuvataan sosiaali- ja terveysalan osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentuminen hanketoimijoiden yhteistyönä. Kehittämistyö lähti liikkeelle henkilöstötarpeen ennakointitehtävästä, joka on sisällytetty Perusterveydenhuollon yksiköiden lakisääteisiin tehtäviin. Jo ensivaiheessa ennakkoinnin näkökulma laajennettiin henkilöstötarpeen arvioinnista osaamisen ennakointiin ja sitä ryhdyttiin tekemään yhteistyönä koulutusorganisaatioiden kanssa. Samalla kiinnitettiin huomio osaamisen keskeiseen rooliin meneillään olevassa sote-uudistuksessa ja osaamisen kokonaisuuden hallintaan liittyviin tarpeisiin uusissa organisaatioissa ja rakenteissa.

Alueellisen yhteistyön tiivistämiseksi osaamisen ennakoinnissa valmisteltiin sote-tuotantoalueen osaamisen kehittämisen toimintamalli -hanke (ESR) vuodelle 2015 Rovaniemen koulutuskuntayhtymän, Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksikön yhteistyönä. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin osaamisen kehittämisen toimintamallin luominen sote-uudistuksessa syntyvälle alueelle Lapissa. Ajatuksena oli, että tulevan sote-organisaation osaamisen ennakoinnin toimintamalli täydentää maakunnallista ennakointityötä. Toimintamallin mukaisesti sote-organisaatio tekee osaamistiedostaan näkyvää, määrittää tulevat osaamistarpeet ja hyödyntää tätä tietoa alueen koulutus-, kehittämis- ja ennakointityössä ja eri tahojen kanssa käytävässä keskustelussa.

Hankkeessa toteutunut selvitys- ja kehittämistyö tuotti verkostomaisen osaamisen kehittämisen toimintamallin Lapin sote-alueelle. Malli rakentui yhteistyössä alueen työelämän ja koulutusorganisaatioiden kesken. Kehittämistyön pohjana toimi alueella jo aiemmin sovittu lisä- ja täydennyskoulutuksen prosessi. Mallia rakennettaessa konkretisoitui yhtenäisten toimintatapojen tarpeellisuus osaamisen määrittelyssä, arvioinnissa ja ennakoinnissa. Osaamisen arviointi, kehittäminen ja laaja-alainen hyödyntäminen todettiin edellyttävän verkostotoimijoiden välistä avoimuutta ja yhteistyötä. Toimintamalli kirjataan osaksi Lapin sairaanhoitopiirin terveydenhuollon järjestämissuunnitelmaa ja samalla sovitetaan mallin edellyttämästä jatkotyöstä tulevaan organisaatioon mentäessä.

## 2 Sosiaali- ja terveysalan osaamisen kehittämisen toimintamallin lähtökohtia

### 2.1 Lapin sairaanhoitopiirin alueen terveydenhuollon järjestämissuunnitelma

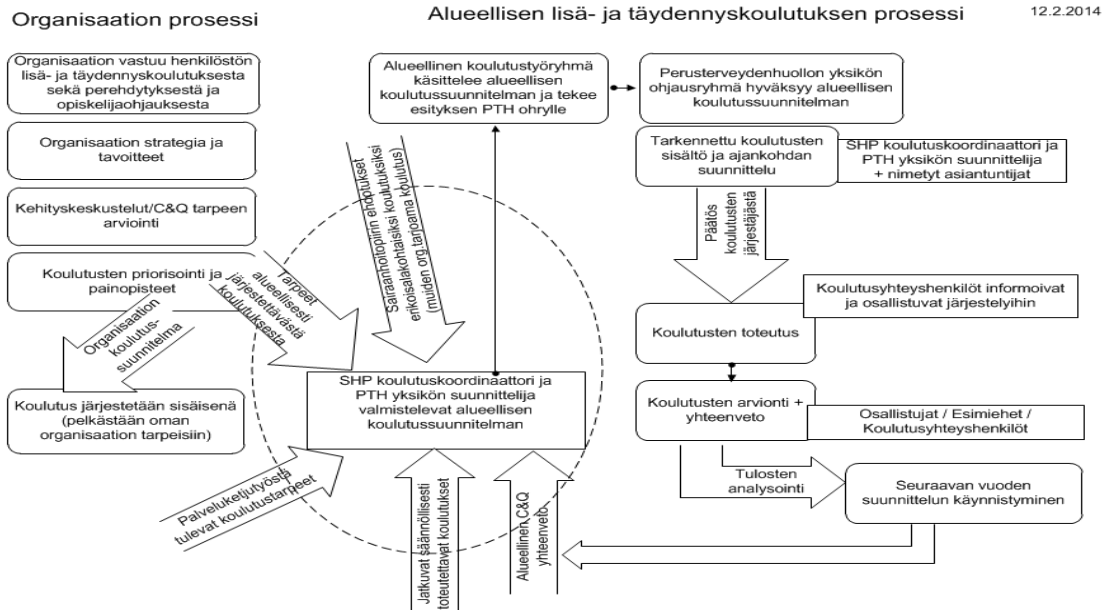
Lapin sairaanhoitopiirin alueen terveydenhuollon järjestämissuunnitelma vuosille 2013–2016 sisältää henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen asetetut tavoitteet. Niiden mukaan alueen henkilöstön osaamista tulee tukea järjestämällä lisä- ja täydennyskoulutuksia, kerätä tietoa henkilöstötarpeen ennakkointia varten ja hyödyntää tätä tietoa osaamisen kehittämisessä yhteistyössä alueen kuntien, kuntayhtymien ja oppilaitosten kesken. Lakisääteisesti terveydenhuollon ammattilaisten täydennyskoulutuksesta ja henkilöstötarpeen ennakkoinnista huolehtiminen on asetettu sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksiköiden tehtäväksi<sup>1</sup>.

Suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen ja henkilöstötarpeen ennakkoinnin esteeksi on todettu tiedon keräämisen ja hyödyntämisen ongelmallisuus. Koska terveydenhuollon osaamistarpeita ei ole suunnitelmallisesti alueelta selvitetty, hankitut koulutukset eivät välttämättä ole kohdentuneet todelliseen tarpeisiin. Sairaanhoitopiirin alueella terveydenhuollon ammatillista osaamista on tuettu lähinnä sairaanhoitopiirin järjestämällä täydennyskoulutuksilla.

Yhteistyötä alueellisessa osaamisen kehittämisessä ja henkilöstötarpeen ennakkoinnissa on lähdetty rakentamaan yhteistyössä alueen sosiaali- terveysalan (sote) toimijoiden kesken. Jäsenkuntien ja kuntayhtymien toimesta on koottu alueellinen koulutustyöryhmä, joka vastaa alueellisesta koulutuksesta ja henkilöstötarpeen ennakkoinnista. Alueellisesta koulutusyhteistyöstä on kuvattu lisä- ja täydennyskoulutuksen prosessi (kuva 1), jonka on tarkoitus kytkeytyä osaksi organisaatioiden muuta vuosittaista suunnittelua.

---

<sup>1</sup> Terveydenhuoltolaki (1326/2010) 35 §



Kuva 1. Lisä- ja täydennyskoulutuksen suunnittelun ja toteutuksen prosessi

Vuonna 2013 ryhdyttiin hakemaan ratkaisua osaamisen ja henkilöstötarpeiden ennakointiin osaamistarvekartoituksilla, jotka kohdennettiin Lapin sairaanhoitopiiriin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiriin perusterveydenhuoltoon. Osaamiskartoitus toteutettiin haastatteleamalla perusterveydenhuollon esimiehiä. Tiedot tallennettiin C&Q Education -verkopalveluun. Kartoituksen toteuttivat Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Lapin ammattikorkeakoulun Osuva-hanke yhteistyössä Lapin sairaanhoitopiiriin perusterveydenhuollon yksikön kanssa. Kartoitus tuotti kattavasti tietoa ammattilaisten osaamisesta.

Kartoituksen tulosten ja kartoituksesta saatujen kokemusten perusteella todettiin, että osaamisen kehittämisen ja johtamisen kokonaisuus tarvitsee selkiyttämistä etenkin meillä olevan sosiaali- ja terveysalan muutoksen näkökulmasta. Esimerkiksi yllä kuvattu lisä- ja täydennyskoulutuksen prosessi edellyttää tarkennusta ja vallitseva käsitys osaamisen kehittämisestä uudistumista.

## 2.2 Osaamisen kehittämisen hankkeista sosiaali- ja terveysalalla

### **Osuva-hankkeet: Lapin elinkeinoelämän osaamistarpeet ja osaamisen edistämisen innovaatiot – top down, bottom up inside out 2010 – 2013**

OSUVA-hankkeissa luotiin työelämään osuva, alueellisesti verkostoitunut koulutuksen sekä kehittämis- ja palvelutoiminnan malli. OSUVA-mallin mukainen toiminta käsittää maakunnallisen ennakkoinnin, OSUVA-klusterien toiminnan ja ennakointifoorumit sekä työvoima-, koulutus- ja osaamistarvekartoitukset asiakaspinnassa. Mallin mukaisen toiminnan tarkoituksena on tuottaa tietoa työvoima-, osaamis- ja koulutustarpeissa tapahtuvista muutoksista Lapissa. Koulutuksen järjestäjän näkökulmasta työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeiden arviointi ja ennakointi toteutuu maakunnallisessa ennakkoinnissa ylhäältä alas, asiantuntijaverkostoissa organisaatorajat ylittäen ja asiakaspinnassa alhaalta ylös. Mallista on hyötyä erityisesti työelämälle, sillä muutosten ennakkoinnin kohteena ovat yritysten, etenkin pienyritysten sekä julkisyhteisöjen henkilöstöjen riittävyys sekä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen.<sup>2</sup>

OSUVA-mallin mukaan ennakointi tarkoittaa maakunnan johtamaa, organisoimaa ja rahoittamaa toimintaa, jossa kyse on työvoima- ja koulutustarpeiden keskipitkän ja pitkän aikavälin, valtakunnalliseen tietoon kytkeytyvästä, alueellisesta ennakkoinnista nuorten koulutustarpeisiin vastaamiseksi ja maakunnan elinkeinoelämän menestyksen takaamiseksi. Ennakkoinnin tuloksena syntyy Valtioneuvoston hyväksymä Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma, joka määrittelee valtakunnalliset aloittajavoitteet koulutusaloittain ja -asteittain sekä tavoitteet, toimenpiteet ja periaatteet aloituspaikkojen alueellisesta kohdentamisesta. Toiminnassa hyödynnetään koulutuksen järjestäjien asiantuntemusta (OSUVA-klusterit).<sup>3</sup>

OSUVA-mallissa klusterit ja ennakointifoorumit parantavat toimialojen osaamis- ja koulutustarpeiden sekä koulutuksen ja kehittämis- ja palvelutoiminnan kohtaamista. Koulutuksen järjestäjät johtavat, organisoivat ja rahoittavat toiminnan. Osallistujien taustaorganisaatiot sitoutuvat klustereihin nimeämällä edustajansa, tukemalla heidän osallistumistaan sekä varmistavat tiedon kulun ja levittämisen organisaatioissaan. Klusteritoimintaa ohjaa klustereihin osallistuvien tahojen edustajista koostuva työryhmä. Sen mukaan klustereissa tunnistetaan työelämän toimialoilla tapahtuvia muutoksia, kiinnitetään huomiota erityisesti toimialojen työvoima- ja osaamistarpeisiin sekä etsitään niihin toteutettavissa olevia käytännön ratkaisuja. Klustereissa tuotetaan ja levitetään hyviä käytäntöjä

---

<sup>2</sup> Saranki-Rantakokko, 2012, julkaisematon

<sup>3</sup> sama kuin ed.



ja uusia toimintatapoja koulutuksen ja työelämäyhteistyön kehittämiseksi. Klusterit tunnistavat myös koulutukseen, opetussuunnitelmiin sopivia sisältöjä sekä työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaan liittyviä tarpeita ja suunnittelevat niiden toteuttamista käytännössä.<sup>4</sup>

OSUVA-mallissa työvoima-, koulutus, ja osaamistarpeiden ennakointi asiakaspinnassa tarkoittaa yritysten ja julkisen sektorin työpaikkojen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen systemaattista arviota ja kehittämistä verkostoituneena ja monikanavaisena koulutuspalveluna Lapissa. Se edellyttää taustaorganisaatioiden sitoutumista ja uudenlaisten työvälineiden kokeilua ja käyttöön ottoa. Tässä hyödynnettävissä on esimerkiksi C&Q-tietojärjestelmä, jota kokeiltiin hankkeen aikana yrityksissä ja muissa asiakaspinnoissa tehtävissä osaamistarvekartoituksissa. Laajin kokeilu toteutettiin Lapin sairaanhoitopiirin Perusterveydenhuollon yksikön kanssa.<sup>5</sup>

### **eOSMO, Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalvelujen tukena (ESR)**

eOSMO, Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena –hanke (ESR) toteutettiin vuosien 2009 – 2011 välisenä aikana Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun, Itä-Suomen yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelujen ja Pohjois-Karjalan aikuisopiston yhteistyönä. Hankkeessa kehitettiin osaamisen hallinnan ratkaisuja hankkeeseen osallistuneisiin neljään organisaatioon: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymään, Joensuun kaupunkiin, Liperi-Outokumpu yhteistoiminta-alueelle ja Heinäveden kuntaan. Tuloksena syntyi neljä erilaista osaamisen hallinnan toimintamallia ja niihin liittyvät työvälineet.<sup>6</sup>

Osaamisen hallinta (Knowledge Management) nähtiin hankkeessa viitekehyksenä, jonka avulla organisaatiossa voidaan paremmin hallita siellä olevaa tietoa ja osaamista niin yksilö-, työyksikkö- kuin organisaatiotasolla ja sen verkostoissa. Osaamisen hallinta ja sen kehittämisprosessi hahmotettiin laajana kokonaisuutena, ei pelkästään teknisenä osaamisen mallintamisena ja kartoittamisena. Osaamisen hallintaan liittyvät prosessit nähtiin kiinteänä osana sosiaali- ja terveydenhuollon strategiatyötä, palvelujärjestelmän ja palveluprosessien uudistamista sekä organisaatiokulttuuria.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Sama kuin ed.

<sup>5</sup> Sama kuin ed.

<sup>6</sup> Sihvo & Puhakka & Väyrynen. 2011

<sup>7</sup> Sama kuin ed.

Kehittämistyön lähtökohtina oli, että osaamisen hallinta perustuu strategiaan ja sen tulee olla osa toiminnan ja talouden johtamista, osaamista tulee tarkastella koko osaamispääoman näkökulmasta ja että osaamisyhteistyöskentelyä voidaan hyödyntää uuden tiedon ja osaamisen tuottamisessa. Johtopäätöksenä todettiin, että osaamisen hallinnan kehittämisen suurin hyöty on siitä viriävä yhteinen keskustelu organisaation tulevaisuudesta, tavoitteista sekä siellä tarvittavasta osaamisesta ja sen kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Osaamisyhteisö nähtiin toimivaksi tavaksi kehittää osaamisen hallintaa sosiiali- ja terveysalan organisaatioissa.<sup>8</sup>

Kehittämistyön tuloksena syntyi neljä organisaation tarpeista ja tavoitteista lähtevää osaamisen hallinnan ja johtamisen toimintamallia, jotka liitettiin osaksi organisaatioiden toiminnan ja talouden johtamista. Mallin kuvauksessa oli kunkin organisaation kohdalla määritelty: osaamisen hallinnan lähtökohta, osaamisen arkkitehtuuri (osaamisen määrittely), infrastruktuuri (HR-järjestelmä tai vastaava), osaamisen kartoittaminen, osaamisen kehittämissuunnitelman laadinta, osaamisen hallinnan mallin kuvaaminen sekä yhteys toiminnan ja talouden johtamiseen.<sup>9</sup>

Johtopäätelmänä todettiin, että osaamisen hallintaan ja johtamiseen ei ole yhtä valmista ratkaisua, vaan osaamisen hallinta rakentuu organisaatiokohtaisesti ja kehittyy toimintaympäristön ja organisaation strategian mukana. Osaamisen hallinnan toimintamallien suurimmat erot näyttäytyivät infrastruktuurissa. Isoilla organisaatioilla oli käytössä osaamisen hallintaa tukevat sähköiset HR-järjestelmät. Pienemmissä organisaatioissa käytettiin sähköisiä kyselyitä osaamisen kartoittamisessa ja dokumenttien ja osaamisen kartoittamisen tulosten tallentamiseen verkkokansiota. Jokaisessa organisaatiossa oli käytössä osaamiskartta osaamiskyselyn muodossa, henkilökohtainen kehityskeskustelu ja ryhmäkehitys- ja ryhmäosaamiskeskustelu. Kehitys- ja osaamiskeskusteluissa käsiteltiin osaamiskartoituksen tuloksia ja niitä peilattiin mm. työhyvinvointi- ja asiakaspalautekyselyjen tuloksiin. Osaamisen kehittämissuunnitelmat sisällytettiin organisaatioiden olemassa oleviin käytänteisiin ja niiden laatimista varten tehtiin toiminta- ja menettelytapaohjeet sekä tarvittavat lomakkeet.<sup>10</sup>

Osaamisen kehittämistarpeiden sekä osaamisvahvuuksien hyödyntämiseen tarvittavat resurssit kirjattiin yksiköiden ja organisaation toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Lisäksi osaamisen hallinnan prosessi liitettiin toiminnan ja talouden vuosikelloon. Osaamiskartoitusten tuloksien ja osaamisen kehittämissuunnitelmien sisällyttäminen toiminta- ja ta-

---

<sup>8</sup> Sama kuin ed.

<sup>9</sup> Sama kuin ed.

<sup>10</sup> Sama kuin ed.

loussuunnitelmiin antoi päättäjille ja ylimmälle johdolle selkeää tietoa päätöksiensä tueksi. Osaamisen hallinnan liittäminen toiminnan ja talouden johtamiseen koettiin myös mahdollistavan osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioimisen varsinkin, jos organisaation osaamisen kehittämissuunnitelmiin sisällytetään vaikuttavuuden arvioinnin mittarit.<sup>11</sup>

### **Esiselvityshanke sairaanhoitajaksi kampusalueen ulkopuolella (ESR)**

Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toteuttivat yhteistyössä sairaanhoitajaksi kampusalueen ulkopuolella esiselvityshankkeen (ESR) vuoden 2013 aikana. Esiselvityshankkeen lähtökohtana oli tieto siitä, että sosiaali- ja terveysalalla on haasteita osaavan ammattihenkilöstön saatavuudessa, pysyvyydessä ja työurien pituudessa. Myös tuloksellisen ja suunnitelmallisen yhteistyön parantaminen terveydenhuollon työelämän ja koulutuksen välillä asetettiin selvityksen tavoitteeksi. Kehittämistarpeissa korostuivat myös osaamis- ja koulutustarpeen ennakointi, osaamisen ja työssäoppimisen vahvistaminen sekä työurien kehittäminen.<sup>12</sup>

Hankkeeseen osallistuivat Tornionlaakson-, Tunturi-Lapin, Itä-Lapin ja Pohjois-Lapin seutukunnat ja hankkeen kohderyhmä muodostui näiden seutukuntien terveydenhuollon organisaatioiden työntekijöistä (hoitoyksiköiden johto ja henkilökunta) sekä kuntien ja muiden sidosryhmien edustajista. Selvityksen tarkoituksena oli kuvata työpaikoilla tapahtuvan sairaanhoitajakoulutuksen ja oppimisen mahdollisuuksia. Tavoitteena oli luoda uusi toteutusmalli alueelliselle sairaanhoitajakoulutukselle, joka tukee opiskelua kampusalueiden ulkopuolella.<sup>13</sup>

Esiselvitys sisälsi hankkeeseen osallistuvien seutukuntien sairaanhoitajien koulutus- ja osaamistarpeiden ja työpaikoilla tapahtuvan oppimisen mahdollisuuksien selvittämisen. Lisäksi selvitettiin kuntien halukkuutta uudenlaisen koulutusmallin toteuttamiseen ja rahoitusmahdollisuuksia uudenlaisen koulutusmallin toteuttamiseksi. Tiedonhankinta käsitti sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten haastatteluihin perustuvan osaamistarvekartoituksen, kuntajohdon tapaamiset, tarkentavan kyselyn sairaanhoitajamääristä ja tarpeesta, oppilaitosten edustajien haastattelut sairaanhoitajien etäkoulutuskokemuksista sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön näkökulman aloituspaikka- ja rahoitusmahdollisuuksista.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Sama kuin ed.

<sup>12</sup> Mikkola Anja, Saranki-Rantakokko Sirkka & Paldanius Anneli 2013.

<sup>13</sup> Sama kuin ed.

<sup>14</sup> Sama kuin ed.

Esiselvityshankkeen aikana Lapin kuntien perusterveydenhuollon yksiköissä tehtiin henkilöstötarpeen, osaamisen ja osaamistarpeiden kartoitus Taina Hanhisen (2010)<sup>15</sup> kehittämällä menetelmällä yhteistyössä Rovaniemen koulutuskuntayhtymän hallinnoimien Osuva- ja Askel-hankkeiden sekä Lapin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirien perusterveydenhuollon yksiköiden kanssa. Osaamiskartoitus tuotti tietoa sairaanhoitajan tämän hetkisestä ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta sekä välittömistä lisäosaamistarpeista. Tätä tietoa hyödynnettiin Sairaanhoitajaksi kampusalueen ulkopuolella –koulutuksen alustavassa sisällön määrittelyssä.

### **Askel-hankkeet, asiakkuuksien kehittäminen ja liiketoimintaosaaminen (OPH, ELY)**

Valtakunnalliset työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään liittyvät Askel-hankkeet (Askel 1 (OPH) ja Askel 2 (Pirkanmaan ELY-keskus) – asiakkuuksien kehittäminen ja liiketoimintaosaaminen) toteutettiin 1.8.2013 – 31.12.2015 välisenä aikana useiden koulutuksen järjestäjien verkostotyönä. Askel 1 –hankkeessa luotiin erilaisia välineitä ja palveluja osaamisen kehittämiseen yrityksille. Askel 2 –hanke edesauttoi näiden välineiden ja palveluiden käyttöön ottoa yritysten kanssa tehtävässä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen välineiden koetaan edistävän myös kehittämisen sitomista yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Valtakunnallisessa hankeverkostossa tehtiin osaamistarvekartoituksia, joita voitiin hyödyntää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien laatimisessa. Hankkeissa luotuja toimintamalleja on otettu käyttöön ja vakiinnutettu myös oppilaitosten toiminnassa. Toimintamallit liittyvät osaamistarvekartoitusten tekemiseen, kartoitusten hyödyntämiseen tuotteistamisessa ja tuotteistamiseen.

Askel 1 –hankkeen toimenpiteenä yhteistyössä OSUVA-hankkeen kanssa Rovaniemen koulutuskuntayhtymä toteutti osaamistarvekartoituksen Taina Hanhisen<sup>16</sup> kehittämällä menetelmällä Lapin sairaanhoitopiirin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksiköissä. Kerättyä aineistoa on hyödynnetty alueellisen ja työyksikkökohtaisen koulutuksen suunnittelussa.

### **Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa (ESR)**

KT Kuntatyönantajien toteuttamassa Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeessa kehitettiin kunta-alalle soveltuvia osaamisen ennakointimalleja ja käytäntöjä 1.3.2011 – 28.2.2014 välisenä aikana. Tavoitteena oli vahvistaa osaamisen ennakoinnin

---

<sup>15</sup> Hanhinen 2010.

<sup>16</sup> Hanhinen 2010.

roolia kunta-alalla sekä tuottaa pitkän aikavälin ennakoitietoa kunta-alan osaamistarpeista. Hankkeessa lähestyttiin osaamistarpeiden ennakointia avoimesti, olemassa oleviin ammatti-, toimiala- ja tutkintorakenteisiin sitoutumatta.<sup>17</sup>

Osaamisen ennakoinnin malleja kehitettiin neljässä alueellisessa pilotissa. Keski-Suomen pilotissa kehitettiin Keski-Suomen maakunnallista mallia sekä Jyväskylän kaupungin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirin enakoivan henkilöstösuunnittelun käytäntöjä. Pohjois-Suomen pilotissa kehitettiin osaamisen ennakointikäytäntöjä koulutusorganisaatioiden tukipalveluhenkilöstön tarvitseman uudenlaisen osaamisen tunnistamisessa sekä luotiin rullaava osaamisen ennakoinnin prosessi. Päijät-Hämeen pilotissa keskityttiin osaamisen ennakoinnin yhdistämiseen osaksi asiakaslähtöistä palvelumuotoilua sosiaali- ja terveyssektorilla. Pääkaupunkiseudun pilotissa Helsingin kaupunki kehitti osaamisen ennakointia osana strategiatyötä ja käytti osaamisen ennakoinnin apuvälineenä tulevaisuustalutekniikkaa. Vantaan kaupunki ja Metropolia ammattikorkeakoulu kehittivät yhteistyömallin, jossa keskitytään kaupungin ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön syventämiseen sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden opintojen työelämävastaavuuden kehittämisessä.<sup>18</sup>

Pilottitöiden ja teoriakirjallisuuden pohjalta hankkeessa luotiin yleistetty osaamisen ennakoinnin prosessimalli. Malliin sisältyy ennakoinnin sisältöprosessi ja sidosryhmätyö. Lähtökohtana toimii sidosryhmien yhteinen näkemys siitä, minkälaista ennakoitietoa tulevaisuudesta tarvitaan ja miten ja millä aikataululla tiedon pohjalta edetään. Ennakointityön toteuttamisesta vastaa prosessin ydinryhmä. Ennakointiin osallistuvien sidosryhmien keskeisin työskentelytapa on työpajatyöskentely.<sup>19</sup>

Osaamisen ennakointimallin tarkoituksena on tuottaa tietoa osaksi päätöksentekoa. Hankkeessa todettiin, että ennakointiprosessi tuottaa osaamistietoa niin organisaatiotasoon, aluetason kuin valtakunnan tason suunnitteluun. Organisaation sisäisenä osaamisen ennakointina tuotetaan tietoa ensisijaisesti strategiseen henkilöstöjohtamiseen, mikä auttaa kohdentamaan osaamisen kehittämisen toimenpiteitä tukien näin organisaation strategian toteutumista. Alueellinen osaamisen ennakointi varmistaa kunta-alan organisaatioiden näkemykset ja tiedon välittymisen osaksi alueellista ja valtakunnallista suunnittelua ja päätöksentekoa koulutussuunnittelun ja aluekehittämisen osalta.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 4

<sup>18</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 4

<sup>19</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 41

<sup>20</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 43

## 2.3 Ennakointi sosiaali- ja terveysalan osaamisen kehittämisessä

Ennakoinnissa on olennaista käsittää, mitkä ovat ne olennaiset tekijät, jotka muokkaavat tulevaisuutta ja mihin voidaan ja halutaan vaikuttaa<sup>21</sup>. Ennakoinnin merkitys Lapissa korostuu: työiässä olevien määrä vähenee, kilpailu työntekijöistä eri toimialojen välillä kovenee ja elinkeinoelämän rakenne muuttuu. Ennakointityötä tehdään laajassa maakunnallisessa yhteistyöverkostossa. Siihen kuuluu alueviranomaisten lisäksi muun muassa elinkeinoelämän, tutkimuslaitosten, työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen, julkisten työnantajien sekä koulutuksen järjestäjien edustajia. Osaamisen onnistunut ja tarkoituksenmukainen kohdentaminen on keskeistä niin yksilön hyvinvoinnin ja menestymisen kuin myös kansantalouden, yritysten ja julkisyhteisöjen tehokkaan toiminnan kannalta.

Ennakointi voidaan toteuttaa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Valtakunnallinen pitkän ja keskipitkän aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointi ja osaamistarpeiden ennakoinnin kehittäminen ovat Opetushallituksen vastuulla. Työnjaollisesti ennakointi on sisällytetty Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Työ- ja elinkeinoministeriön tehtäviin siten, että Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa työvoima- ja koulutustarpeiden pitkän ja keskipitkän aikavälin ja Työ- ja elinkeinoministeriö lyhyen aikavälin ennakoinnista. Ammattirakenne-ennusteen laatii Opetushallitus.<sup>22</sup>

Terveydenhuollossa terveydenhuoltolain mukaan ennakointityö on osoitettu sairaanhoitopiiriin kuntayhtymässä olevalle perusterveydenhuollon yksikölle. Perusterveydenhuollon yksikkö antaa asiantuntemusta ja sovittaa yhteen alueellaan perusterveydenhuollossa tehtävää tutkimusta, kehittämistä, hoito- ja kuntoutusketjujen laatimista, täydennyskoulutusta ja huolehtii henkilöstötarpeen ennakoinnista sekä erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja soveltuvin osin sosiaalitoimen yhteensovittamisesta.<sup>23</sup>

Ennakointimenetelmät valikoituvat sen mukaan, mihin ongelmaan etsitään vastausta.<sup>24</sup> Määrällisillä menetelmillä pyritään ennustamaan mahdollisimman tarkasti, kuinka paljon työpaikkoja tulevaisuudessa tarvitaan. Numeraalinen tieto kuvaa työvoiman kysynnän kehitystä ja poistumaa ja siihen pohjautuen tulevaisuuden määrällisiä koulutustarve-ennusteita. Laadullisten menetelmien avulla luodaan näkemys, millaista osaamista ja yleistaitoja työ- ja muu elämä tulee ihmisiltä vaatimaan. Apuna käytetään luovuutta, osallis-

<sup>21</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 11

<sup>22</sup> Työvoimafoorumi 2011, 13; Vanhanen 2009

<sup>23</sup> Terveydenhuoltolaki 35§

<sup>24</sup> Leveälahti & Järvinen & Vesterinen, 2009, 6

tavuutta ja erilaisia tiedonantajia. Tavoitteena on kertoa sanallisesti tulevaisuudessa tarvittavasta koulutuksesta, kehittämisestä sekä työtehtävissä, työmenetelmissä ja työolosuhteissa tapahtuvista muutoksista.<sup>25262728</sup>

Ennakointityö käsittelee laajoja kysymyksiä, mutta koskettaa myös jokaista organisaatiota.<sup>29</sup> Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palvelujen tuottamista ollaan uudistamassa. Muutoksen ennakointi vaatii nykyisen toiminnan edellyttämän osaamisen arviointia, uusien palvelunkäyttäjien ja tarvitsijoiden määrittelyä sekä tulevaisuudessa tuotettavien palveluiden osaamisedellytyksien tutkimista. Keskeistä on linjata, mitä osaamista säilytetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan, jotta pitkän aikavälin menestyksen edellytykset täyttyisivät. Niitä ovat muun muassa organisaatioiden resurssit ja osaaminen sekä kyky päivittää näitä resursseja oppimalla uutta.<sup>30</sup> Käytännössä osaamisen ennakointi ja kehittäminen huomioidaan talousarvion laadinnan yhteydessä osana henkilöstösuunnittelua. Osaamisen ennakkoinnin työkaluina käytetään esimiesten kanssa käytäviä kehitys- ja osaamiskeskusteluja. Ne mahdollistavat ennakkoinnin toteutumisen ja osaamistiedon siirtymisen yksilöiltä työyhteisöihin, ryhmiin ja tiimeihin. Systemaattisen ennakkoinnin toteuttaminen vaatii kuitenkin valmennusta, tukea ja yhteisiä toimintatapoja.

---

<sup>25</sup> Leveälähti, Järvinen & Vesterinen, 2009, 5

<sup>26</sup> Virkkunen, 2010

<sup>27</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 46, 48

<sup>28</sup> Leveälähti, Järvinen & Vesterinen, 2009, 5

<sup>29</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 11

<sup>30</sup> Sivonen & Pouru, 2014, 13-14

### 3 Selvitys- ja kehittämistyön tavoitteet ja toteutus

#### 3.1 Sote-tuotantoalueen osaamisen kehittämisen toimintamalli – hankkeen tavoitteet

Sote-tuotantoalueen osaamisen kehittämisen selvitys- ja kehittämistyön (ESR) tavoitteena oli luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli suunnitteilla olevalle Lapin sote-tuotantoalueelle. Tavoitteena oli myös, että osaamisen kehittämisen -toimintamalli laaditaan yhteistyössä työelämän ja alueen koulutuksen järjestäjien kanssa. Toimintamallissa tuli kuvata osaamisen kehittämistä ja johtamista ohjaavat periaatteet, toimenpiteet, työmenetelmät ja kehittäjien yhteistyöverkosto.<sup>31</sup>

Toimintamallin lähtökohtana pidettiin Lapin sairaanhoitopiirin järjestämissuunnitelman alueellisen lisä- ja täydennyskoulutuksen prosessia. Lisäksi selvitys- ja kehittämistyö kytkeytyi aikaisemmin osaamisen kehittämistä koskeviin hankkeisiin ja osaamisen ennakoinnin tietoperustaan.

Selvitys- ja kehittämistyön tavoite oli, että osaamisen kehittämisen toimintamallissa määritellään ja sovitaan seuraavista asioista:

- yhteistyötahoista ja yhteistyön toimintavoista
- vastuulliset toimijat eri prosesseille
- esimiesten roolit ja tehtävät osaamisen kehittämisessä
- osaamistarvekartoituksista, tiedonkeruusta, analysoinnista sekä tulosten hyödyntämisestä
- henkilöstötarpeiden ennakointiprosessi sote-tuotantoalueen henkilöstösuunnitteluun
- muista osaamisen kehittämisessä huomioitavista asioista
- esimiesten osallistaminen sote-tuotantoalueella mallin mukaiseen toimintaan.

Suunniteltujen toimenpiteiden mukaan kehittämistyöhön kuului alueellisen osaamisen kehittämisen toimintamallin alustava sisällön määrittely, kohderyhmien motivointi ja kehittämisprosessiin osallistaminen, varsinainen toimintamallin kuvaus ja hyväksyminen ohjausryhmässä sekä kohderyhmien sitouttamista toimintamallin käyttöön ottoon tulevaisuudessa ja tiedottaminen.

---

<sup>31</sup> Hankkeen rahoitussuunnitelma 2015



### 3.2 Selvitys- ja kehittämistyön toteuttaminen

Toimintamallin rakentamisessa noudatettiin käytäntö- ja käyttäjälähtöisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan periaatteita. Käytäntölähtöinen innovointi voidaan määritellä käytännön ongelmatilanteista käynnistyväksi innovaatioprosessiksi, jossa ratkaisu syntyy erilaisten tietojen ja osaajien yhteistyön ja yhdistymisen kautta. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa puolestaan, että innovaatiotoiminta hyödyntää käyttäjäyhteisöistä, asiakkaista ja asiakasyrityksistä kerättyä tietoa. Käyttäjät osallistuvat innovaatiotoimintaan aktiivisesti tuottaen tietoa tiedostetuista, piilevistä ja tulevaisuuden tarpeistaan.<sup>32</sup>

Toisaalta toteutunut selvitys- ja kehittämistyö on edennyt toimintatutkimuksen kaltaisesti. Toimintatutkimukseen kuuluu tiedon keruu ja analysointi, interventiot, parempaan pyrkiminen ja tutkittavien subjektiluonne. Sen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin asiaan tai ratkaista ongelmia, joilla on suora yhteys joihinkin käytännön kysymyksiin. Tutkimus- ja kehittämissyklit tapahtuvat vuorotellen ja osittain jopa päällekkäin.<sup>33</sup>

Tässä selvitys- ja kehittämistyössä käytetty aineisto kerättiin keväällä ja syksyllä 2015 kuntien sosiaali- ja terveystoimen johdolle ja esimiehille suunnatuissa saman sisältöisissä kehittämisspäivissä. Kehittämisspäivät olivat työpajamuotoisia (Learning cafe). Työpajat toteutuivat viidellä paikkakunnalla (Rovaniemi, Kittilä, Sodankylä, Ivalo, Kemijärvi). Keväällä kuuteen järjestettyyn työpajaan osallistui yhteensä 78 henkilöä. Syksyllä toteutui viisi työpajaa ja osallistujia niissä oli yhteensä 49. Työpajoissa pyrittiin samanaikaisesti kuulemaan osallistujia ja lisäämään yhteistä ymmärrystä ja tietoa osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta käytännön näkökulmasta ja osaamisen muutosten ennakkoinnin tarpeista ja toteuttamiskäytännöistä. Tavoite oli myös sitouttaa osallistujia osaamisen kehittämiseen. Edellisestä työpajasta analysoitu ja tiivistetty aineisto oli seuraavan työpajan käsittelyn kohde. Selvitys- ja kehittämistyötä ohjasi selvitystyötä tekevä tiimi, joka ei kuulunut varsinaisesti mihinkään organisaatioon, joista varsinaiset työpajojen osallistujat olivat.

Kerätty aineisto sisälsi osallistujien näkemyksiä ja vastauksia työpajoissa esitettyihin ja käsiteltyihin tehtäviin (taulukko 1). Molempien työpajavaiheiden jälkeen eri paikkakunnilta saadut aineistot yhdistettiin ja kirjoitettiin Excel-taulukoihin. Aineistot analysoitiin sisällönanalyyseillä. Tarkoituksena oli koota aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota,

<sup>32</sup> Harmaakorpi & Melkas 2012

<sup>33</sup> Eskola & Suoranta 1998, 129; Anttila 2005, 440

mikä mahdollisti seuraavan vaiheen tehtävien suunnittelun ja lopuksi tulkinnan ja johtopäätösten teon.

Taulukko 1. Kehittämispäivien tehtävät

1. kehittämispäivä	2. kehittämispäivä
Osaamisen varmistamisen merkitys	Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä
Osaamisen kehittäminen tällä hetkellä	Kohti yhteistä toimintamallia – yhteiset käytännöt
Ajatukset tulevaisuuden toimintamallista	Yhteinen toimintamalli – hyödyt ja uhat

Ensimmäisen työpajapäivän aikana keväällä käsiteltiin osaamisen kehittämisen merkitystä sekä visioitiin tulevaa toimintatapaa. Sote-uudistuksen etenemistä käytiin läpi valtakunnantason ja alueellisen tilanteen näkökulmasta. Keskusteltiin myös siitä, mikä merkitys uudistuksella on henkilöstön ja osaamisen kehittämisen kannalta. Toisena työpajapäivänä syksyllä paneuduttiin esimiehen rooliin osaamisen kehittämisessä ja pohdittiin, miten toimien päästään kohti yhteistä tulevaa toimintamallia.

Tässä selvitys- ja kehittämistoiminnassa pidettiin henkilöstön osaamista keskeisenä voimavarana palveluiden uudelleen muotoilussa tulevassa sotessa. Esimiesten nähtiin puolestaan olevan avainasemassa osaamisen kehittämisessä omilla yksiköissään. Lähes kaikki toimintaan osallistuneet henkilöt olivat terveydenhuollosta, mutta sosiaalitoimistakin oli muutama edustaja. Terveydenhuollon osallistujista suurin osa oli perusterveydenhuollossa eri toimipisteissä toimivia osastonhoitajia tai vastaavia. Osa oli organisaatioiden muilta tahoilta kuten tietohallinnon ja ravitsemuspalvelun esimiehiä. Osa osallistujista oli keskijohtoa kuten perusturvajohtajia.

## 4 Osaamisen johtaminen Lapin sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kertomana

Tämän luvun aluksi kuvataan keväällä 2015 toteutuneissa työpajoissa kerätyn aineiston analyysin perusteella osaamisen johtamisen nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Seuraavaksi on hahmoteltu toimintamallia, joka tukisi osaamisen kehittämistä alueella. Lopuksi on tarkennettu hahmotelman eri osioiden sisältöjä.

### 4.1 Osaamisen johtamisen nykytilanne

Ensimmäisessä vaiheessa kerätyn aineiston mukaan osaamisen ennakointi tapahtui vuosisuunnittelun yhteydessä ja toteutui eri työyksiköissä eri tavoin. Ohjaavana tekijänä oli ennakolta määritelty budjetti. Vuosisuunnitteluun kuului henkilöstötarpeeseen varautuminen taloussuunnitelmassa ja ylhäältä alas tulevat ohjeet ja säännöt. Ennakointiin sisällytettiin myös henkilöstöhallinto käytännön tasolla kuten lomien ja sairauspoissaolojen järjestäminen. Asiakasnäkökulma ilmeni siinä, miten henkilöstön tarvetta arviointiin esimerkiksi hoitoisuuden mukaan. Joissakin tapauksissa ennakkoinnin kuvattiin toteutuvan kristallipalloon katsomalla eli sitä pidettiin vaikeana tai merkityksettömänä.

Osaamisen johtamista oli osaamistasojen, työntekijöiden pätevyyksien ja osaamisvajeiden tunnistaminen. Osaamisen selvittäminen toteutui yksilötasolla ja myös tieto keskittyi yksilölähtöiseksi. Työyksiköissä osaamista käsiteltiin toiminnan suunnittelussa kuten työnjaon yhteydessä ja työnkuvia suunniteltaessa. Osaamisvajeita tai -vahvuuksia käsiteltiin vuosittaisen toiminnan ja taloussuunnittelun yhteydessä.

Tietoa kerättiin erilaisin menetelmin ja välinein ja se tallennettiin paperimuodossa mappeihin, pöytälaatikkoihin tai se jäi muistinvaraiseksi. Tärkein tiedonkeruun muoto oli kehityskeskustelut. Yksiköissä, joissa oli tehty C&Q-osaamistarvekartoitus, osaamiskartoitustiedon hyödyntäminen oli kuitenkin vähäistä. Yksi tärkeä tiedon käyttötarkoitus oli tiedon dokumentointi erilaisia tilastoja varten kuten koulutuspäivien kerääminen työttömyysvakuutusrahastolta haettavaa koulutuskorvausta varten.

Osaamisen kehittämismenetelmät olivat yksikön sisäisiä, yksikköön ulkoapäin tuotettavia tai organisaatio- tai sektorikohtaisia. Työyksiköiden sisäisiä menetelmiä olivat esimerkiksi perehdytys, mentorointi, palautteen anto ja vertaistuki. Ulkoapäin tuotettavaksi yleisimmäksi osaamisen kehittämiskeinoksi nimettiin koulutus. Muita ulkoapäin työyksikköön tulevia keinoja olivat mm. työnohjaus, opiskelijat ja rekrytointi. Laajempaa organisaatio- tai sektorikohtaista kehittämistä olivat työkierto ja asiantuntijuuden vaihto.

Osaamisen kehittäminen tapahtui ensisijaisesti yksilön tarpeiden ja innokkuuden perusteella. Ongelmaksi todettiin erityisesti henkilöt, jotka eivät osoittaneet minkäänlaista ammatillista kehittämistarvetta. Organisaation näkökulmasta osaamisen kehittämisessä nostettiin esille asiakkaiden tarpeet, työyhteisöjen ja työnantajien näkökulmat sekä sosiaali- ja terveysalaa koskevat laajat muutokset.

Osaamisen johtamisessa osaamisen ennakointi perustui talousarvioon kirjattavien keskeisten tarpeiden määrittelyyn. Koulutusten järjestäminen vaati vielä konkreettisia toimenpiteitä. Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittämismenetelmät tunnettiin laajasti. Systemaattiseen osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen haluttiin saada tukea. Osaamistarpeiden tunnistamiset ja määrittelyt olivat epäyhtenäisiä ja yksittäisiä ja osaamisen kehittämisestä puuttui yhteinen ja tietoa yhtenäistävä sähköinen järjestelmä.

## 4.2 Osaamisen johtamisen tulevaisuuden näkymiä

Osaamista koskevan tiedon keruun ja käsittelyn oletettiin tapahtuvan myös tulevaisuudessa kunnissa ja kuntien sosiaali- ja terveysalan yksiköissä. Aineiston mukaan tiedon keruu alkaisi lähijohtotasolta. Lähiesimies tekisi tiedosta yhteenvedon ja toimittaisi sen seuraavalle tasolle. Eri työyksiköissä koottu tieto yhdistettäisiin organisaatio- tai kuntatasolla. Tässä nähtiin kuntakohtaisia eroja. Usein nähtiin tiedon siirtyvän koordinoivalle tasolle esimerkiksi Perusterveydenhuollonyksikköön tai sairaanhoitopiirin muuhun yksikköön.

Koottu tieto ajateltiin tallentuvan tulevaisuudessa yhteiseen tietojärjestelmään. Se käsittäisi sekä osaamisen kehittämisen että henkilöstöhallinnon toiminnot. Tietojärjestelmästä pitäisi selvittää yksiköiden ja organisaatioiden osaamisvaatimukset, henkilöstöjen osaamiset ja osaamisvajeet sekä erityisosaamiset ja niiden sijainnit. Tietojärjestelmä järjestäisi ja tallentaisi automaattisesti dokumentit henkilöstöjen suorituksista esimerkiksi pakollisista koulutuksista kuten lääkehoito-, potilasturvallisuus- tai tietoturva sekä tiedotaisi suoritusten kertaustarpeista asianmukaisille tahoille.

Osaamisten kehittämistä varten katsottiin tarvittavan tulevaisuudessa keskitetty koordinoiva taho tai yksikkö. Sen keskeiseksi tehtäväksi nähtiin osaamisen kehittämiseen kuuluvien käytäntöjen yhdenmukaistaminen. Sen tehtäviä olisivat myös henkilöstöjen osaamistarpeiden tunnistaminen, kehittämiskäytäntöjen suunnittelu sekä mahdollisesti myös rekrytoinnin tukeminen. Koordinoiva taho hallinnoisi koulutuskalenteria ja yhdistäisi koulutuksia ja koulutustarpeita. Osaamisen arviointi olisi jatkuvaa, minkä nähtiin mahdollistavan muun muassa akuutteihin koulutustarpeisiin vastaamisen.

Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa katsottiin tapahtuvan kunta- ja organisaatiotasolla. Sisäistä asiantuntijuutta haluttaisiin hyödyntää ja työkiertoa vahvistaa. Joissakin tapauksissa osaamisen kehittäminen nähtiin toteutuvan verkostomaisesti erityisesti yhteistä tietojärjestelmää hyödyntäen. Pidettiin tärkeänä, että tulevaisuudessa osaamista koskeva tieto on ajantasaista, tiedonkeruu helppoa ja työn sisällölliset muutokset ennakoitu. Huonona esimerkkinä mainittiin nykyinen tilanne, jolloin työtä saatetaan siirtää erikoissairaanhoidosta perusterveydenhuoltoon ilman etukäteisvalmisteluja. Arvokkaana koettiin asiakaspalautteiden ja tehtävien kuvausten perusteella tehtävää osaamisen määrittelyä ja kehittämistä. Osaamisen kehittäminen ajateltiin toteutuvan 2-5 vuoden aikajänteellä ja kytkeytyvän vuosittaiseen talous- ja toimintasuunnitelmaan.

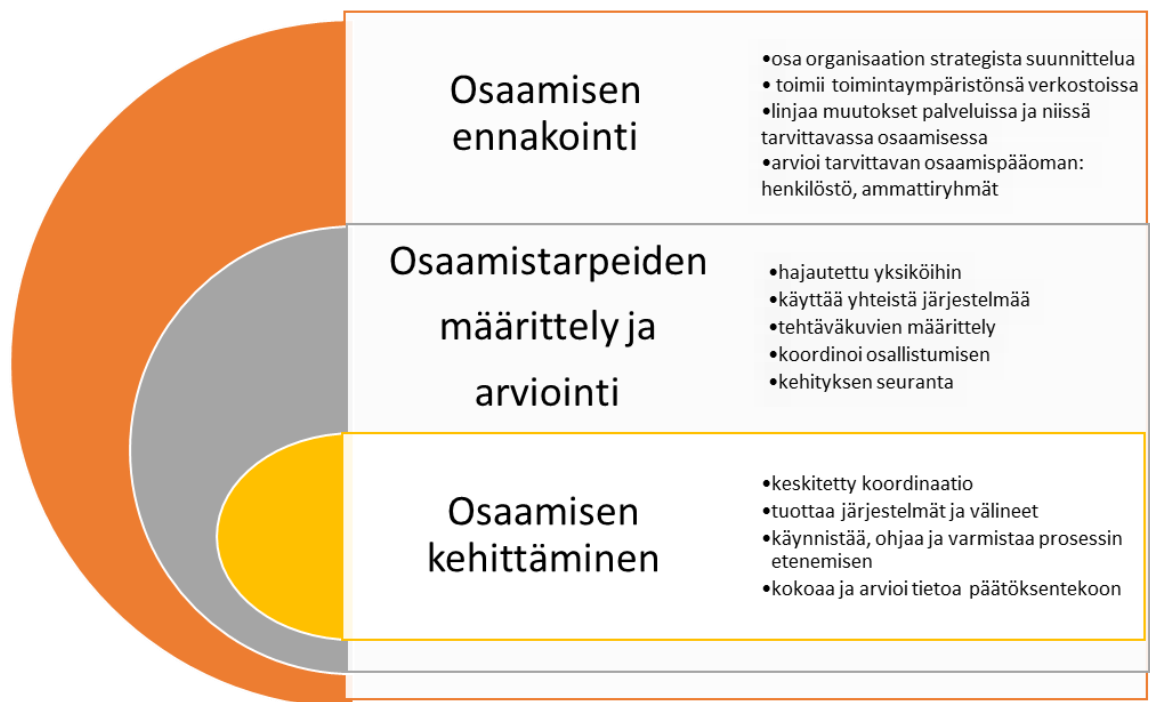
Osaamista koskevan tiedon keruu ja käsittely haluttaisiin pitää paikallisella tasolla. Osaamista kehitettäisiin yksikön sisäisesti, yksikköön ulkoapäin tuotettavilla palveluilla tai organisaatio- tai sektorikohtaisesti. Osaamisen kehittäminen tapahtuisi myös tulevaisuudessa 2-5 vuoden aikajänteellä ja kytkeytyisi vuosittaiseen talous- ja toimintasuunnitelmaan. Toiminnan suunnittelu perustuisi asiakaspalautteisiin. Itsearviona todettiin, että henkilöstötarve ja – rakenne pitäisi arvioida ja työn sisällöllisiä muutoksia ennakoita nykyistä paremmin.

Toisaalta taas verkostomainen toiminta nähtiin tulevaisuuden mallina. Yleisesti pidettiin tärkeänä, että tieto tallennetaan yhteiseen tietojärjestelmään, käytäntöjä yhdenmukaistetaan ja toimintaa ohjataan ja tuetaan keskitetysti koordinoivalta taholta. Esimerkiksi koulutuskalenteri ja koulutukset edellyttäisivät yhteensovittamista.

### 4.3 Osaamisen kehittämisen hahmottuminen toimintamalliksi tulevassa sote-organisaatiossa

Seuraavaksi esitettävä osaamisen kehittämisen alustava toimintamalli perustuu edellä kuvattuun aineistoon. Sen mukaan osaamisen kehittäminen kytkeytyy osaksi tulevan sote-organisaation päätöksentekoa ja johtamista.

Kuvassa 1 on esitetty aineiston pohjalta kuvattu alustava toimintamalli. Siinä osaamisen johtaminen jaetaan kolmeen kategoriaan. Ne ovat osaamisen ennakointi, osaamistarpeiden määrittely ja arviointi sekä osaamisen kehittäminen. Toiminnassa toteutuu osaamisen ennakointi ja tunnistaminen, osaamistiedon kerääminen ja kokoaminen sekä osaamista koskevan tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja palvelujen toteuttamisessa. Osaamistieto on koottu yhteiseen järjestämään, on helposti saavutettavissa ja siihen pitää pystyä palaamaan tarvittaessa jokaisella tasolla (kuva 1).



Kuva 1. Osaamisen kehittämisen toimintamalli sote-tuotantoalueella.

### 4.3.1 Osaamisen ennakointi

Osaamisen ennakointi perustuu organisaation toimintaympäristössä tapahtuviin esimerkiksi elinkeinoelämän, talouden, asiakastarpeiden, väestön sairastavuuden tai lainsäädännön muutoksiin. Ennakointitietoa kertyy jatkuvasti asiakasprosesseista. Osaamisen ennakointi kuuluu strategiseen johtamiseen, mutta se on keskeistä myös esimiestyössä. Osaamisen ennakoinnin avulla päätellään palvelujärjestelmän toiminnan edellyttämän osaamisen riittävyys ja kehittämistarpeet organisaation tavoitteiden mukaisten kysyntä- ja käyttäjälähtöisten palvelujen tuottamiseksi. Ennakointitietoa hyödynnetään palvelujärjestelmää kehitettäessä.

Sote-alueelta kerätty ennakointitieto välittyy eri verkostoissa. Tietoja henkilöstöstä ja henkilöstön osaamisesta voidaan hyödyntää maakunnallisesti esimerkiksi KESU-prosessissa. Tietoa voidaan käyttää myös esimerkiksi koulutusten suunnittelussa alueen oppilaitosten kanssa.

### 4.3.2 Osaamistarpeiden määrittely ja arviointi

Toimintamallissa organisaation ylin johto tekee osaamista koskevat strategialinjaukset. Operatiivinen keskijohto järjestää osaamistarpeiden määrittelyn. Osaamistarpeiden määrittely on osaamisen kehittämisen ydinprosessi. Se toteutuu hajautuneesti sote-organisaation toimipisteissä ja kuuluu esimiestyöhön. Osaamistarpeiden määrittelyyn kuuluu henkilöstön tehtävien kuvaukset ja niihin perustuva osaamisen arviointi. Esimiehet laativat yksikkökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Esimiehet tekevät yhdessä henkilöstönsä kanssa myös yksilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ja tukevat niiden toteutumista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osaamista koskeva tieto tallennetaan tietojärjestelmään, joka tekee tiedosta näkyvää ja mahdollistaa johdonmukaisen pitkäkestoisen suunnittelun ja käytön. Tietojärjestelmä on laajasti hyödynnettävissä oleva, osaamisen kehittämisen ja johtamisen keskeinen työväline ja tietovaranto.

### 4.3.3 Osaamisen kehittäminen

Toimintamallissa osaamisen kehittämisen kokonaisuuden hallinta keskitetään koordinoivalle taholle. Se tuottaa tietoa osaamisesta ja henkilöstötilanteesta päätöksentekoa ja ennakointia varten sekä ohjaa, tukee ja tuottaa välineitä osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen. Vuosittain toteutuvat esimerkiksi kehittämisseskustelut ja yksikkö- ja yksilökohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinta.

Koordinoiva taho hyödyntää tietoa henkilöstön osaamisesta ja palvelujärjestelmän kehittämisestä toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Osaamiskartoitukset päivitetään suunnitelmallisesti. Ne kerryttävät tietoa myös osaamisen suunnitteluun pitkällä tähtäimellä. Koordinoiva taho toimii aktiivisesti osaamisen kehittämisen verkostoissa.



## 5 Uudistuvan sote-organisaation osaamisen kehittämisen toimintamallin arviointi ja täydentäminen

Aikaisemmassa luvussa esitetyn toimintamallin kehittämistä jatkettiin esimiesten kanssa syys-lokakuun aikana. Työpajoissa jatkettiin keväällä laaditun osaamisen kehittämisen toimintamallin työstämistä. Nyt keskityttiin toimintamallissa esimiesten tehtäviksi esitettyihin toimiin. Niitä olivat muun muassa osaamistarpeiden määrittely ja arviointi. Keskustelua ohjaavia teemoja olivat esimiehen rooli toimintamallissa, muutokset osaamisen johtamisessa ja toimintamallin käyttöönoton suunnittelu.

Työpajoissa keskusteltiin myös sote-uudistuksen tilanteesta ja ennakkoinnin merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Viidessä työyksikössä kokeiltiin osaamisen johtamisen ja henkilöstötietojen hallintaan kehitettyä C&Q-pro-järjestelmää yksilökohtaisen osaamisen määrittelyyn ja arviointiin. Kokeilusta saadut tulokset olivat käytettävissä toimintamallin suunnittelussa.

### 5.1 Esimiesten rooli ja toimintatavan muutos osaamisen johtamisessa

Työpajoihin osallistuneiden mukaan osaamisen kehittämisen toimintamallin toteutumiseksi esimiesten tehtäviin kuului osaamisen ennakointi. Siihen sisällytettiin tulevaisuuden visiointi, näkemys väestön kehityksestä, tietous oman alueen paikallistuntemuksesta sekä alan yleisen kehityksen seuranta. Esimiehen tehtäviksi luettiin organisaation strategisten linjausten tuntemus ja osallistuminen etenkin strategian jalkauttamiseen omaan yksikköön ja tiedon tuottaminen organisaation osaamisen johtamisen tueksi. Työpajoissa nähtiin, että ennakkoinnin ja strategisten linjausten laatimiseksi tulee muodostaa alueellinen muutostyöryhmä.

Työpajoissa todettiin, että osaamisen kehittämisen on perustuttava asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaan nähtiin vaikuttavan palvelun muotoutumisen ja asiakkaan osallisuutta hoidon suunnittelussa ja toteutuksessa pidettiin keskeisenä. Toiminnan ja osaamisen kehittämiseksi organisaatioilta edellytettiin systemaattista asiakaspalauttejärjestelmää ja kehittäjäasiakastoimintaa. Asiakaspalautteiden käsittely nähtiin osaksi esimiestyötä. Palautteista tunnistetaan palvelutarpeita ja reagoidaan osaamista koskeviin muutoksiin. Lisääntyvän monikulttuurisuuden todettiin tuovan uusia vaatimuksia palvelujen tuottamiseen.

Esimiehen odotettiin hallitsevan viestintää ja vuorovaikutusta. Tavoitteena pidettiin avointa vuorovaikutusta, johon sisällytettiin keskusteluja, motivointia ja toistensa kuuntelemista. Esimieheltä odotettiin innostavuutta ja sitoutumista osaamisen kehittämiseen. Hänen tehtäväkseen nimettiin muun muassa virheellisten viestien ja käsitysten oikaiseminen ja organisaatiotasojen välisestä tiedon vaihdosta huolehtiminen omalta osaltaan. Tiedotussuunnitelman yhtenäistämistä pidettiin yhtenä tärkeänä kehittämiskohteena tulevaisuudessa.

Esimieheltä edellytettiin kykyä johtaa itseään, millä sisällytettiin myös oman toiminnan arviointi ja oman osaamisen ajantasaisuudesta huolehtiminen. Esimiehen suhtautumisella toimintaympäristön muutokseen, koulutusmyönteisyydellä, kannustavalla otteella sekä kokeilunhaluisuudella nähtiin olevan vaikutusta myös henkilöstön asenteisiin ja kehittämismyönteisyyteen. Todettiin, että toimiakseen mallin mukaisesti esimiehen on tunnettava osaamisen kehittämisen toimintamalli. Hänen on myös saatava tukea ja riittävästi aikaa osaamisen johtamisen toimintoihin. Lisäksi todettiin, että esimiehen on tärkeää tunnistaa ja toimia aktiivisesti alan verkostoissa, joista he voivat saada vertaistukea osaamisen johtamiseen.

Esimiehen yksi tärkeä tehtävä oli henkilöstön osaamisen varmistaminen. Siihen kuuluvat tehtävän kuvausten laatiminen, olemassa olevan osaamisen kuvaaminen, kehityskeskustelut, yksikön koulutus- ja kehittämissuunnitelman laatiminen sekä koulutusten vuositeemojen suunnittelu. Esimiesten tuli myös osallistua koko aluetta kattavaan koulutussuunnitteluun, ennakoida osaamistarpeita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja määrittellä yksikön keskeisimmät osaamisriskit ja rekrytointitarpeet.

Palvelujen muuttuminen ja osaamisen kehittäminen kytkettiin toisiinsa. Sote-uudistuksen myötä palveluita todettiin tuotettavan aikaisempaa laajemmalle alueelle ja niiden tuottamisessa hyödynnettävän yhä enemmän ja monipuolisemmin teknologiaa. Palveluihin pääsyn nähtiin yhtenäistyvän ja niiden saumattomuuden vahvistuvan. Yhtenäisten laatuksien katsottiin takaavan potilas- ja asiakasturvallisemmat palvelut. Yhtenäisen organisaation ajateltiin mahdollistavan erikoisosaamisen entistä tehokkaamman käytön. Ennaltaehkäisevän työn merkityksen nähtiin vahvistuvan ja palvelujen tuottajien välisen yhteistyön nähtiin lisääntyvän.

Sote-uudistuksen katsottiin muuttavan työtapoja. Pääteltiin, että tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän konsultointia, etätöitä ja yhteistyötä ja palvelutuotanto perustuu teknologian monipuoliseen käyttöön. Erikoisosaamisten jakaminen koko alueelle tulee lisäämään työntekijöiden liikkuvuutta. Myös työkierto yleistyy. Yhteisen toimintamallin

odotettiin muuttavan työkuultuuria osallistavammaksi ja suunnitelmallisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Osaamisen hankinnan ja käyttötapojen ajateltiin muuttuvan ja osaamisen kehittämisen konkretisoituvan uuden organisaation ja toimintamallin myötä. Osaamisen kehittämistä odotettiin muodostuvan työyhteisöä yhdistävä asia, jossa osaamistarpeita ja –kriteereitä, tehtäväkuvauksia, hiljaista tietoa ja mentorointia käsitellään yhdessä. Samalla ammattilaisten aktiivisuus oman osaamisensa kehittämässä lisääntyy. Osaajapankin perustamista kannatettiin, koska sen katsottiin helpottavan alueen sisäisen osaamisen kuten erikoisosaamisen hyödyntämistä. Lisäksi haluttiin kokeilla urakehitysmallia ja keskittää rekrytointia. Osaamisen johtaminen tiedostettiin aikaisempaa paremmin ja nähtiin myös sen vaikutukset työhyvinvointiin.

Työn kehittämisen lähestymistavan todettiin muuttuvan monin tavoin. Esimerkiksi tulevaisuudessa kehittämisessä korostuvat tiedon analysointi, monipuolinen hyödyntäminen ja avoimuus. Asiakkaat ja henkilöstö osallistuvat entistä enemmän palvelujen kehittämiseen. Tietoa ja osaamista jaetaan yksiköiden kesken, tehdään erilaisia vertailuja ja hyödynnetään laajasti tieto- ja viestintätekniikkaa. Nopeiden ja jatkuvien muutosten hallinta edellyttää kykyä suunnata henkilöstön osaaminen oikein. Tietojärjestelmien yhtenäistäminen on keskeisessä osassa.

## 5.2 Sote-uudistukseen liittyvän siirtymävaiheen suunnittelu

Työpajoissa todettiin, että työyhteisöissä on aika ryhtyä valmistautumaan osaamisen johtamisen uudistamiseen. Valmistautuminen nähtiin monitasoisena yhteistyönä, missä tietoa liikkuu kuntien välillä ja hallintokuntien sisällä. Uuden toiminnan kehittäminen ja ohjaus siirtymävaiheessa katsottiin kuuluvan perusterveydenhuollon yksikölle. Siinä pidettiin tärkeänä tiedottamista, eri tahojen sitouttamista ja muutosvalmennusta.

Uudenlaisten toimintatapojen käyttöön oton todettiin edellyttävän sähköistä järjestelmää osaamistiedon tallentamista ja käsittelyä varten. Uudistuksen arveltiin edellyttävän kokeiluja ja koulutusta, olemassa olevien käytäntöjen vertailuja, henkilökohtaisia keskusteluja ja yhteistyötapaamisia eri tahojen kanssa.

Yhteisen osaamisen johtamisen toimintatavan odotettiin yhtenäistävän henkilöstön osaamista ja tätä kautta takaavan asiakkaille entistä tasalaatuisempaa ja potilasturvallista palvelua tulevassa sote-organisaatiossa. Yksiköiden osaamisresurssin nähtiin laajenevan, kun erikoisosaamista, konsultointiapua ja osaamisen vaihtoa voidaan käyttää hallinnollisten esteiden vähetessä. Osaamisen tunnistamista pidettiin työntekijöiden

etuna. Yhteisen toimintatavan nähtiin tuovan myös taloudellisia hyötyjä esim. kustannussäästöjä koulutushankinnoissa. Yhteistyön lisääntymisen osaamisen kehittämisessä ajateltiin edistävän myös muuta yhteistyötä.

Toimintatavan muutosta ei pidetty itsestään selvyytenä. Siinä nähtiin myös riskejä, joiksi mainittiin muun muassa laaja ja hajanainen kokonaisuus, muutoshaluttomuus, resurssipula ja tekniikan toimimattomuus. Epävarmuutta kuvasivat pelot alueiden syrjäytymisestä, paikallistuntemuksen unohtamisesta, osaamisen keskittymisestä, päätöksenteon etäännyttämisestä ja byrokratian lisääntymisestä. Myös turhautumista tuotiin esille ja epäiltiin muutoksen tuloksettomuutta ja pelättiin uuden toimintamallin aiheuttavan kuormittavuutta.

### 5.3 Yksilökohtaisen osaamisen määrittelyn ja arvioinnin kokeilu

Osaamisen johtamisen ja henkilöstötietojen hallintaan kehitettyä C&Q pro -verkkopalvelua kokeiltiin hankkeen aikana yksilökohtaiseen osaamisen arviointiin. Kokeiluun osallistuivat Sodankylän työterveyshuolto, Kittilän kotihoito, Inarin terveyskeskuksen vuodeosasto ja kotihoito, Rovaniemen kaupungin suun terveydenhuolto sekä Lapin keskussairaalan neurologian poliklinikka ja vuodeosasto. C&Q pro on henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen erikoistunut verkkopalvelu. Siihen sisältyvät osaamisen määrittelyn ja analysoinnin toiminnot, yhteenvetojen ja raporttien laatiminen, organisaatio- ja yksilötason kehittämissuunnitelmien laadinta sekä kehityskeskustelutoiminnot. Järjestelmän tavoitteena on selkiyttää ja yhtenäistää osaamisen johtamista ja kehittämistä.

Osaamisen arviointi C&Q-järjestelmän mukaisella tavalla oli kohderyhmälle tuttua vuodelta 2013, jolloin osaamistarpeet oli määritelty ammattiryhmäkohtaisesti. Ammattiryhmien osaamiskortit olivat hyödynnettävissä yksilökohtaisten osaamisten arvioinnissa. Henkilöstön suhtautuminen osaamisen arviointiin oli lähtökohtaisesti positiivista ja henkilöstö oli kiinnostunut siitä, miten esimies arvioi alaistensa osaamisen tason.

Kokeilujakson aikana käytiin kehityskeskustelut henkilöstön kanssa. Heidän mielestään osaamiskortit toimivat hyvänä pohjana kehityskeskusteluille. C&Q pro:n mahdollistamaa yksilökohtaista kehittämissuunnitelmia ei laadittu. Muutenkin järjestelmän eri toimintojen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen jäi kokeilussa vähäiseksi, koska järjestelmän jatkohyödyntämisestä ei ollut tietoa. Silti yksilökohtaisten osaamiskorttien laadinnan todettiin lisänneen esimiehen ja henkilöstön vuoropuhelua osaamisesta ja työssä kehittymisessä.

## 5.4 Yhteenveto

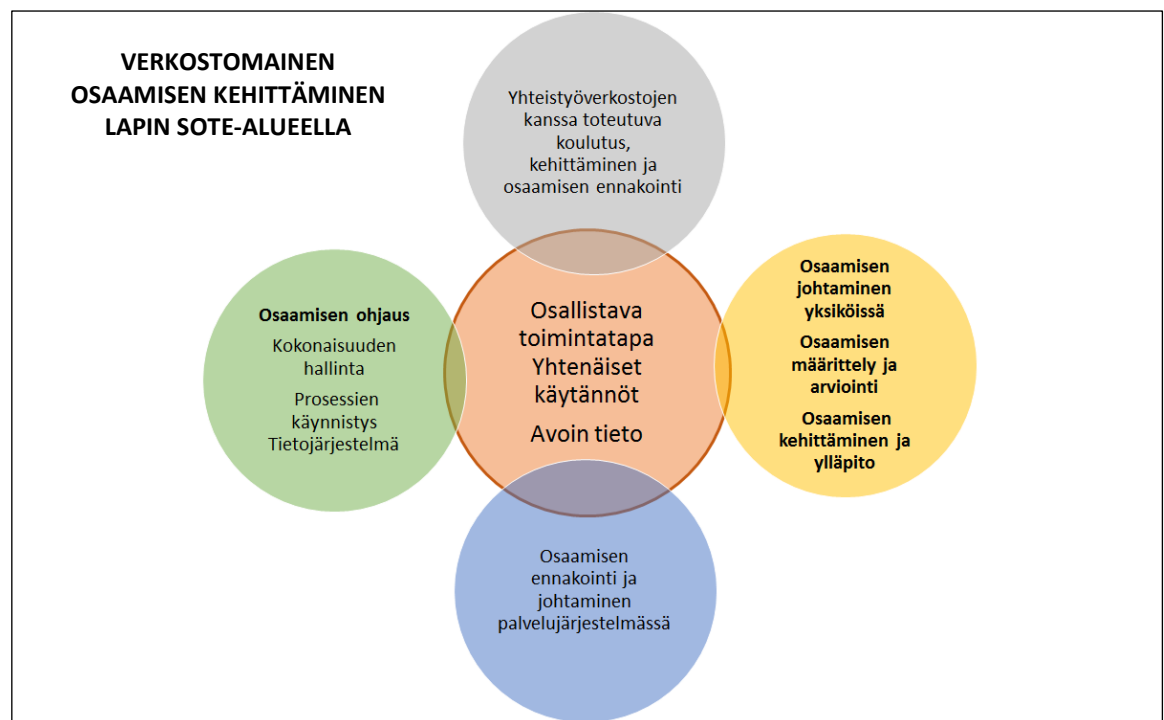
Esimiehet tarkastelivat alustavaa toimintamallia oman työnsä näkökulmasta. He totesivat olevansa myös tulevassa sote-organisaatiossa vastuussa yksikkönsä toiminnan kokonaissuunnittelusta ja osaamisen johtamisesta. Esimiehet kuuluivat erilaisiin verkostoihin, joissa he osallistuivat myös ennakointityöhön. Verkostot kytkivät heidät myös tulevan sote-organisaation strategisen suunnitteluun. Esimiestä pidettiin informaation muokkaajana ja välittäjänä ja taitoa kertoa sote-uudistuksesta myönteisesti arvostettiin. Kykyä itsensä johtamiseen korostettiin, mihin liitettiin erityisesti oman toiminnan ja osaamisen arviointi.

Esimiesten mukaan sote-palveluiden uudistamisessa korostuivat asiakkaiden ja henkilöstön osallisuus. Tulevissa toimintatavoissa pidettiin tiedon ja osaamisen vaihtoa sekä avointa viestintää luontevana osana toimintakulttuuria. Ennen uutta organisaatiota kaivattiin alueellista muutostyöryhmää, jossa muutosvalmennus toteutuu ohjatussa vertaisryhmässä.

Uuden osaamisen kehittämisen ja johtamisen toimintamallilta odotettiin näyttöjä. Niitä ovat esimerkiksi kyseiseen työhön käytettävät välineet kuten osaamisen kehittämisen tietojärjestelmä ja asiakaspalautejärjestelmä. Järjestelmien käyttöön oton katsottiin puolestaan edellyttävän osaamista tietojen keräämiseen ja tallentamiseen digitaalisessa muodossa. Uusi voimavara katsottiin olevan mahdollisuudessa saada ulkopuolista tukea ja yhtenäiset laatukriteerit.

## 6 Verkostomainen osaamisen kehittämisen toimintamalli Lapin sote-alueella

Tässä luvussa kuvataan toimintamalli yhteenvetona hankkeessa toteutettujen työpajojen aineistojen ja niiden analyysien sekä yksilökohtaisten osaamiskartoituskokeilujen kokemusten pohjalta. Toimintamallin (kuva 2) mukaan osaamisen kehittäminen perustuu monitahoiseen verkostomaiseen yhteistyöhön. Osaamisen kehittäminen toteutuu sote-organisaatiossa tapahtuvana toimintana ja verkostomaisena yhteistyönä koulutus-, kehittämis- ja ennakointiorganisaatioiden kanssa. Verkostoyhteistyötä ohjaavina periaatteina ovat osallistava toimintatapa, yhtenäiset käytännöt ja verkoston käytössä oleva avoin tieto. Osallistavalla toimintatavalla tarkoitetaan aktiivista mukanaoloa ja vaikuttamista sote-organisaation osaamisen kehittämiseen eri tahoilla. Toimijoita ovat strateginen johto, esimiehet, työntekijät, asiakkaat ja yhteistyöorganisaatioiden edustajat. Toimintamalli edellyttää sote-organisaatiossa yhtenäisiä käytäntöjä osaamisen johtamisen toiminnoissa. Yhteinen tietojärjestelmä ja sovitut yhteistyöfoorumit mahdollistavat osaamiseen liittyvän avoimen tiedon hyödyntämisen verkoston eri tahoilla.



Kuva 2. Verkostomainen osaamisen kehittäminen Lapin sote-alueella.

## 6.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen sote-organisaatiossa

### 6.1.1 Osaamisen ennakointi ja johtaminen palvelujärjestelmässä

Toimintamallin mukaan osaamisen ennakointi on ylimmälle johdolle kuuluvaa sote-organisaation strategista johtamista. Se sisältää linjaukset palvelujen muutoksista ja arviot organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta pitkällä tähtäimellä. Ylimmän johdon edustus toimii osaamisen ennakointiverkostossa, joista tärkeimpiä Lapin alueella ovat Lapin ennakoinnin toimintamallin mukaiset yhteistyöfoorumit kuten maakunnallinen ennakointiryhmä ja hyvinvointialan toimialaklusteri.

Osaamisen ennakoititiedon kerääminen on toimintamallin toteutumisen kannalta tärkeää. Henkilöstöön ja henkilöstön osaamiseen liittyvä tieto kootaan verkoston käytössä olevaan yhteiseen tietojärjestelmään. Johto hyödyntää tietojärjestelmän tuottamaa tietoa osana Lapin ennakointitoimintaa ja vie tiedon ennakointiryhmään sosiaali- ja terveysalan kehitysnäkymistä ja –tarpeista. Eri tahoilta kerätyn ja analysoidun osaamistiedon pohjalta on mahdollista arvioida, onko organisaatiolla riittävästi palvelujärjestelmän toiminnan edellyttämää osaamista ja minkälaista osaamista tulee kehittää, jotta palvelut toteutuvat asiakaslähtöisesti ja organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Ennakointi koskee myös jokaista organisaation yksikköä ja sen esimiestä. Yksikköjen esimiehet ovat avainasemassa kertomaan asiakaspinnassa tehtävässä työssä tehdyistä havainnoista ja asiakaspalautteesta, ennakoitavista palvelu- ja osaamistarpeiden muutoksista ja työn sisältöjen muutoksista. Toiminnan ja osaamisen kehittämisen tukena organisaatiolla on systemaattinen asiakaspalauttejärjestelmä ja kehittäjäasiakastoimintaa. Esimiehet ovat asemansa puolesta velvollisia arvioimaan yksiköissään työvoiman poistumaa ja tarvetta. Näin ollen osaamisen ennakoinnin ja johtamisen kannalta on tärkeää, että ylin johto ja yksiköiden esimiehet käyvät keskustelua suunnitelmallisesti organisaation tavoitteista ja osaamistarpeista.

### 6.1.2 Osaamisen johtaminen yksiköissä

Työyksiköissä tapahtuva operatiivinen osaamisen johtaminen muodostaa toimintamallin ytimen. Tällä tasolla toimivat lähiesimiehet ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöstö. Työyksiköissä tapahtuvaan osaamisen johtamiseen sisältyy osaamisen määrittely ja arviointi sekä osaamisen kehittäminen ja ylläpito. Näiden toimintojen tukena toimii sote-organisaatiossa yhteinen, erillinen tukiyksikkö.

Lähiesimiehet vastaavat osaamisen kehittämisestä työyksiköissä. He ovat keskeisessä asemassa henkilöstön tehtäväkuvauksia määriteltäessä ja toiminnan kannalta tarvittavan osaamisen arvioinnissa. Henkilöstön osaamisen ja kehittämistarpeiden arviointi perustuu organisaation strategiaan ja vuoropuheluun henkilöstön kanssa. Osaamisen arvioinnin kautta selviävät toiminnan kannalta merkittävät osaamisvajeet ja toisaalta myös organisaatiossa olemassa oleva hyödyntämätön osaaminen. Osallistamisen kautta myös henkilöstö on tietoinen organisaation tavoitteista ja heiltä odotettavasta osaamisesta. Esimiehet käyvät kehityskeskustelut ja laativat yksilö- ja yksikkökohtaiset kehittämis-/koulutussuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa. He koordinoivat myös kehittämistoimintoihin osallistumisen ja seuraavat osaamisen kehittymistä.

Tietojärjestelmä tukee osaamisen johtamisen toimintoja yhtenäisesti koko organisaatiossa. Osaamisen määrittely ja arviointi tapahtuu sote-organisaatiossa yhtenäisesti sovitujen käytäntöjen mukaisesti ja yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tieto osaamisesta tallennetaan yhteiseen tietojärjestelmään, mikä tekee tiedosta näkyvää ja mahdollistaa johdonmukaisen pitkäkestoisen suunnittelun ja käytön. Näin ollen yhteinen tietojärjestelmä muodostuu osaamisen johtamisen, ennakoinnin ja kehittämisen keskeiseksi työvälineeksi ja tietovarannoksi. Osaamista koskevaa tietoa on mahdollista jakaa verkoston eri osapuolille sopimuksen mukaan.<sup>34</sup>

### 6.1.3 Osaamisen ohjaus

Sote-organisaatiolla on keskitetty osaamisen ohjausta ja kehittämistä tukeva yksikkö, joka huolehtii osaamisen johtamisen kokonaisuuden hallinnasta. Yksikön tehtäviin sisältyvät osaamisen arvioinnin ja määrittelyn prosessin käynnistäminen ja aikataulutus, tietojärjestelmän ylläpito ja kehittäminen sekä tietojärjestelmätuki käyttäjille, aineistojen analysointi ja sote-alueen yhteisten osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnittelu ja organisointi. Osaamisen arvioinnin ja määrittelyn prosessiin kuuluvat osaamisen arviointi, vuosittaiset kehityskeskustelut ja niiden pohjalta laadittavat suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi.

Yksikkö hyödyntää henkilöstön osaamistietoa ja palvelujärjestelmän kehittämistietoa osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toimenpiteissä. Työyksiköissä tapahtuva osaamisen arviointi tuottaa tietoa osaamisen kehittämisen lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun. Yhteinen tukiyksikkö tuottaa analysoitua tietoa osaamisesta ja henkilös-

---

<sup>34</sup> erikseen sovittavalla laajuudella



tötilanteesta johdolle ja lähiesimiehille päätöksentekoa varten sekä ennakoitiverkostossa toimimisen tueksi. Yksikkö toimii osaamisen kehittämisen verkostossa muiden osaamisen kehittämisestä vastaavien tahojen kanssa.

## 6.2 Yhteistyöverkoston kanssa toteutuva osaamisen kehittäminen

Sote-organisaatio tuottaa olemassa olevaan yhteistyöverkoston tietoa tulevaisuuden työelämässä tarvittavasta osaamisesta sekä muutoksista mm. henkilöstömäärissä, työtehtävissä, työmenetelmissä ja työolosuhteissa. Tätä tietoa yhteistyöverkostossa toimivat koulutus- ja kehittämisorganisaatiot hyödyntävät tutkintojen, koulutusohjelmien ja opetus suunnitelmien perusteiden sekä opetuksen sisältöjen kehittämiseen ja ennakoititahot pitkän ja keskipitkän aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden suunnitteluun. Sote-organisaation osaamistarpeisiin vastataan kehittämällä koulutusorganisaatioista valmistuvien tutkintoja ja täydennyskoulutustarjontaa vastaamaan entistä paremmin sote-organisaation osaamistarpeisiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että sosiaali- ja terveydenhuollon osaamistarpeet tulevat kuulluiksi sekä valtakunnallisessa että alueellisessa koulutussuunnittelussa, sillä tätä kautta koulutusorganisaatiot pystyvät huomioimaan sote-organisaation osaamistarpeet opintosuunnitelmiansa sisältöjen suunnittelussa.

Määrällisestä opiskelijapaikkojen jakautumisesta Suomessa päättää Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Korkeakoulujen osalta koulutustarjonnan mitoittamisesta sovitaan tarkemmin kolmivuotuisissa tulos- ja tavoitesopimuksissa.<sup>35</sup> Alueellisella tasolla maakuntaliitoilla on lakisääteinen velvollisuus vastata oman alueensa pitkän ja keskipitkän aikavälin koulutustarpeiden ennakoinnin yhteensovittamisesta sekä alueellisten koulutustavoitteiden valmistelusta osana koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnittelua. Lisäksi maakunnan liitto vastaa ennakoinnin yhteensovittamisesta maakunnassa, sekä arvioi ja seuraa maakunnan ja sen osien kehitystä. ELY-keskukset tukevat maakuntaliittojen ennakoitityötä sekä tekevät lyhyen aikavälin työvoima- ja koulutustarpeiden ennakoitintyötä alueellaan. Myös koulutusorganisaatiot (ammattillisen koulutuksen tarjoajat, ammattikorkeakoulut, yliopistot) ennakoivat määrällisiä ja laadullisia osaamistarpeita koulutussuunnittelunsa tueksi yhteistyössä työelämän kanssa mm. neuvottelukuntien kautta.<sup>36</sup>

Osaamisen kehittämisen yhteistyöverkosto tarvitsee aktiivisen toimijan verkoston toimintojen ylläpitämiseksi. Lapin maakunnan alueella ennakoitintyötä on kehitetty Lapin liiton ja alueen koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden yhteistyönä. Yhteistyön tuloksena on rakentunut Lapin ennakoinnin toimintamalli. Maakunnan yhteistyöryhmä vastaa ennakoinnin strategisesta ja sisällöllisestä ohjaamisesta. Ennakointivastaavien verkosto huolehtii

<sup>35</sup> Sivonen, Poursu 2014 s. 48

<sup>36</sup> Sivonen, Poursu 2014 48

ennakointitoiminnan käytännön toteuttamisesta. Maakunnallinen koulutussuunnittelutyöryhmä ennakoii koulutustarpeita. Toimiala- ja teemaklusterit tuovat elinkeinoelämän tarpeet ja kehitysnäkymät mukaan koko maakunnan kehittämiseen.<sup>37</sup>

Verkostomaisen osaamisen kehittämisen toimintamallin on tarkoitus toimia Lapin ennakoimallin rinnalla ja tukea sosiaali- ja terveydenhuollon osaamisen ennakoimallin käyttöön ottoa edellyttäen verkostotoimijoiden tiivistä yhteistyötä ennakoimallin keräämisen, analysoinnin ja hyödyntämisen osalta.<sup>38</sup>

### 6.3 Mallin tarkastelua osaamisen johtamista koskevan tiedon valossa

On todettu, että osaamisen johtaminen ja johtamisen osaaminen kuuluvat yhteen. Molemmissa pyritään vahvistamaan osaamisen, oppimisen ja tietämyksen merkitystä organisaation strategisessa kokonaisuudessa. Keskeistä on kokonaisuuden ymmärtäminen ja pyrkimys yhteisesti määrittäen arvojen, vision, toimintafilosofian ja tavoitteiden kautta tuottavuuteen.<sup>39</sup> Tämän selvitystyön pohjalta laaditun toimintamallin mukaan osaamisen kehittämisen periaatteiksi tunnistettiin osallistava toimintatapa, yhtenäiset käytännöt ja verkoston käytössä oleva avoin tieto. Osaamisen kehittämisen toimintamalli perustuu verkostomaiseen yhteistyöhön sote-organisaation ja alueen koulutus-, kehittämis- ja ennakoimallinorganisaatioiden kanssa. Verkostomaisen yhteistyön päämääränä on turvata riittävä ja osaava sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö Lapissa.

Osaamisen johtamisessa tarvitaan vahvaa motivaatiota, omien arvojen tunnistamista, myönteistä asennetta, innostusta johtamistyöhön ja tietoa ja taitoa toimia ristiriitaisissa tilanteissa. Johtamisessa painottuvat oppimisen suunnan selkiyttäminen, oppimista tukevan ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimiehen asenne.<sup>40</sup> Työpajojen osallistujamääristä ja niissä käydyn vilkkaan keskustelun ja runsaiden tuotosten perusteella voidaan todeta, että motivaatio nykyistä systemaattisempaan osaamisen kehittämiseen, tunnistamiseen ja vahvistamiseen yhteistyöverkostossa oli korkea.

Hanhisen<sup>41</sup> mukaan osaamisen johtaminen ja esimiestyö perustuvat ymmärrykseen, mitä osaamista organisaation strateginen toteutus vaatii ja mitkä ovat organisaation suunnitelmat ja tavoitteet. Osaamisen johtamisen tavoite on parantaa tuottavuutta ja työ-

<sup>37</sup> [www.luotsi.lappi.fi](http://www.luotsi.lappi.fi)

<sup>38</sup> [www.luotsi.lappi.fi/toimintamalli](http://www.luotsi.lappi.fi/toimintamalli)

<sup>39</sup> Ollila 2006, 2015, 219

<sup>40</sup> Ojala 2000, 200–201; Viitala 2005, 313; Ojala 2000, 97–98, 163–164; Näsi 2001, 107; Airu 2006; Ollila 2006, 2015

<sup>41</sup> Hanhinen 2016

hyvinvointia. Johtamisessa huomio tulee kiinnittää organisaation nykyosaamiseen, tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja kriittisiin osaamisriskeihin. Osaamisen arvioinnissa mitataan ammattitaitoa. Siinä punnitaan työntekijöiden osaamista organisaation osaamisvaatimusten edellytyksiin ja kerätään tietoa työntekijöiden kyvyistä ja taidoista. Keskeistä on kriittisten osaamistarpeiden ja työntekijöiden todellisten osaamispääomien tiedostaminen, jonka perusteella tehdään osaamisen kehittämisen valinnat.<sup>42</sup> Kehitetyssä toimintamallissa yhtenä keskeisenä osa-alueena on sote-organisaation eri yksiköissä tapahtuva osaamisen johtaminen, johon sisältyvät osaamisen määrittely ja arviointi sekä osaamisen kehittäminen ja ylläpito.

Menetelmällisesti osaamisen johtamiseen on yhdistetty monia strategisia ja operatiivisia toimenpiteitä. Niitä ovat muun muassa johtajan roolin tunnistaminen, rakenteellinen kehittäminen, osaamisen ja oppimisen hyödyntäminen muutostilanteissa sekä hallinnollisen työnohjauksen käyttö. Johtajan osaamista on erilaisten kokonaisuuksien ja asiayhteyksien oivaltaminen ja muutoksen hallinta. Niihin kuuluvat myös koulutukset, jotka mahdollistavat kokonaiskuvan muodostamisen ja uusien ajattelumallien luomisen. Toisaalta taas osaamisen johtaminen on kuvattu vuoropuheluksi, jossa vaihdetaan kokemusta ja hiljaista tietoa.<sup>43</sup> Kehitetyssä mallissa osaamisen johtaminen kytkeytyy osaamisen ohjaukseen. Siihen kuuluvat kokonaisuuden hallinta, prosessien käynnistys ja tietojärjestelmä. Osaamisen ohjaus toimii mallissa keskitetysti ja hajautetusti. Esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamiseen tukea, jota keskitetty toiminta voi heille tarjota. Keskitetty yksikkö tukee toiminnallaan esimiestyönä toteutuvaa osaamisen johtamista ja mahdollistaa verkostossa tapahtuvan vuoropuhelun ja kokemusten vaihdon.

---

<sup>42</sup> Hanhinen 2016

<sup>43</sup> Ojala 2000, 97–98, 163–164; Näsi 2001, 107; Airu 2006; Ollila 2006, 215.)

## 7 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Hankkeessa mukana olleiden ja toimintamallin kehittämiseen osallistuneiden sosiaali- ja terveysalan esimiesten yhteinen näkemys osaamisen kehittämisestä tulevassa sote-organisaatiossa on vahvistunut ja visio tulevasta luotu. Mallin mukaisen toiminnan tulisi käynnistyä mahdollisimman pian, jotta toimintatapa alkaa muodostua käytännöksi.

Toimintamallin mukaisen toiminnan edistämisen edellytyksenä ovat seuraavat toimenpiteet:

- Verkostomaisen osaamisen kehittämisen toimintamallin integroiminen osaksi sote-uudistusta
- Keskitetyn osaamisen kehittämisen ohjauksen yksikön luominen ja toiminnan käynnistäminen
- Osaamisen johtamisen ja kehittämisen valmennus ja tuki esimiehille
- Osaamisen kehittämisen yhteistyöverkoston tarkentaminen ja toiminnan käynnistäminen
- Osaamisen johtamisen ja ennakkoinnin osuuden vahvistaminen osana esimiestyötä
- Toimintamallissa nimettyjen periaatteiden vahvistaminen ja käyttöönotto osaamisen kehittämisen verkostossa

## Lähteet

- Airu, Leena. 2006. Strateginen osaamisen johtaminen terveydenhuollossa lähiesimiehen näkökulmasta. Pro Gradu tutkielma. Tampere.
- Anttila Pirkko. 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva Toiminta. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hanhinen, Taina. 2010. Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi (Working Life Skills and Knowledge: Qualification Classification System). Tampereen yliopisto.
- Harmaakorpi, Vesa & Melkas, Helinä. 2012. The two modes of practice-based innovation. In Melkas, H. & Harmaakorpi, V. Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications. Springer, 437-452.
- Leveälähti, Samuli & Järvinen Jari & Vesterinen Nina. 2009. Selvitys ammatillisten osaamistarpeiden ennakoimismalleista. Foredata Oy.
- Mikkola Anja, Saranki-Rantakokko Sirkka & Paldanius Anneli. 2013. Sairaanhoidajaksi kampusalueen ulkopuolella. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2013. Kopijyvä 2013.
- Näsi, Ella S. 2001. Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän väliin. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta, viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Ollila, Seija. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto.
- Otala, Leena-Maija. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY.
- Sihvo Päivi, Puhakka Arttu & Väyrynen Katja. 2011. Osaamisyhteisöt ja osaamisen hallinnan kokonaismallin kehittäminen. Viitattu 6.10.2014 [www.eosmo.fi](http://www.eosmo.fi).

Sivonen, Sirpa & Poursu, Laura. 2014 (toim.) Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. KT kuntatyönantajat. Helsinki.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010

Työvoimafoorumi 2011.13, LUOTAIN-hanke.

Virkkunen, Hanna. 2010. Sivistyksessä Suomen tulevaisuus. Koulutus 2030 – Pitkän aikavälin kehittämistarpeet ja tavoitteet. Kalvosarja. Opetusministeriö. Viitattu 29.6.2016. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2009/11/Suomalainen\\_koulutus\\_2030/5Opetusministeri\\_Henna\\_Virkkusen\\_avaus.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2009/11/Suomalainen_koulutus_2030/5Opetusministeri_Henna_Virkkusen_avaus.pdf)

Julkaisemattomat ja muut lähteet:

Saranki-Rantakokko, Sirkka. 2012. Selvityslomake, Lapin Ely-keskus. 31.10.2012. OSUVA-hanke.

Vanhanen, Rauno. 2009. Ennakoinnin yhteistyöryhmän työ ja ehdotukset. Osuvuutta pienentyvien ikäluokkien koulutukseen. Kalvosarja.

[www.luotsi.lappi.fi/toimintamalli](http://www.luotsi.lappi.fi/toimintamalli)



Lapin sairaanhoitopiirin alueen kunnissa terveydenhuollon ammattilaisten osaamisen kehittäminen on nähty tärkeänä asiana. Alueen toimijat ovat yhteistyössä koonneet tietoa ammattilaisten osaamisesta ja hyödyntäneet tätä tietoa yhtenä osana palvelujen kehittämistä ja koulutusten suunnittelua. Osaamisen määrittely, arviointi ja tiedon yhteinen hyödyntäminen ovat toimineet keskeisinä yhteistyön kulmakivinä. Yhteistyön edistämiseksi entisestään valmisteltiin yhteinen hanke, jonka tavoitteeksi asetettiin osaamisen kehittämisen toimintamallin luominen tulevaan sote-organisaatioon. Mallia rakennettiin yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten ja koulutusorganisaatioiden kesken. Hankkeen tuloksena syntyi verkostomainen osaamisen kehittämisen toimintamalli. Toimintamallissa verkostoyhteistyötä ohjaavia periaatteita ovat osallistava toimintatapa, yhtenäiset käytännöt ja verkoston käytössä oleva avoin tieto. Tässä selvitystyössä kuvataan kehittämistyön taustat, toteutuminen ja työn tuloksena syntynyt verkostomainen osaamisen kehittämisen toimintamalli sosiaali- ja terveysalalle.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

