

**SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAA-
TIOIDEN STRATEGISET OSAAMISVAATIMUKSET
OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

Mira Tiainen

Pro gradu -tutkielma

Terveystieteiden tutkimuskeskus

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen lai-
tos

Marraskuu 2018

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies.

Department of Health and Social Management, health management sciences.

TIAINEN MIRA: Social and health care organizations' strategic competence requirements from the point of view of knowledge management

Master's thesis, 90 pages, 1 appendices (1 page)

Thesis Supervisors: Professor, PhD Vuokko Niiranen
Project researcher, Joakim Zitting

November 2018

Keywords: strategy, competence, knowledge management, social and health care

Social and health care is in the midst of current changes and reforms. There are nationwide service structure changes and reforms in preparation that have been found to affect staff competence, competence development and assurance. The staff's competence is the base for the service provider organizations' operations, development and productivity. Through leadership in know-how, the organization's competence and development can be aligned to the strategic goals and to meet the demands of change and reform.

The aim of the study was to produce information about strategic competence requirements for the staff of Siun Sote, Eksote, Hyvinkää City and Hyvinkää Medical Care Area from the viewpoint of knowledge management, as well as the specificities and regional disparities between competence requirements between these organizations. The research questions were 1. What are the organizations' competence requirements for the staff from the perspective of knowledge management? 2. Are there any special features or potential regional differences in the organizations' strategic competence requirements?

The research was carried out through documentary analysis, which looked at official, current and publicly available strategy papers of the research organizations. The material used was, among other things, current organizational strategies, personnel strategies, operational and financial plans. The material was analyzed with the method of material-based content analysis. The competence requirements were divided based on the material into four main categories: expertise, competence, capability and characteristics. The research has been carried out as a part of the project "Competent Workforce for Future (COPE)" project section 5 "Administration and management".

There are separate competence requirements set for staff and management in the organization's strategies. For the personnel, the organizations set strategic skill requirements, among others, for professional competence, technology and safety expertise as well as strategy, information and customer relationship management, interaction skills and finally development, assessment and predictability capabilities. For the managers, the organizations set requirements for management of information, skills, finance, wellbeing and human resources, as well as process management and the capability for planning, exercising authority and making decisions. Particular emphasis was on managing change, competitiveness, innovativeness and self-management ability. Regional differences became most apparent in the competence requirements of language skills, internationality and sustainable development.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 STRATEGIAT ORGANISAATIOIDEN OSAAMISEN POHJANA.....	7
2.1 Strategia	7
2.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi.....	10
2.3 Julkisen sektorin strateginen kilpailukyky	12
2.4 Osaaminen	14
2.5 Osaamisen johtaminen	17
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
3.1 Tutkimuksen konteksti	22
3.2 Kohdeorganisaatiot.....	23
3.2.1 Siun sote.....	23
3.2.2 Eksote.....	24
3.2.3 Hyvinkään kaupunki.....	25
3.2.4 Hyvinkään sairaanhoitoalue.....	26
3.3 Tutkimuksessa käytetty aineisto.....	27
3.4 Dokumenttianalyysi	29
3.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	32
4 OSAAMISVAATIMUKSET ORGANISAATIOITTAIN ERITELTYNÄ.....	39
4.1 Siun sote	39
4.2 Eksote	44
4.3 Hyvinkään kaupunki	49
4.4 Hyvinkään sairaanhoitoalue	53
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
5.1 Tutkimuksen tarkastelu ja johtopäätökset.....	60
5.1.1 Strategisesti henkilöstölle asetetut osaamisvaatimukset	60
5.1.2 Strategisesti johtajille asetetut osaamisvaatimukset	72
5.1.3 Strategisesti asetettujen osaamisvaatimusten erityispiirteet ja alueelliset erot.....	79
5.2 Päätelemät	86
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys.....	88
LÄHTEET	91

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksen strategiadokumentit ja saatavuustiedot

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet mukailleen Miles & Huberman (1994).....	35
KUVIO 2. Organisaatioiden henkilöstölle strategisesti asettamat osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen näkökulmasta.....	61
KUVIO 3. Organisaatioiden johtajille strategisesti asettamat osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen näkökulmasta.....	74

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimuksessa käytetty aineisto.....	28
TAULUKKO 2. Strategiadokumenttien käyttötarkoitukset ja kohderyhmät.....	31
TAULUKKO 3. Esimerkkejä tutkimuksen analysointivaiheessa tehdystä osaamisvaatimusten pelkistyksestä ja osaamisalueiden luokittelusta	37
TAULUKKO 4. Siun Soten henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset...	39
TAULUKKO 5. Eksoten henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset	44
TAULUKKO 6. Hyvinkään kaupungin henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset	49
TAULUKKO 7. Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset	54
TAULUKKO 8. Osaamisvaatimusten erityispiirteiden ja alueellisten erojen esiintyminen organisaatioiden strategiadokumenteissa.....	80

1 JOHDANTO

Suomalainen julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto on monien uudistusten vaikutusten alaisena. Niitä on tehty 1980-luvulta lähtien ja tällä hetkellä nämä mittavat uudistussuunnitelmat ulottuvat jo 2020-luvulle saakka. (Niiranen 2017.) Uudistuksien pohjalla ovat osaltaan vähentyvät resurssit, jotka ovat sidoksissa kuntien heikentyvään taloudelliseen tilanteeseen ja toisaalta tarve kasvattaa organisaatioiden tuottavuutta. Henkilöstöön kohdistuvat palkkakustannukset muodostavat suuren osan alan kustannuksista, mutta toisaalta myös osaamisen saatavuuden ongelmat ovat kasvaneet. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 31.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa osaaminen on muutoksessa ja osaamistarpeisiin vaikuttavat ammatillisen tietoperustan osaamisen kasvun lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja uudistukset. Palvelurakennemuutokset luovat uusia odotuksia ja vaatimuksia osaamiselle sekä osaamisen kehittämisen keinoja tulee jatkuvasti vahvistaa ja kehittää. (Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Karki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Välimäki, Voutilainen & Waldén 2018, 8.)

Tätä tutkielmaa kirjoitettaessa syksyllä 2018 on valmisteilla ja eduskunnan käsiteltävänä sosiaali- ja terveydenhuollon julkisen palvelurakenteen monivaiheinen ja keskeinen muutos sote-uudistus sekä siihen liittyvä lainsäädäntö. Perustuslakivaliokunta on arvioinut, että lakiesitykseen tarvitaan vielä merkittäviä muutoksia, mutta rakenteelliset ratkaisut ovat jo valmiina, joten huolellisesti toteutettuna ja ajan kanssa valmisteltuna sote-uudistuksella nähdään olevan perustuslailliset valmiudet. (Valtiovarainministeriö 2018 a, 43). Nykyisessä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä kunnat ja kuntayhtymät järjestävät palvelut ja sote-uudistuksen myötä palveluiden järjestämisvastuu siirretään perustettaville maakunnille. Uudistuksessa muodostettavien maakuntien taloudellinen suorituskyky nähdään nykyisiä kuntia vahvempana ja asiakkaiden valinnanvapauden kasvattamista yhtenä suunnitelmallisena keinona peruspalveluiden saatavuuden parantamiseksi ja kustannustehokkuuden kasvattamiseksi. (Lappalainen 2016, 178; Alueuudistus 2017.) Suunniteltuja sosiaali- ja terveystalouden palvelujärjestelmien uudistuksia on valmisteltu viimeisen vuosikymmenen ajan ja ne nähdään kansantaloudellisena, kunnallisesta volyyymista sekä henkilöstömääristä tarkasteltuina merkittävinä yhteiskuntapoliittisina muutoksina (Valli-Lintu 2017, 1; Pohjola 2017, 171-172).

Nämä julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa menossa olevat laajat uudistukset kohdentavat osaltaan odotuksia organisaatiossa erilaisiin osaamisen vaatimuksiin (Niiranen 2016, 300). Valmistelussa olevat maakunta- ja sote-uudistus korostavat maakuntien roolia kannustajana monituottajuuteen ja mahdollistajana alueen erikokoisille sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. Nämä mahdolliset toimintaympäristön ja toimintarakenteiden tuottamat muutokset asettavat osaltaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle uudenlaisia osaamisvaatimuksia, joita ovat esimerkiksi liiketoiminta-, markkinointi- sekä ennakointiosaaminen. Maakunta- ja sote-uudistuksessa on nyt sen keskeneräisyydestä huolimatta menossa valmisteluaika ja tämä aika tulisi organisaatioiden hyödyntää uudistusten tuottamien osaamistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimijoille suunnitellut uudistukset tarkoittavat myös toimintaympäristön uudistumista ja uusien palvelukokonaisuusjärjestelmien muodostumista. (Työ- ja elikeinoministeriö 2018, 1.) Uudistumis- ja yhdistymisprosessit kokoavat yhteen eri alojen toimijoita sekä luovat uusia palvelumalleja, joiden prosesseissa organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen ovat tärkeässä asemassa (Williams 2012, 550). Julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavat organisaatiot ovat vahvasti lainsäädännöllisesti ohjattuja ja suorittavat professiokeskeisesti yhteiskunnallista perustehtävää, jossa tuloksia voidaan saavuttaa ammatillisen osaamisen ja motivaation kautta (Niiranen 2014, 45).

Hallitusohjelmat ovat hallituksen poliittisia linjauksia, jotka kuvastavat sen vaalikauden yhteiskuntapoliittisia tavoitteita myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveydenhuollon yksittäisten organisaatioiden strategioiden tulisi osaltaan pohjautua myös näihin poliittisesti asetettuihin linjauksiin. Strategia on käytäntönä toimintoja yhdistävä strategian luomisen ja toteuttamisen muodostama muuntuva kokonaisuus. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 40-43.) Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa on uudistusten yhteydessä herännyt tarve uudistaa organisaatioiden strategioita sekä tarkentaa ja uudistaa myös niihin sisältyviä organisaatioiden osaamisvaatimuksia (Strandman 2009, 22-23). Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kautta osaamisen johtamisen strategia ja toiminnallisuus nitoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Osaaminen on yksi organisaatioiden keskeisistä resursseista ja haasteen luovat jatkuvasti muuttuvat sekä laajenevat siihen kohdistuvat vaatimukset. Tähän on mahdollista vastata muun muassa varmistamalla henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93-95.) Organisaation strategisen hallinnan yksi tärkeä osa-alue on

osaamisen johtaminen, jonka avulla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Ajan-kohtaiset sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset kohdistuvat palveluiden järjestämiseen ja aiheuttavat voimakkaita toimintaympäristön muutoksia, osittain tästä syystä en-tistä enemmän korostunutta on osaamisen johtaminen kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. Organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn pohjana on yhä enemmän osaaminen ja tieto sekä niiden pohjalta tuotetut palvelut ja tuotteet. (Lappalainen 2016, 178-179, 194-195.)

Osaamisen johtaminen ei ole irrallinen johtamisen osa-alue. Se on alisteinen organisaation strategialle ja keskeistä sille on, että osaamiselle asetetut vaatimukset lähtevät organisaation strategian lähtökohdista. (Virtasen & Stenvall 2011, 123.) Organisaatiossa osaamisen johtaminen tavoittelee hyödyllisen osaamisen hankkimista, säilyttämistä ja kehittämistä kahdesta eri näkökulmasta. Se on strategisiin tarpeisiin perustuvaa ja sen tavoitteena on vastata osaamistarve vaatimuksiin. Strategisen kilpailukyvyn keskeinen osa-alue on osaamisen johtaminen organisaation erilaisissa prosesseissa, toiminnoissa ja yksiköissä. (Viitala 2002, 49-51.) Julkisella sektorilla strategian avulla voidaan kiinnittää huomiota paikallisiin vahvuustekijöihin tai toimintojen ja organisaation uudistusprosesseihin. Strategisuus on organisaation tulevaisuuteen suuntautuva valinta, jossa hyödynnetään vahvuuksia ja pyritään vastaamaan ympäristön tuottamiin keskeisiin haasteisiin. (Möttönen & Kettunen 2015, 127.) Osaamisen johtaminen on organisaation strategisen kokonaisnäkömyksen mukaista toimintaa ja sen avulla pyritään parhaaseen mahdolliseen tuottavuuteen ennalta määriteltyjen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Ollila 2009, 179).

Tämä pro gradu- tutkielma on osa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen koordinoimaa Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa – Competent Workforce for Future (COPE) hanketta. Hankkeen tavoitteena on tutkia laaja-alaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutoksia sekä niiden vaikutusta alan osaamisen kehittämiseen ja tarpeisiin. Perusajatuksena on kehittää ja analysoida asioita, joilla on vaikutusta tulevaisuudessa osaamiseen, työn tekemiseen ja johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tämä tutkielma kuuluu Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella Vuokko Niirasen johtamaan osahankkeeseen Hallinto ja johtaminen, jonka tavoitteena on varmistaa johtamisen ja hallinnon keinoilla työntekijöiden osaaminen ja oppiminen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusprosesseissa. (Stncope 2017.)

Tässä tutkimuksessa laadullisena menetelmänä käytetään dokumenttianalyysiä, joka analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat satunnaisessa järjestyksessä Siun sote, Eksote, Hyvinkään kaupunki ja Hyvinkään sairaanhoitoalue. Nämä kohdeorganisaatiot esitellään tarkemmin alaluvussa 3.2. Tutkimuksen kohteena ovat näiden organisaatioiden käytössä olevat ajankohtaiset julkisesti saatavilla olevat strategiadokumentit. Tutkielman keskeiset käsitteet ovat strategia, strateginen johtaminen ja -prosessi, julkisen sektorin kilpailukyky, osaaminen ja osaamisen johtaminen.

Tämän pro gradu- tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden henkilöstölle asetetuista osaamisvaatimuksista osaamisen johtamisen näkökulmasta. Strategiadokumentit ovat organisaatioiden toiminnan pohjana ja niiden oletusarvona on erityisesti palveluntuottajaorganisaatioissa asettaa toiminnalle sekä osaamiselle vaatimuksia, joilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat strategiadokumenttien sisältämät keskeiset henkilöstölle asetetut osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen näkökulmasta. Toisena tarkoituksena on selvittää strategiadokumenteissa mahdollisesti esiintyviä osaamisvaatimusten erityispiirteitä ja alueellisia eroja. Tämän tutkimuskysymyksen näkökulma on organisaatiotasoinen, koska tarkoituksena on selvittää organisaatioiden henkilöstölle yleisesti asettamien osaamisvaatimusten erityispiirteitä ja mahdollisia alueellisesti esiintyviä osaamisvaatimuksia.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat organisaatioiden henkilöstölleen strategisesti asettamat osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen näkökulmasta?
2. Onko organisaatioiden strategisesti asettamissa osaamisvaatimuksissa erityispiirteitä tai mahdollisia alueellisia eroja?

2 STRATEGIAT ORGANISAATIOIDEN OSAAMISEN POHJANA

2.1 Strategia

Strategia – sana on alkuperältään kreikankielinen ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian lähtökohtana on organisaation toimintaympäristö ja se sisältää toimintalinjaukset sekä keskeiset tavoitteet. Kaikki organisaatiot perustuvat jotakin tehtävää varten ja pyrkivät toiminnallaan tyydyttämään ihmisten tai organisaatioiden tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän tyyppisen toiminnan pohjaksi tarvitaan strategia, että organisaatio pystyy paremmin ja tehokkaammin suoriutumaan annetusta perustehtävästä sekä kohdentamaan resurssit oikein. (Kamensky 2010, 16-17.) Strategia voidaan määritellä ennakoinniksi ja tavoitteelliseksi suunnan näyttämiseksi sekä käsitteenä se on keskeinen johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Strategia voidaan mieltää markkinoilla toimiviin organisaatioihin, jotka strategioiden avulla pyrkivät valmistamaan tuotteita tai valloittamaan markkina-alueen. Näin strategiset valinnat voivat olla organisaation keskeinen menestystekijä. Strategia on tietoisista riskinottoa ja sen kannattavuus voidaan arvioida vasta tulevaisuudessa. (Möttönen & Kettunen 2015, 127.)

Strategian määrittelyille yhteistä on tulevaisuuteen suuntautuneisuus ja pyrkimys erottua. Strategia tarvitsee tuekseen päätöksentekoa ja valintoja sekä organisaation menneisyyden ja nykytilanteen tuntemista. (Strandman 2009, 29.) Organisaation toiminta, sijoittuminen toimintaympäristöön, työyhteisön sisäinen toimintatapa ja henkilöstön hyvinvointi muuttuvat strategialle ja strategisille valinnoille annettujen merkitysten myötävaikutuksesta (Niiranen ym. 2010, 89). Henry Minzbergin mukaan (1987, 11-15) strategia-käsite ei voi tukeutua vain yhteen määritelmään sen moniulotteisuutensa vuoksi. Hänen mukaan strategialle on eroteltavissa viisi erilaista määritelmää, joista yleinen ja ensimmäinen käsite on *plan* eli suuntaviivat ja määrätietoinen kehittäminen. Strategia voi olla myös *ploy*, joka tarkoittaa juonta ja oveluutta kilpailijoihin nähden. Kolmas määritelmä on *pattern*, joka on toimintamalli tiedostetuista ja tiedostamattomista käyttäytymismuodoista. Strategian neljäs määritelmä on *position* eli asema tai ympäristö, johon organisaatio sijoittuu. Viides määritelmä ottaa katselukulman organisaation sisäpuolelle eli *perspective*. Se on organisaatiolle samanlainen piirre kuin persoonallisuus yksilölle. Näiden viiden määritelmän avulla voimme selkeyttää ja monipuolistaa kykyä ymmärtää strategiaa ja ohjata sen mukaisia prosesseja.

Strategiat eivät ole julkiselle sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiolle uusi asia, niitä on liitetty ja toteutettu osana johtamista jo vuosikymmenien ajan strategisten johtamisoppien myötävaikutuksesta (Strandman 2009, 28; Niiranen ym. 2010, 85). Julkisen sektorin strategiat pyrkivät koostamaan sidosryhmiä tyydyttäviä eheitä kokonaisuuksia niistä tekijöistä, joista organisaation sen hetkinen toiminta on muodostunut (Lammintakanen & Rissanen 2017, 43). Julkisen sektorin strateginen suunnittelu on kehittynyt yksityisen sektorin myötävaikutuksesta strategisesta tehokkuuden parantamisesta osaksi valtiollista uudelleenarviointia. Tässä mallissa strateginen ajattelu ja suunnittelu ovat hallituksen perusprosesseja sekä osa valtion toiminnan ohjausta, jossa korostetaan kansalaisten, sidosryhmien ja yhteistyön tärkeyttä. (Joyce & Drumaux 2014, 324.)

Suomessa julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon strategisen toiminnan lähtökohdat ovat osa valtion poliittista ohjausta. Valtion lainsäädännön ja ajankohtaisen hallitusohjelman mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuolto toteuttavat palvelutuotantoa sosiaali- ja terveysministeriön valvonnassa ja ohjauksessa. Keskeisin strateginen poliittinen ohjausmenetelmä on voimassa oleva hallitusohjelma ja valtioneuvoston vahvistamat strategiset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi. (Valtiovarainministeriö 2018 b; Alueuudistus 2018). Sosiaali ja terveydenhuollossa voidaan organisaatiotason strategioissa keskittyä myös vastaamaan organisaation tai toiminnan uudistamistarpeisiin sekä paikallisiin vahvuustekijöihin (Möttönen & Kettunen 2015, 127).

Sosiaali- ja terveydenhuollon ajankohtaisten uudistusten myötävaikutuksesta mahdollisesti syntyvät suuremmat alueelliset maakunta organisaatiot ovat taloudellisina toimijoina merkittäviä, mikä edellyttää strategian, johtamisen ja innovaatiotoiminnan yhteensovittamista. Strategialta tämä edellyttäisi systeemiseen koordinaatioon perustuvan ohjauksen visioimista ja sen tehtävänä on arvioida toimintakenttien muutosta, palvelutuotannon hahmottamista sekä verkostotoimijoiden roolien selkeyttämistä. (Lappalainen 2016, 232.) Strategia voi osaltaan myös tuottaa muutosta tai strategia voi olla seurausta organisaatiota tai toimintaympäristöä koskevasta muutoksesta. Sen tarkoituksena on määrittellä organisaation, henkilöstön johtamisen ja sen kehittämisen viitekehys. Strategian vaihdos on eräänlainen muutosprosessi ja strategian sisällön tulee olla ilmaistu niin, että se on kaikkien ymmärrettävissä. Työntekijöiden tulee tietää, minkälaista osaamista heiltä odotetaan ja mikä on organisaation strateginen tavoitetila. (Juholin 2008, 112; Kamensky

2010, 13.) Strategioiden tarve organisaatioille on kasvanut muutostilanteiden vaikutuksesta (Möttönen & Kettunen 2015, 126). Strategiat ovat keskeinen osa organisaation osaaamisen määrittelyä, koska strateginen näkökulma ja tavoitteet ovat osa osaamista, jonka avulla asetetut strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan (Hyrkäs 2009, 24).

Julkisella sektorilla strategiat koetaan tarpeellisiksi mutta toisaalta ne voivat jäädä etäiseksi käytännön toimijoille niiden sisältämien yleisten koko organisaatiota koskettavien ilmaisujen vuoksi. Strategiat sisältävät yleensä kuvauksia yleisestä perustehtävästä enemmän kuin konkreettisia ohjeita käytännön toimista. Organisaatiot kohdentavat aikaa ja resursseja strategioiden laatimiseen, käsittelyyn ja toteuttamiseen. (Möttönen & Kettunen 2015, 126,128.) Organisaatioiden henkilöstön strategisten päämäärien tuntemus ei aina merkitse organisaatiossa strategian heikkoa toteutumista. Tämän väitteen pohjalla on ajatus, että strateginen tieto on organisaatiotasoilla eri muotoista ja henkilöstö ei aina tunnista toteuttavansa strategiaa tai sen alatavoitetta. Strategia liitetään usein johtamisen näkökulmaan, vaikka se on koko organisaation yhteinen asia ja strategia täytyy ymmärtää organisaation kaikilla tasoilla. (Virtanen & Kauppinen 2008, 50.) Julkinen sektori on perinteisesti korostanut johtamisessa substanssiosaamista, mutta yhä enemmän sen tilalla on painopiste siirtynyt sosiaaliseen kyvykkyyteen ja strategiseen ymmärrykseen (Lehtopuu, Syväjärvi & Perttula 2012, 306).

Strategian toteutumiseen organisaatioissa voi jokainen työntekijä vaikuttaa omalla osaamisellaan ja toiminnallaan. Johdon merkitys strategisessa johtamisessa on keskeisessä roolissa ja se käsittää organisaation sitoutumisen strategiaan sekä sen eri näkökulmiin. Strategisen johtamisen avulla pyritään yhdistämään resurssit strategian suuntaiseksi sekä pystytään käyttämään saatuja tuloksia muutoksen mahdollistamiseksi. (Simonen 2005; 48-49, Laurila 2007, 79.) Menestyäkseen organisaatio tarvitsee asiantuntijoiden työpanosta kaikilla organisaatiotasoilla strategian kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Tähän vaikuttavat myös organisaation henkilöstön arvot ja kulttuuriset tekijät. (Jasper & Crossan 2014, 844.)

2.2 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi

Strategian merkitys johtamiselle on ohjaava. Se asettaa päivittäiselle toiminnalle tavoitteita, määrittelee kokonaisuutta, muutoksien suuntaviivoja ja on esillä organisaation johtamisessa ja päätöksenteossa. (Möttönen & Kettunen 2015, 128.) Strateginen johtaminen perustuu arvoihin ja on systemaattista sekä johdonmukaista johtamista, joka pystyy ottamaan huomioon toimintaympäristön muutokset (Strandman 2009, 35). Keskeistä strategisen johtamisen näkökulmasta on pyrkiä vastaamaan muuttuvien olosuhteiden vaikutuksiin (Joyce & Drumaux 2014, 2). Yhtä täysin kattavaa määritelmää strategisen johtamisen käsitteelle on haasteellista löytää. Tiivistetysti voidaan ajatella, että strateginen johtaminen on organisatorinen prosessi, joka pyrkii yhteensovittamaan organisaation toiminnan ja sen ulkoiset tekijät. Strategisen johtamisen avulla pyritään muun muassa vastaamaan tulevaisuuden odotuksiin innovaatiolla ja osaamisella, muutosprosessien onnistumisella, organisaation kehittämishallinnalla, strategisten tavoitteiden saavuttamisella ja johdonmukaisella päätöksenteolla. (Jasper & Crossan 2012, 838, 841-842.)

Julkisella sektorilla strategisessa johtamisessa on sen monimutkaisuudesta huolimatta havaittavissa poliittinen suuntautuneisuus yhteiskunnalliseen etuun. Strategisen johtamisen avulla pyritään maksimoimaan organisaation suorituskyky sen toimintaympäristössä ja sen avulla pyritään löytämään ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden moninaisuuden kasvavassa ja erikoistuvassa markkinasektorissa (Jasper & Crossan 2012, 3, 844). Keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon strategista johtamista on toiminnan tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden arviointi (Huotari 2009, 72). Julkisen sektorin nopeasti muuttuva ja kompleksinen ympäristö tarvitsee tuekseen mukautuvaa, joustavaa, hajautettua ja henkilöstölähtöistä strategista johtamista (Lumijärvi & Leponiemi 2014, 55). Strategisen johtamisen avulla voidaan menestyä nyt ja tulevaisuudessa muutoksista ja epävarmuustekijöistä huolimatta (Simonen 2005, 49). Strategisessa johtamisessa keskeistä on saattaa yhteen organisaation ”kovat” elementit, joita ovat rakenne, ympäristö ja toiminnallinen konteksti ”pehmeiden” tekijöiden kanssa, jotka ovat osaaminen, henkilöstö ja organisaatiokulttuuri (Jasper & Crossan 2012, 841). Julkinen sektori tarvitsee henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta yhä enemmän näiden ”pehmeiden ja kovien” tekijöiden käsittelemistä yhtenäisenä kokonaisuutena (Syväjärvi, Vakkala & Stenvall 2013, 162).

Strateginen johtaminen on johtamisen osa-alue, jolla annetaan organisaatiolle suunta ja se sisältää strategisen ajattelun lisäksi strategian laadintaprosessin (Virtanen & Stenvall 2011, 122). Strategiaprosessi on strategisen johtamisen keskiössä. Se sisältää strategian luomisen, tarkennuksen, toteutuksen ja arvioinnin yhtenäisenä prosessimaisena kokonaisuutena, johon toimijat osallistuvat erilaisissa rooleissa. (Strandman 2009, 35.) Strategia ei muutu organisaatiossa toimintatavaksi lukemalla tai esitysten kautta, se tarvitsee tuekseen muun muassa strategista johtamista ja viestintää (Juholin 2008, 113; Kamensky 2010, 15). Strategian valmisteluprosessissa tulee huomioida organisaatiossa käytössä olevat voimavarat ja niiden kehittämismahdollisuudet sekä toimintaympäristön luomat uhkat ja mahdollisuudet. Tarkastelun kohteena strategisessa suunnittelussa ovat osaaminen ja työvoima sekä niiden vertaaminen organisaation nykytilanteeseen ja turvaaminen tulevaisuudessa. (Viitala 2009, 24.) Keskeistä on ero strategiaprosessin johtamisen ja johtamisen strategisen ajattelun käsitteiden välillä. Strategiaprosessin toteuttaminen kokonaisuudessaan tarkoittaa strategian laatimista organisaatiossa ja se on luonteeltaan kertaluonteinen sekä tehdään yleensä määrääjäksi, mutta johtamistyössä strategista ajattelua tarvitaan jatkuvasti kautta linjan. (Virtanen & Stenvall 2011, 126.)

Strategioilla ei ole arvoa ilman toimeenpanoa ja yhteistä toimintaa ohjaavaa ymmärrystä (Strandman 2009, 15). Strategia ja sen asettamat tavoitteet ovat keskeisessä asemassa tiedon ja osaamisen johtamisessa. Organisaation työntekijät tunnistavat strategian johtajia heikommin, vaikka strategisiin tavoitteisiin sitoutumisen edellytyksenä kaikilla organisaatiotasolla nähdään strategian ja sen sisällön tuntemus. (Kivinen 2008, 194.) Strategian ymmärtäminen, näkyvyyden lisääminen ja projektien suuntaaminen strategian mukaisesti organisaation kaikilla tasoilla tarvitsevat tuekseen strategista johtamista (Lumijärvi & Leponiemi 2014, 53-54). Yhteenvetona voidaan todeta, että strategia ja strateginen johtaminen ovat keskeinen osa julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja kehittämistä. Organisaatiot ovat keskellä ajankohtaisia poliittisia ja toimintaympäristön tuottamia uudistuksia. Näiden uudistusten suuntaviivoiksi tarvitaan ajankohtaisia strategioita, jotka ovat kaikkien organisaatiotasojen tiedossa ja kehittämisen sekä osaamisen pohjana.

2.3 Julkisen sektorin strateginen kilpailukyky

Kilpailutilanteessa olevalle organisaatiolle strategia on välttämätön olemassa olemisen tekijä, jolla pyritään erottumaan kilpailijoista ja suuntamaan tavoitteet kohti tulevaisuuden haasteita (Kamensky 2010, 16). Kaikilla organisaatioilla, jotka kilpailevat omalla toimialallaan on eksplisiittisen suunnitteluprosessin seurauksena kehittynyt strategia tai implisiittinen toiminnallisten yksiköiden aktiviteetin kautta syntynyt strategia. Ilman strategiaa toiminnallinen organisaatio seuraa toiminnan suuntaamia tai vastuussa olevien henkilöiden määräämiä lähestymistapoja. Keskeistä kilpailustrategiassa on organisaation suhteuttaminen toimintaympäristöön. (Porter 1980, 13,23.)

Michael E. Porter (1980 10, 16,61) nosti yritysmaailmaan strategia-käsitteen rinnalle kilpailukyky-käsitteen osana strategista prosessia. Kilpailustrategiassa kehitetään kattava malli siitä, miten organisaatio kilpailee, mitkä ovat organisaation päämäärät ja millaisia toimintamalleja tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi kilpailukykyisyyteen vaikuttava keskeinen tekijä on inhimillisten voimavarojen hallinta ja kilpailukykyyn keskeinen lähtökohta on arvo, jonka organisaatio pystyy asiakkaalleen tuottamaan. Kilpailutilanteessa olevalle organisaatiolle strateginen osaaminen ja sen oikein kohdentaminen ovat voimavara, jota tulee hyödyntää sekä ylläpitää ja kehittää mahdollisimman tehokkaasti (Lehtonen 2002, 62, 97). Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna julkisen sektorin strategia ei perinteisesti tavoittele ylivoimaisuutta muihin toimijoihin nähden. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän tarkoituksena on tuottaa hyvinvointia ja terveyttä eikä kilpailla toisten toimijoiden kanssa toimenpiteiden tuottamisesta. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 43,45.) Osaamisen voimavarat ovat kuitenkin yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä ja organisaatiot, jotka toteuttavat aktiivista osaamisen johtamista edustavat kestävää ja jatkuvaa kehitystä toimialasta riippumatta (Salojärvi 2013, 148).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutos on jatkuva ja pysyvä olotila, mutta sen voimakkuus ja muodot vaihtelevat. Kyvystä hallita muutosta on muodostumassa kompleksisissa kokonaisuuksissa merkittävä kilpailuetu ja tässä prosessissa keskeiseksi nähdään henkilöstön osallistaminen muutosprosessin kaikissa vaiheissa sekä visiota tavoitteleva toimijoiden välinen yhteistyö (Lappalainen 2018, 72). Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselta odotetaan yhä enemmän riskinottoa, yrittäjämäistä otetta, luovuutta ja

kykyä vastata hallinnon tuottamiin toimintapoliittisiin odotuksiin. Organisaation kilpailukyvyistä ja tuottavuudesta viimeisenä vastuussa ovat johtajat. Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa vallitsevan taloudellisen tilanteen vuoksi hyvä johtaminen ja sisäinen kyvykkyys ovat edellytys organisaation onnistumiselle. Keskeistä on pysäyttää organisaatioiden taloudellisen eriarvoisuuden kehitys sekä luoda aitoa kilpailukykyä toiminnan pohjaksi. (Lappalainen 2015, 228, 233.) Julkisessa taloudessa tehokkuuden nähdään lisäävän kansallista kilpailukykyä. Organisaation panostus tuottavuuteen edistää hyvän liiketuloksen saavuttamista. Julkisen sektorin organisaatioissa tuottavuus tarkoittaa säästeleistä ja tehokasta verovarojen käyttöä sekä palvelutarjonnan kasvattamista annetulla budjetilla. Tuottavuudelle perusedellytyksen luovat selkeä strateginen suunta ja visio sekä tuottavan toiminnan pohjana on organisaation henkilöstö. (Lumijärvi 2013, 57, 59.)

Julkisella sektorilla tuottavuus voidaan osaltaan määritellä saavutetun tuloksen tarkastelun kautta, johon vaikuttavat inhimillinen pääoma, palvelun tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet (Hyrkäs 2009, 37). Inhimillisten voimavarojen hallinnan avulla organisaatioissa voidaan vaikuttaa työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon sekä rekrytoinnin ja koulutuksen kustannuksiin. Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa tuottavuutta voidaan parantaa henkilöstön osaamisen vahvistamisella, perehdyttämisellä ja erilaisilla työpaikkakoulutusmenetelmillä. Toisena keskeisenä tuottavuuden kasvattamisen keinona julkisella sektorilla korostuvat tieto- ja viestintäteknologia ja sen osaaminen. (Lumijärvi 2013, 59, 68.) Organisaation tulee varmistaa tarvittava osaaminen, ylläpitäminen, kehittäminen ja hyödyntäminen sekä näiden avulla luoda edellytykset toimintajärjestelmien parantamiselle ja tuottavuuden tehostumiselle (Ollila 2009, 177-179).

Vaikuttavuuden ja strategisen kyvykkyuden parantaminen ei perustu ainoastaan palveluiden tehokkuuden parantamiselle, näiden lisäksi tarvitaan nykyaikaista johtamista esimerkiksi mahdollistamista ja yhteistyötä toimijoiden välillä (Joyce & Drumaux 2014, 325). Yhteiskunnallisen kehittymisen myötävaikutuksesta tarvitaan laadun, kilpailukyvyyn sekä asiakkaiden tarpeiden uudelleen arviointia ja näiden yhdistämisen avulla organisaatiot voivat tuottaa parempia tuotteita ja palveluita. Hyvän laadunhallinnan edellytyksenä ovat koulutetut ammattilaiset ja heidän sijoittuminen organisaatioissa asianmukaisesti tehtäviin sekä sitoutuminen toiminnan edellyttämiin palveluprosesseihin ja -vaatimuksiin. (Raniere, Fagner, Caline & Denise 2015, 219-220).

Yleisesti voidaan todeta, että strateginen kilpailukyky ei tarkoita julkisen sektorin kontekstissa voiton tavoittelua tai ylivoimaisuutta kilpailijoihin nähden, mutta sen avulla voidaan tuottaa parempia ja toimivampia asiakaslähtöisiä palveluita yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä varmistaa tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen strategisten suuntaviivojen mukaisesti. Julkinen sektori pyrkii strategisen kilpailukyvyn keinoilla varmistamaan organisaation osaamisen, vastaamaan toimintaympäristön tuottamiin muutoksiin sekä toimimaan kokonaisuutena laadukkaasti ja tuottavasti. Asiakkaan mahdollisuus valita palveluntuottaja valinnanvapaus lain myötä tuo sosiaali- ja terveydenhuollon sektorin näkökulmasta osaamisen merkityksen selkeämmin osaksi organisaation strategista kilpailukykyä.

2.4 Osaaminen

Osaaminen ja henkilöstö ovat organisaatioiden keskeisin resurssi, joiden muuttuviin osaa- mistarpeisiin sekä laajentamistarpeisiin organisaation tulisi kyetä vastaamaan (Niiranen ym. 2010, 93). Suomalaisessa työelämässä osaamisen keskeinen merkitys on tunnistettu ja sen merkitys on yhä lisääntynyt asiantuntija- ja palvelualojen kasvaessa. (Salojärvi 2013, 145). Sosiaali- ja terveydenhuollon työelämän vaatimukset kasvavat koko ajan ja tästä syystä keskeisenä nähdään osaaminen sekä sen jatkuva kehittäminen (Lammintakanen 2017, 250). Käsitteenä osaaminen on moninainen, sillä voidaan tarkoittaa organisaation osaamista, joka koostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisesta sekä koko organisaation tai sen osa-alueiden tavasta toimia. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa tietoja, kykyjä ja taitoja, joita on yksittäisellä työntekijällä tai ryhmällä. (Salojärvi 2013, 146.) Osaaminen voidaan jaotella yksilökeskeisesti ominaisuuksiin eli tiedon ja taidon omistamiseen sekä varastoitumiseen ja niiden käyttämiseen työstä suoriutumisessa. Se voidaan jaotella myös yksilölliseen osaamiseen ja kollektiiviseen osaamiseen, joka tarkastelee toimintaa organisaatorisina prosesseina. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48–50.) Organisaation sisältämä osaaminen, henkilöstön kompetenssi ja osaamisen johtaminen ovat osaltaan organisaation menestystekijöitä (Hyrkäs 2009, 20). Gary S. Becker (1962) on tuonut esille henkisen pääoman merkityksen organisaatiolle sekä siihen investoimisesta ja sijoittamisesta sekä yksilöllisistä voimavaroista, joita ovat tiedot, taidot ja asenteet. Nämä ovat keskeisessä asemassa tarkasteltaessa osaamista ja sen kehittämistä (Shaffer & Zalewski 2011, 76).

Osaamisen kirjallisuudessa ovat vakiintuneet seuraavat englanninkieliset peruskäsitteet: organisaation sisältämä osaaminen ”competence” ja kyvykkyys ”capability” sekä taidot ”skills” (Lehtonen 2002, 77). Tämä jaottelu ei ole suomalaisessa kirjallisuudessa yksiselitteinen, koska termit ”competence” ja ”capability” voidaan molemmat suomentaa kyvykkyudeksi, kompetenssiksi tai strategian näkökulmasta keskeiseksi osaamiseksi, joka on osaltaan lisännyt termien päällekkäistä vaikutusta (Säntti & Viitala 2010, 93). Organisaation toiminta yleisellä tasolla on kokonaisuutta, jossa on eroteltavissa organisaation osaaminen (competence). Tämä osaaminen sisältää organisaation kyvyn käyttää varallisuuttaan (assets) ja kyvykkyyttä (capabilities), jolla tarkoitetaan organisaation toiminnallista osaamista. Kyvykkyuden kautta osaamiset yhdistyvät organisaatiossa kokonaisuudeksi. Nämä kokonaisuudet näkyvät käytännön toimijoissa sekä taidoissa (skills), jotka ovat yksilön omistamia taitoja ja toiminnallista osaamista. (Sanchez & Heene 1997, 6.)

Osaamisen määrittelyssä esille nousevat yksilön voimavaroina työntekijän osaaminen ja psykologinen sekä koulutuksellinen pääoma. Nämä ovat sitoutuneina organisaation työntekijöihin ja johtoon sekä niitä voidaan mitata ja kehittää. Osaamisen kautta organisaatio pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet ja se sisältää suuren osan organisaation toiminnallisesta arvosta. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6–9.) Osaaminen on kykyä ylläpitää organisaation varojen koordinoitua käyttöä tavalla, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. Näitä varoja käytetään organisaation prosesseissa tuottaessa markkinoille palveluita tai tuotteita. Organisaatio on muodostunut henkilöstön yksilöllisestä osaamisesta ja kyvyt osana osaamista ovat aineetonta erikoisomaisuutta ja ne muodostuvat ihmisryhmien koordinoituista toiminnoista, jossa yksittäiset taidot eli kompetenssit yhdistyvät. Taidot ovat kyvyn erikoismuoto ja hyödyllisiä erikoistuneissa tilanteissa sekä muodostavat organisaation alimman tason (Sanchez 2004, 519–521.) Organisaation arvoperustapohjan luovat osaava, koulutettu ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöidonnainen inhimillinen pääoma on osaltaan häviävää ja tarvitsee tuekseen prosesseja ja järjestelmiä, joilla osaaminen hyödynnetään ja turvataan. Tietopääoma ovat organisaation rakenteellista pääomaa. (Larjovuori ym. 2015, 10.)

Työntekijöiden tuottama pääoma organisaatioille voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, inhimilliseen pääomaan ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma organisaatiolle voidaan jakaa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita ovat persoonallisuuden piirteet ja muut psykologiset ominaisuudet sekä taitoihin, joita ovat muunneltavissa olevat työ- tai koulutusperäiset taidot ja pätevyys. Rakenteellinen pääoma, jolla tavanomaisesti viitataan prosesseihin ja menettelytapoihin sisältää pehmeän rakenteellisen pääoman, joita ovat ryhmätyöskentely, ryhmän osaaminen, organisaation arvot ja luottamus sekä rakenteellisen pääoman, joita ovat toimintamallit ja ohjeet. Tämä rakenteellinen pääoma on muuttuvaa, koska organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatiolle keskeistä on ottaa käyttöön työntekijöiden henkinen pääoma ja muuttaa se rakenteelliseksi pääomaksi. (Carson ym. 2004, 450-453.)

Osaaminen on organisaation aineetonta pääomaa ja sen voidaan ajatella olevan tärkein tekijä taloudelliselle kasvulle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille (Ollila 2009, 178). Inhimillisen pääoman tutkimuksessa korostunutta on tiedon, osaamisen ja koulutuksen merkitys organisaatioiden sekä yksilöiden menestymisessä, mutta nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä korostuvat myös kyky johtaa itseään ja uuden oppiminen, jolloin yksilön asenteet ja henkiset valmiudet korostuvat. Inhimillinen pääoma on yksilön hallinnoimaa ja rakentamaa omaisuutta eli se on henkilösidonnaista, mutta se on organisaation kilpailukyvyn kannalta keskeinen tekijä. Sen avulla tuotetaan yhteiskunnan, organisaation ja työntekijän kannalta arvoa tavoitteelliselle toiminnalle. (Larjovuori ym. 2015, 6-7, 13, 34-35.) Osaaminen nähdään vahvasti tehtäväkohtaisena ja se on myös konteksti- ja tilansidonnaista. Tällä kontekstisidonnaisuudella tarkoitetaan, että organisaatiossa ovat tarvittavan osaamisen määrittelevät yhteisö ja prosessit. (Oikarinen & Pihkala 2010, 50.) Osaaminen on muuntuva kokonaisuus, joka on yhteydessä toimintaympäristön muutoksiin sekä niiden laajuuteen ja nopeuteen. Organisaatiossa henkilöstön osaaminen on keskiössä toteutettaessa tulevaisuuteen asetettuja strategisia tavoitteita ja visioita. Tähän perustuen yleisstrategioiden tulisi määritellä organisaatioille keskeiset osaamisvaatimukset, joiden avulla pyritään erottautumaan muista toimijoista ja kilpailijoista sekä tuottamaan osaamista myös tulevaisuudessa. (Huotari 2009, 19,34.)

Osaaminen on osa strategista toimintaa ja käsitteenä se ilmaisee organisaatioiden sisältämää tietoa, pätevyyttä ja kyvykkyyttä, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon muuntuvissa olosuhteissa pyritään vastaamaan toimintaympäristön asettamiin strategisiin tavoitteisiin ja haasteisiin (Huotari 2009, 19). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tasolla osaamisen voidaan ajatella olevan myös tietoa, joka on keskeistä organisaatioiden perustehtävän näkökulmasta. Tämä tieto muuttuu osaamiseksi työntekijöiden toimiessa organisaatioissa. (Lammintakanen 2017, 250.) Osaaminen on riippuvainen erilaisista tiedoista ja tiedon käsittelemisestä (Sanchez 2004, 519).

Organisaatiossa tieto on muuttuvaa ja se voidaan jaotella hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on syvällistä toiminnoissa käytettävää konteksti- ja henkilöidonnaista tietoa ja siksi se on vaikeasti siirrettävää. Eksplisiittinen tieto on systemaattista ja virallista siirrettävissä olevaa tietoa, esimerkiksi virallisia ohjeita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 59.) Hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävää ja verbalisoitavaa osaltaan sen takia, että se on tiedostamatonta tiedon omaajien osalta (Säntti & Viitala 2010, 97). Hiljainen tieto on kuitenkin opittavissa ja siirrettävissä ja sen käytöllä organisaatiossa on keskeinen merkitys (Nonaka & Takeuchi 1995, 8). Organisaatioissa olevan tiedon ja osaamisen tunnistaminen on osaamisen johtamisen haaste, koska sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden monimutkainen luonne vaatii kokemusperäisen eli hiljaisen tiedon ja kliinisen tiedon yhdistämistä (Sibbald ym. 2016, 65). Organisaatiolle osaaminen merkitsee strategista kyvykkyyttä ja yksilölle osaamisen merkitys on työssä menestyminen. Nämä merkitykset saadaan yhdistettyä osaamisen johtamisen kautta. (Kivinen 2008, 55.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Yksilön ammattiosaaminen ja sen kautta muodostuva organisaation osaaminen ovat keskeinen osa osaamisen johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa osaaminen ja organisaatioiden toiminta ovat muuttuneet yhä luovempaan ja dynaamisempaan suuntaan (Hyrkäs 2009, 47; Niiranen 2016, 300). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa johtamisen näkökulmasta vallitsee ristipaine substanssin ja hallinnan välillä, tällä tarkoitetaan substanssin osalta keskittymistä palveluiden tuottamiseen ja hallinnan pyrkimystä ohjata edellytyksiä palvelutuotannon järjestämiselle (Lappalainen 2015, 224). Osaamisen

johtaminen on yksittäisten tietojen ja taitojen arviointia, tulevaisuuden tavoitteiden asettamista sekä kehittämisen suunnittelua organisaation osaamisen kehittämiseksi, varmistamiseksi ja hyödyntämiseksi (Oikarinen & Pihkala 2010, 48–49). Osaamisen kehittäminen nähdään organisaatioiden keinona kasvattaa vaikuttavuutta ja tuottavuutta (Huotari 2009, 72). Yleisesti osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joilla organisaatioissa pyritään osaamista hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan. Tästä näkökulmasta osaamisen johtaminen on osa rekrytointia, kykyjen johtamista ja osaamisen kehittämistä. (Salojärvi 2013, 149-150.)

Osaamisen johtaminen on näin ollen laajempi kokonaisuus tiedon, taidon ja kokemuksen hallintaa organisaatiossa. Se sisältää organisaation prosessit, toimintatavat, rakenteelliset tekijät ja strategiat. (Ollila 2009, 178.) Osaamisen johtaminen käsittää myös organisaation toiminnan johtamisen ja yksilötasolla tietojen, taitojen sekä asenteiden johtamisen (Moisanen 2018, 63). Osaamisen johtamisen perusajatuksia on ollut hallintotieteiden alalla tunnistettavissa jo 1900-luvun alkupuolelta asti (Ollila 2004, 30). Osaamisen, oppimisen sekä tiedon hallinnan merkityksen keskustelu on vahvistunut Suomessa monitieteisesti 1980-luvun lopussa, mutta osaamisen johtamisen käsite ei ollut vielä tuolloin käytössä (Niiranen ym. 2010, 93; Moisanen 2018, 63). Käsitteenä se on ollut tunnistettavissa 1990-luvulta lähtien. Osaamisen johtamisen käsite on monimuotoinen sekä osaamisen painottumista voidaan pitää organisaation strategisena valintana. (Salojärvi 2013, 147.) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tietoinen valinta ottaa osaaminen johtamisen kohteeksi (Säntti & Viitala 2010, 94).

Kansainvälinen kirjallisuus käyttää pääsääntöisesti osaamisen johtamisesta englannin kielistä termiä *knowledge management* (Hyrkäs 2009, 16). Osaamisen johtamiselle ei ole pystytty antamaan yhtä yhtenäistä määritelmää. Käsitteeseen voidaan liittää systeemisyyden, hallinnan, oppimisen, yhdistyvyyden ja edistävyyden ominaisuudet. Termin määritelmän moninaisuuteen vaikuttavat englannin kielisen *knowledge* sekä *management* käsitteeseen liittyvät monimerkityksellisyys ja tutkimusalueen monitieteisyys. *Knowledge* ja *management* käsitteillä on useita suomenkielisiä vastineita, ne on suomennettu muun muassa tietämyksen hallinnaksi, tiedon ja osaamisen johtamiseksi, tietojohdantamiseksi, tietonjohtamiseksi ja osaamisen johtamiseksi. (Kivinen 2008, 57, 61.) Johtamisteoriat antavat teoreettisen taustan osaamisen johtamiselle ja syvällisemmin se on liitettävissä

osaksi organisaation oppimisen sekä osaamisen näkökulmaa (Ollila 2004, 30). Teoreettisessa tarkastelussa osaamisen johtamisen pohjalla on humanistinen organisaatiokäsitys (Ollila 2009, 177). Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää organisaation osaamista, oppimista ja keskustelut oppivasta organisaatiosta. Osaamisen johtamisen tarkastelu käsittää organisaation kokonaisvaltaisen tarkastelun abstraktilla tasolla. Tarkastelussa keskeinen näkökulma on strateginen taso ja kohdeilmionä organisaation kehittymiseen kohdennettu ilmiö. (Viitala 2002, 12, 15.)

Osaamisen johtaminen on organisatorinen prosessi olemassa olevan tiedon jakamisesta ja säilyttämisestä organisaatioissa sekä sisältää uuden tiedon hankkimisen ja sen käyttämisen päätöksenteon tukena (Sibbald, Wathen, Kothari 2016, 65). Sen voidaan ajatella olevan organisaation toimintaa, jonka avulla kehitetään organisaatioiden ja yksilöiden osaamistasoa, yhteistyövalmiutta ja tiedon hallintaa (Moisanen 2018, 63). Organisaatioissa osaamisen johtaminen liitetään henkilöstön hallintaan, taloudellisuusnäkökulmaan ja tehokkuuteen (Huotari 2009, 43). Osaamisen johtaminen voidaan määritellä liiketoimintafilosofiaksi, joka edustaa ajan loogista laajentumista kolmesta näkökulmasta. Ne ovat kasvava määrä digitalisoitunutta tietoa, globalisoituminen ja monimutkaisuus sekä uudet liiketoimintaprosessit. (Guptill 2005, 10-11.) Osaamisen johtamisen kautta aktiiviset organisaatiot toimialasta riippumatta edustavat jatkuvaa ja kestävästä kehitystä (Salojärvi 2013, 148). Käytännön osaamisen johtamista on organisaation henkilöstön osaamisen suuntaaminen ja kehittäminen työnkuvan vaatimusten mukaisesti sekä erityisosaamisen hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti (Niiranen ym. 2010, 94).

Strategia ja asetetut tavoitteet ovat keskeinen osa osaamisen johtamista (Kivisen 2008, 194). Osaamisen tarkastelu strategisesta näkökulmasta painottuu organisaatiossa sen mahdollisuuksiin ja kykyihin, joka tarkoittaa strategisten päämäärien selventämistä ja toteuttamista (Niiranen ym. 2010, 93). Käytännön näkökulmasta tarkasteltuna osaamisen johtaminen on kykyä visioda tulevaisuuden suuntaus ja pyrkiä muuttumaan sen mukaisesti (Salojärvi 2013, 148). Osaamisen johtamisen kannalta strategian merkitys on, että siitä voidaan tulkita organisaatiossa tapahtuvia osaamisen sisältöjä. Visio taas tuottaa suuntaviivoja osaamisen kehittämiseksi, joka perustuu konfliktiin organisaatiossa olevan osaamisen ja vision sekä strategian mukaisten osaamisvaatimusten välillä. (Viitala 2002,

50.) Osaamisen johtamisessa keskeistä on johtaa ja kehittää henkilöstön osaamista strategian mukaisesti sekä välttää pidättäytymistä nykyhetkeen (Huotari 2009, 46). Osaamisen johtamisessa korostunutta on ihmisten johtaminen strategisten linjojen mukaisesti ja osaamiseen perustuva strateginen johtaminen, joka on organisaatioiden tavoitteisiin pohjautuvaa (Hyrkäs 2009, 151-152). Osaamisen johtamisen näkökulmasta strategia antaa tietoa organisaatiossa tapahtuvien osaamisten sisällöstä ja siihen on liitettävissä organisaation osaamisen kasvattamista kehittävä vaikutus (Säntti & Viitala 2010, 95).

Organisaatiot varmistavat strategisella osaamisen johtamisella kokonaisosaamisen yksilöllisesti ja yhteisöllisesti sekä vahvistavat työyhteisöjen toimivuutta. Osaamisen johtamiseen liittyy vahvasti vuorovaikutus. Se yhdistää johtamistyön roolit, organisaation kehittämisen, osaamisen- ja oppimisen hyödyntämisen. Osaamisen johtaminen edellyttää olemassa olevan osaamisen ja tarpeiden määrittelyä sekä näiden kehittämistyötä organisaation strategisten näkökulmien mukaisesti. (Ollila 2004, 29,38.) Osaamisen johtamisen avulla voidaan varmistaa ja luoda mahdollisuudet innovatiiviselle sekä joustavalle toiminnalle organisaatioissa, tällä tarkoitetaan organisaatioiden toimintavalmiuksien ja erityispiirteiden kokonaisvaltaista huomioimista (Ollila 2009, 185).

Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamisen pohjalla ja sen avulla voidaan varmistaa perusta organisaation toiminnalle sekä kilpailukykyisyydelle (Viitala 2006, 67). Osaamisen johtamisella nähdään olevan parantava vaikutus organisaation suoritus- ja kilpailukykyisyyteen sekä sen avulla voidaan kasvattaa myös asiakkaan saamaa hyötyä (Kivinen 2008, 59). Osaamisen johtamisen haasteena on, miten sen avulla voidaan tukea organisaation kilpailukykyä, koska tulevia osaamistarpeita on haasteellista arvioida nykyisten osaamistarpeiden pohjalta ja aikaperspektiivi voi olla strategista suunnittelua laajempi (Oikarinen & Pihkala 2010, 68). Inhimillinen osaaminen on yksi organisaation keskeinen menestystekijä ja voimavara. Inhimillisen osaamisen johtamisessa korostuvat organisaation henkilöstölle antamat mahdollisuudet kehittyä ja johtajille tämä tarkoittaa jatkuvaa kehittymisen ja oppimisen tukemista sekä ohjaamista. (Viitala 2002, 9; Lammintakanen 2017, 241).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa osaamisen johtaminen on osaltaan sitä, miten hyvin henkilöstö toiminnallaan pystyy edistämään organisaatioiden tehtävän, strategian ja vision saavuttamista sekä sitoutumaan niihin. Osaamisen johtamista tarvitaan konkretisoimaan organisaation strategia ja visio. Strategian muuntuminen osaksi henkilöstön osaamista vaatii tuekseen johtamista, jossa otetaan huomioon myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. (Huotari 2009, 94-96,182.) Sosiaali- ja terveydenhuollon osaamisen johtaminen ja oppiminen ovat keskeisiä ja tunnistettavia tekijöitä uudistuksissa sekä organisaation menestyksessä. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistyminen kokoaa toimijat yhteen suunnittelemaan ja toteuttamaan uusia palvelumalleja monitieteellisessä kokonaisuudessa, joka osaltaan korostaa osaamisen johtamisen merkitystä. Uudistuksissa korostuneita ovat myös institutionaaliset sekä organisatoriset rakenteet, hallintojärjestelmät, rahoitus ja suorituskyvyn hallinnan viitekehys. Monialaisuus johtamisessa ilmenee siinä, että strategista ja henkilöstön johtamista ohjaavat organisaation perustehtävä, resurssit ja asetetut tulostavoitteet. (Williams 2012, 550, 558.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa kasvavat kustannukset asettavat haasteen, johon voidaan vastata yhdistämällä vahva johto tehokkaaseen osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamiseen organisaatioissa vaikuttavat osaltaan organisaation kulttuuri, johtaminen ja resurssit. (Sibbald ym. 2016, 64, 73.) Osaamisen johtaminen on monimutkaista dynamiikkaa ja siihen liittyvät ilmiöt ovat vuorovaikutuksellisesti vaikeita selvittää toimijoiden välillä ja rakenteellisesti organisaation kaikilla eri tasoilla ja prosessien sisällä. Osaamisen johtamisessa painottuvat rakenteellisten ja tulkitsevien asenteiden välityksellä rakenteet, valta, resurssit ja strategisen suunnittelun viitekehys sekä sosiaalisten suhteiden prosessit. (Williams 2012. 552-553.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisen johtamisella on keskeinen merkitys organisaation osaamisen varmistamisessa ja kehittämisessä. Osaamisen johtamisen avulla organisaatioin nykyinen osaaminen ja tavoiteltava osaaminen yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Organisaatiossa osaaminen ja sen kehittäminen ovat tavoitteellista toimintaa ja pohjautuvat strategisiin lähtökohtiin. Osaamisen johtamisen kautta strategiset tavoitteet suunnataan organisaation osaamisen kehittämiseen ja sen yhtenä tavoitteena on vastata organisaation strategisesti asettamiin osaamisvaatimuksiin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen konteksti

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistussuunnitelmat ja toteuttaminen muodostavat uudenlaisia toimintamalleja ja organisaatorakenteita. Suomen Akatemia ja Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittama hanke Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa – Competent Workforce for Future (COPE), tutkii osaavan työvoiman varmistamista sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisprosesseissa, murroksessa sekä näiden tuottamia vaikutuksia työhön, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja osaamistarpeisiin. Hankkeen osa-alueita ovat sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuva työ, digitalisaatio, monikulttuuriset työyhteisöt, elinikäinen oppiminen sekä hallinto ja johtaminen. Lisätietoa hankkeesta kokonaisuudessaan löytyy osoitteesta <https://www.stncope.fi/>. (Stncope 2017.)

Tämän monitieteisen hankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa muun muassa johtamismalleihin, asiakaspalveluun ja opetussuunnitelmien käyttöön. Tieteellisen tutkimuksen tuottamisen lisäksi COPE-hanke korostaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja tiedon välittämistä päättävien tahojen käyttöön oikea-aikaisesti ja helposti. (Stncope 2017.) Tämä pro gradu tutkimukseni on osa Hallinnon ja johtamisen osahanketta 5, jonka tavoitteena on saada varmistettua sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden osaaminen uudistusprosesseissa ja saada joustava oppiminen vastaamaan uusia osaamisvaatimuksia ja toimintatapoja. Tutkimustietoa tarvitaan organisaatiouudistusten kehittämisen ja toteuttamisen tueksi ja osahankkeen yhtenä tarkoituksena on myös tutkia ja analysoida eri vaiheessa olevia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiouudistuksia osaamisen johtamisen näkökulmasta. (Stncope 2017.)

Työ ja toimintatavat sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat muuttuneet sekä kehittyneet ja muutostila jatkuu voimakkaana vielä lähivuodet. Nämä ajankohtaiset muutokset tarkoittavat myös uusia toimintatapoja ja -malleja, jotka edellyttävät uudenlaista osaamista sekä johtamisen uudistumista. (Stncope 2017.) Hankkeen yksi tavoite on kartoittaa sosiaali- ja terveystalveluiden integraatioiden vaatimuksia henkilöstön osaamistarpeille ja johtamiselle. Näissä organisaatiouudistuksissa johtajien ja työntekijöiden osaamisen on pys-

tyttävä vastaamaan uusiin toimintatapoihin tuloksellisuuden sekä integraation tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa työntekijöiden uusia toimintatapoja ja osaamisen uudistamista. Myös digitalisaation mahdollisimman tehokas hyödyntäminen tarvitsee prosessien päivittämistä ja osaamisen kasvattamista. (Keskimäki, Sinervo, Kujala, Heponiemi, Juujärvi, Silvennoinen & Niiranen 2016, 1-3.)

3.2 Kohdeorganisaatiot

Tutkielman kohdeorganisaatiot ovat satunnaisessa järjestyksessä Siun sote, Eksote, Hyvinkään kaupunki ja Hyvinkään sairaanhoitoalue. Nämä organisaatiot ovat tutkimuksen ajankohtana muutoksien eri vaiheissa ja toimivat COPE-hankkeen yhteistyökumppaneina. Siun sote on viime vuosina käynyt läpi organisaatiomuutoksen ja on ollut toiminnassa uutena kokonaisuutena noin kahden vuoden ajan. Eksote on käynyt läpi organisaatiomuutoksen aikaisemmin ja ollut toiminnassa nyt kahdeksan vuotta. Hyvinkään kaupungilla on menossa muutostilanne, jossa se yhdistyy lähialueiden kanssa Keski-Uudenmaan soteksi vuoden 2018 aikana ja aloittaa varsinaisen toimintansa vuoden 2019 alusta. Hyvinkään sairaanhoitoalue on osa vuonna 2000 perustettua Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä (HUS), joka on toiminut yhdessä 18 vuotta. Se on osaltaan vahvasti mukana Keski-Uudenmaan soten suunnittelussa yhteistyökumppanina.

3.2.1 Siun sote

Siun sote on Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä. Sen perustamisesta Joensuu, Kitee, Lieksa, Nurmes, Outokumpu, Kontiolahti, Ilomantsi, Juuka, Liperi, Rääkkylä, Tohmajärvi, Valtimo ja Heinävesi tekivät päätöksen 26.10.2016. Tätä ennen Siun sote oli ollut valmistelussa noin vuoden ajan hallituksen sote-uudistuksen mukaisesti. Valmistelutyöhön on osallistunut satoja ammattilaisia sotealalta kaikista mukana olevista jäsenkunnista. Tavoitteena Siun soten perustamisella oli turvata lähitalvelut ja osaaminen alueella asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. (Siunsote 2015.) Tämän valmistelun pohjalta Siun sote aloitti toimintansa 1.1.2017. Sen perustehtävänä on järjestää kaikki julkiset sosiaali- ja terveystalvelut yhteensä 14 kunnan alueen Pohjois-Kar-

jalassa ja Heinävedellä. Palvelut järjestetään alueen väestölle jäsenkuntien puolesta lain-säädännön mukaisesti yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti ja kunnat ovat palveluista järjestämistä vastuussa. Siun soteen kuuluvat myös ympäristöterveydenhuollon tehtävät, leirintäalueviranomais-tehtävät ja liikelaitoksena toimiva Pohjois-Karjalan pelastuslaitos, joka tuottaa jäsenkuntien puolesta pelastuslain mukaiset palvelut. Siun soten palvelujen tuottamisalueella asuu noin 170 000 asukasta. (Siunsote 2017.)

Siun soten mukaan palvelut tuotetaan asiakaslähtöisesti, tukemalla asukkaiden itsenäistä selviytymistä arjessa ja tarjoamalla sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhtenäisenä kokonaisuutena. Strategiansa Siun sote on tiivistänyt kahteen sanaan: ”turvaamme arkeasi”. Tällä Siun sote tarkoittaa vaikuttavaa, laadukasta, turvallista sekä helposti saatavilla olevaa hoitoa ja palveluita, onnistunutta asiakaskohtaamista ja asiakastyytyväisyyttä, ammatillista osaamista ja onnistunutta johtamista sekä rekrytointia, digitalisaation kautta työn tehostamista ja sähköisiä palveluita sekä kustannustehokasta toimintaa. (Siunsote 2017.) Lisätietoja Siun sotesta löytyy osoitteesta <http://www.siunsote.fi/fi/web/guest>.

3.2.2 Eksote

Eksote on Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä, joka käsittää yhdeksän kuntaa: Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitai-pale ja Taipalsaari. Eksoten alueella on 132 000 asukasta ja se järjestää jäsenkuntien jul-kiset sosiaali- sekä terveydenhuollon palvelut. Nämä palvelut kattavat avoterveydenhuol-lon, suun terveydenhuollon, mielenterveys- ja päihdepalvelut, kuvantamis- ja laborato-riopalvelut, lääkehuollon, kuntoutuksen, perhepalvelut, sosiaalipalvelut, vanhuspalvelut ja sairaalapalvelut. Eksote on aloittanut toimintansa vuonna 2010 ja saavuttanut organi-saation tiedotteen mukaan merkittäviä tuloksia muun muassa osoittamalla, että henkilös-töä vähentämällä ei tuoteta tulosta vaan avainasemassa ovat osaamisen kohdentaminen ja kouluttaminen. (Eksote 2017 a.)

Eksote teki vuonna 2017 positiivisen tuloksen ja on näin pystynyt jatkamaan kehittämis-työtä sekä investoimaan uusien tilojen rakentamiseen (Eksote 2018). Eksoten mukaan se on pystynyt myös vähentämään kustannuksia purkamalla laitoshoidon sekä kehittämällä kuntoutusta ja kotiin vietäviä palveluita. Tästä esimerkkinä ovat Eksoten tuottama yhden

työntekijän liikkuva päivystysyksikkö, joka toimii sairaalapäivystyksen ja ambulanssin välimuotona toimivana palveluna ja liikkuvan terveydenhuollon vastaanotto Mallu palveluauto. Eksote on valinnut strategisen johtamisen näkökulmiksi kolme näkökulmaa, jotka ovat ”ihminen ja osaaminen, palvelut ja prosessit sekä talous ja tuloksellisuus”. (Eksote 2017 a.) Tavoitetilansa Eksote tiivistää kahteen sanaan ”toimintakykyisenä kotona” ja tämän taustalla on halu pyrkiä uudistamaan sosiaali- ja terveysalan vanhoja rakenteita ja toimintamalleja. Keskeisenä osaamisen kohdistamisen alueena Eksote ilmoittaa olevan asiakkaan toimintakyvyn parantamisen kaikilla palvelualueilla. (Eksote 2017 b.) Lisätietoja Eksotesta löytyy osoitteesta <http://www.eksote.fi/Sivut/default.aspx>.

3.2.3 Hyvinkään kaupunki

Hyvinkään kaupunki toimii isäntäkuntana vuoden 2018 alusta muodostetulle yhteiselle Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymälle ja vuoden 2019 alusta Hyvinkään kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistä vastaavalle kyseiselle kuntayhtymälle. Tämän kuntayhtymän yhdessä Hyvinkään kanssa muodostavat Järvenpään kaupunki sekä Nurmijärven, Tuusulan, Mäntsälän ja Pornaisten kunnat. Tämän integraation valmistelut ovat alkaneet vuonna 2015 ja sen alueella asuu noin 200 000 ihmistä. Keski-Uudenmaan soten tavoitteena on turvata alueen asukkaille yhdenvertaiset toimivat ja tarpeelliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, hallita kustannusten nousua, varmistaa asukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. (Hyvinkää 2017.) Kuntayhtymän vastuulla on, että laissa asetetut velvoitteet ja palvelut hoidetaan säännösten mukaisesti. Hyvinkään kaupungin vastuulla on edelleen tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut kaupungin hallinnoimissa toimitiloissa ja kaupungin henkilöstöllä. (Hyvinkää 2018.)

Keski-Uudenmaan soten tavoitteena on turvata alueen asukkaille yhdenvertaiset, toimivat ja tarpeelliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka ovat olleen lakien mukaan jäsenkuntien järjestämistä vastaavalla. Tämä järjestämistä vastaava sisältää yhtenä kokonaisuutena hoitavat, korjaavat, ehkäisevät ja kuntouttavat sekä muut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Tällä Keski-Uudenmaan sote-mallilla tavoitellaan valtakunnallisten rakenne muutosten sujuvaa toteuttamista jäsenkuntien alueella sen alueelliset erityispiirteet huomioiden. Keski-Uudenmaan sote-malli sisältää yhteisen suunnittelun, ohjauksen, tuotannon ja raportoinnin ja sen toteuttamista ohjaavat asiakas- ja tuotantonäkökulmat. (Keski-

uudenmaan sote 2017, 4-5.) Sen tavoitteena on luoda vaikuttavien sote-palveluiden järjestelymalli yhteistyössä eri toimijoiden ja asiakkaiden kanssa sekä turvata asiakaslähtöiset ja laadukkaat palvelut Keski-Uudellamaalla (Hyvinkää 2017). Keski-Uusimaa on myymukana Sosiaali- ja terveysministeriön valinnanvapauskokeilussa vuoden 2017 alusta vuoden 2018 loppuun asti. Tällä valinnanvapauskokeilulla kerätään kokemuksia ja tietoa uusista toimintamalleista valtakunnallista sote-uudistusta varten. (Hyvinkää 2018.) Lisätietoja Keski-Uudenmaan sotesta löytyy osoitteesta <https://www.hyvinkaa.fi/ku-sote/>.

3.2.4 Hyvinkään sairaanhoitoalue

Hyvinkään sairaanhoitoalue on osa vuonna 2000 perustettua Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä (HUS). Se on 24 kunnan muodostama kuntayhtymä ja jolla on 21 sairaalaa tuottamassa palveluita yli 1,6 miljoonalle asukkaalle. Hyvinkään sairaanhoitoalue on yksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin viidestä sairaanhoitoalueesta. Sen muodostavat jäsenkunnat Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi ja Tuusula. Hyvinkään sairaanhoitoalueella on kaksi sairaalaa: Hyvinkään päivystävä synnytysairaala, joka tuottaa lähes kaikkia lääketieteen erikoisalojen palveluita sekä yhteispäivystyksen ja psykiatrisen erikoissairaanhoidon yksikkö Kellokosken sairaala ja sen avohoitoyksiköt. (Hus 2017 a.) Hyvinkään sairaanhoitoalueella on oma lautakunta, jonka tehtävänä on muun muassa HUS:n hallituksen ohjauksessa johtaa toimintaa sairaanhoitoalueella, huolehtia alueellaan yhteistyöstä perusterveydenhuollon kanssa ja tehdä esityksiä alueensa toiminnan kehittämistä (Hus 2017 b).

HUS:n edustajat ovat olleet mukana Keski-Uudenmaan sote-mallin valmistelussa ja tässä sote-uudistuksessa HUS:n vastuulle kuuluvat erikoissairaanhoidon palveluiden järjestäminen myös jatkossa. Tarkoituksena on edistää sosiaali- ja perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon yhteistyötä HUS:n kanssa. (Keski-Uudenmaan sote 2017, 4-5.) Hyvinkään aluesairaalan käytössä on HUS:n strategia ja se on kiteyttänyt strategian perusajatuksen lauseeseen ”Edelläkävijä – vaikuttavaa hoitoa potilaan parhaaksi”. Strategiansa mukaan HUS on korkeatasoinen, uutta tietoa tuottava sairaalaorganisaatio, jossa hoito on asiakaslähtöistä, turvallista, laadukasta ja oikea-aikaista sekä sen palvelutuotanto on kilpailukykyistä. (Hus 2017 b.) Lisätietoja HUS:sta löytyy osoitteesta <http://www.hus.fi/Sivut/default.aspx>.

3.3 Tutkimuksessa käytetty aineisto

Tämän tutkimuksen dokumenttiaineistoksi olen valinnut tutkimuksen kohteena olevien Siun soten, Eksoten, Hyvinkään kaupungin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueen julkisilta internetsivustoilta löytyvät viralliset ja voimassa olevat strategiadokumentit. Strategiadokumenttien nimet ja www-osoitteet löytyvät Liitteestä 1. Strategiadokumenttien kokoamisen toteutin vuoden 2018 helmi- ja maaliskuussa. Hakuprosessissa keskityin kohdeorganisaatioiden internetsivustoille, joista hain tutkimuksen aineistoksi viimeisimpiä ja voimassa olevia strategiadokumentteja, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia voimassa olevia osaamisvaatimuksia, eikä niiden ajallista kehitystä. Aineiston hankinnan aloitin internetistä Google-palvelun kautta. Hakusanoina käytin organisaation virallista nimeä ja strategia sanaa. Tätä kautta päädyin organisaatioiden virallisille sivustoille, joissa navigointia jatkoin organisaatioiden sivustojen sisältämällä hakupalvelimilla sanalla strategia. Tämän hakumetodin avulla tutkimuksessa mukana oleville organisaatioille löytyi voimassa oleva organisaatiostrategia.

Siun soten internetsivustoilta löysin myös voimassa oleva erillisen *Siun soten henkilöstöstrategian*. Eksoten organisaatiostrategiaa täydentävinä dokumentteina Eksotesta ohjattiin käyttämään dokumentteja *Strateginen johtaminen Eksotessa* sekä *Johtajana ja esimiehenä Eksotessa*. Hyvinkään sairaanhoitoalueen strategiana käytetään Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) strategiaa, joka on osoitettu vuosille 2012-2016 ja se on tällä hetkellä käytössä oleva organisaatiostrategia toistaiseksi voimassa olevana. HUS:n strategisia painopisteitä ja avaintavoitteita oli päivitetty dokumentissa: *Talousarvio 2018 ja taloussuunnitelman 2018-2020* ja tästä syytä se valikoitui mukaan tutkimukseen. *HUS:n henkilöstöpoliittiset linjaukset 2012-2016* on organisaatiossa käytössä oleva strategiadokumentti, jonka avulla toteutetaan HUS:n strategiaa henkilöstöjohtamisen osalta koko sairaanhoitopiirin alueella, joten liitin sen osaksi tutkimusta. Hyvinkään kaupunki oli tiivistänyt strategian koko organisaatiota koskevaksi *Pelikirjaksi*. Tämän Pelikirjan osaamisvaatimukset on osoitettu koko kaupungin henkilöstölle. Tämän tutkimuksen näkökulma on sosiaali- ja terveydenhuollon osaamisen johtaminen, joten Hyvinkään kaupungin osalta laajensin dokumenttihakua koskemaan myös toiminta- ja taloussuunnitelmia. Tämän jälkeen tein samanlaisen toiminta- ja taloussuunnitelma haun kaikille kohdeorganisaatioille. Toiminta- ja taloussuunnitelmat otin mukaan tutkimukseen kaikilta

organisaatiolta niiltä osin, kun ne käsittelivät koko organisaation strategisia tai henkilöstöpoliittisia lähtökohtia. Kaikki tutkimuksessa käytetyt strategiadokumentit, julkaisuajankohdat ja voimassaoloajat ovat esitelty Taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimuksessa käytetty aineisto (Siunsote 2017, Eksote 2017 b, Hyvinkää 2017 & Hus 2017 b)

Organisaatio	Tutkimuksessa käytetty strategiadokumentti
Siun sote	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia 2017-2018 Hyväksytty 8.12.2016. • Henkilöstöstrategia 2017-2018 Hyväksytty 8.12.2016 • Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2020, luvut 1-5 Hyväksytty 1.12.2017.
Eksote	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia 2014-2018 Hyväksytty 1.10.2014 • Strateginen johtaminen Eksotessa Päivitetty 4/2015 • Johtajana ja esimiehenä Eksotessa Päivitetty 4/2015 • Talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2019-2020, luku 1 Hyväksytty 8.11.2017
Hyvinkään kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinkään Pelikirja kaupunkistrategia vuosille 2017-2027. Hyväksytty 12.12.2016 • Hyvinkään kaupungin talousarvio 2018, sisältää taloussuunnitelman 2018-2020 ja investointisuunnitelman 2018-2022, sivut 1-29, 41-58 ja Hyväksytty 11.12.2017.
Hyvinkään sairaanhoitoalue	<ul style="list-style-type: none"> • Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin strategia Hyväksytty 19.10.2011 ja voimassa toistaiseksi. • Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin talousarvioin 2018 sekä taloussuunnitelman 2018-2020, luvut 1-2. Hyväksytty 14.12.2017. • HUS Henkilöstöpoliittiset linjaukset

Nämä tutkimuksessa mukana olevat strategiadokumentit on tuotettu hieman eri ajankohdina. Yleisesti organisaatiot tuottavat strategiadokumentteja useammaksi vuodeksi kerrallaan ja nämä mukana olevat strategiadokumentit on julkaistu vuosina 2011-2017. Vanhin strategiadokumentti on Hyvinkään sairaanhoitoalueen käyttämä HUS:n strategia, joka on hyväksytty vuoden 2011 lopussa ja uusimmat mukana olevat strategiadokumentit ovat Hyvinkään kaupungin ja Siun soten organisaatiostrategiat, jotka on hyväksytty vuoden

2016 lopussa. Yleisesti kaikkien tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden talousarviot ja taloussuunnitelmat oli laadittu vuoden 2017 lopussa. Aikajana strategiadokumenttien välillä on noin kuusi vuotta. Ajankohtana dokumenttihaku alkuvuodesta 2018 oli onnistunut, koska toiminta- sekä taloussuunnitelmat oli laadittu syksyn 2017 aikana ja niiden julkaisuajankohta ajoittui vuoden 2017 loppuun. Tämä mahdollisti sen, että tutkimuksessa olivat mukana uusimmat organisaatioiden tuottamat strategiadokumentit.

3.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on käsitteenä laaja ja sen avulla voidaan analysoida esimerkiksi kirjoja, artikkeleita, raportteja ja lähestulkoon kaikkea kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Dokumentteja voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen tekstiaineistona ja ne edustavat muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista aineistoa ja ovat näin tutkijasta riippumattomia (Eskola & Suoranta 2005, 15). Dokumentit aineistona sisältävät tekstiä, jotka ovat tuotettu ilman tutkijan väliintuloa (Bowen 2009, 27). Dokumentit edustavat sosiaalista todellisuutta, jota tuotetaan, jaetaan ja käytetään sosiaalisesti organisoiduilla tavoilla (Atkinson & Coffey 1997, 47). Dokumentteihin perustuvassa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien kertomusten, muisteluiden tai tarinoiden avulla ja aineistoina voidaan käyttää omanelämäkertoja, kirjeitä, muistelmia tai virallisia dokumentteja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 206). Dokumenttianalyysin aineiston mahdollisuudet nähdään laajoina ja aineistoina voivat toimia monenlaiset dokumentit: Muun muassa asialistat, pöytäkirjat, ohjelmat, tiedotteet, käsikirjoitukset ja julkiset organisatoriset tai institutionaaliset asiakirjat (Bowen 2009, 28). Dokumentit muodostavat merkittävän lähdeaineiston sosiaalisessa tutkimuksessa. Ne ovat luonteeltaan pysyviä ja luovat tärkeän sosiaalisen tiedon lähteen monialaisesti ja niitä voidaan analysoida itsenäisinä lähteinä. (Drew, Raymond & Weinberg 2006, 2–3; Safford & Jupp 2006, 2.)

Dokumentit aineistona voidaan jaotella primaarisiin ja sekundaarisiin lähteisiin. Primaarisien lähteiden tuottajat ovat olleet kirjoittamassa tai osallisena tuotettuun tekstiin kyseisellä aikakaudella tai lähellä sitä. Ne muodostavat alkuperäisen perusaineiston tutkimuksen pohjaksi. Sekundaariset lähteet käsittelevät tarkastelussa olevaa ajanjaksoa sen jälkeen

eli ne ovat myöhemmin tuotettuja ja pohjautuvat ensisijaisten lähteiden tulkintaan. Molemmat ovat hyödyllisiä, mutta erilaisia ja tutkimuksessa keskittyminen primaareihin lähteisiin parantaa sen luotettavuutta, koska sekundaariset lähteet perustuvat osaltaan tulkintoihin. (Sapford & Jupp 2006, 7.) Tässä tutkimuksessa mukana olevat strategiadokumentit ovat primäärisiä lähteitä ja ne toimivat tutkimuksen aineistona alkuperäisessä muodossaan ilman aikaisempia tulkintoja.

Metodologisesta lähtökohdasta tarkasteltuna dokumenttianalyysi tarvitsee tietoa sen luonteen tutkimuksesta ja taustoista, miten dokumentti on syntynyt. Dokumenttilähteet eivät ole automaattisia luonnollisen prosessin synnyttämiä tuotoksia, vaan ne ovat seurausta toiminnasta sosiaalisen, historiallisen tai hallinnollisen olosuhteiden vaikutuksessa. Niiden pohjalla on inhimillisten päätösten sarja, esimerkiksi päätös painottaa vuosikertomuksissa tiettyä tilanteen näkökohtaa ja näillä päätöksillä on vaikutusta dokumentin tuottamaan luonteeseen. Tutkijan tulee ottaa huomioon olosuhteiden tai olettamusten tuottamat vaikutukset tai rajoitukset dokumentoituun aineistoon. Dokumenttien sisältöön vaikuttaa myös se, että lähtökohtaisesti tarkasteltava dokumentti on suunnattu tietylle yleisölle tai tiettyä tarkoitusta varten sekä sen pohjalla on ennakkokäsitys kyseisestä aiheesta. (Sapford & Jupp 2006, 6, 10–12.) Dokumenttianalyysissä on keskeistä tarkasteltavan dokumentin alkuperäinen tarkoitus, miksi se on tuotettu ja kohdeyleisö (Bowen 2009, 33).

Dokumentit ovat arvokkaita laajasti tietoa tuottavia lähteitä sosiaalisesta maailmasta. Dokumentteja voidaan lähestyä tulkitsevalla lähestymistavalla, jonka mukaan asiakirjat heijastavat merkityksiä, joita yksilön tai ryhmän kokemukset tuottavat sosiaalisena realiteettina. Toisaalta dokumentteja voidaan käyttää systemaattisina ja merkittävinä vuorovaikutuksellisinä resursseina. (Drew ym. 2006, 6, 22.) Dokumenttianalyysin käyttäminen menetelmänä vaatii sosiaalisen todellisuuden tunnistamista (Atkinson & Coffey 1997, 47). Sen avulla tuotetaan empiiristä tietoa ja kehitetään ymmärrystä sekä tutkija tavoittelee objektiivisuuden ja herkkyyden tasapainoa (Bowen 2009, 33). Dokumentaarinen todellisuus ei koostu suoraan sanoista käytettävissä olevasta sosiaalisen maailman kuvauksista, vaan tekstit ovat osa käytänteiden mukaisesti rakentunutta dokumentoitua todellisuutta. Tämän vuoksi dokumentteja tulee lähestyä siitä näkökulmasta, mitä ne ovat, miksi ne

ovat ja kuinka niitä käytetään. (Atkinson & Coffey 1997, 61.) Dokumenttianalyysin näkökulmasta on keskeistä ymmärtää, miksi dokumentit ovat tuotettu ja kenelle ne on tehty käytettäväksi. Tämän näkökulman tueksi Taulukossa 2 on esitelty tämän tutkimuksen aineistona käytettyjen strategiadokumenttien käyttötarkoitukset aineiston mukaisesti ja tutkijana tekemäni tulkinnat dokumenttien kohderyhmistä.

TAULUKKO 2. Strategiadokumenttien käyttötarkoitukset ja kohderyhmät (Siunsote 2017, Eksote 2017 b, Hyvinkää 2017 & Hus 2017 b)

Dokumentti	Käyttötarkoitus	Kohderyhmä
Siun sote strategia 2017-2018	Organisaatiostrategia kahdelle ensimmäiselle toimintavuodelle	Siun soten henkilöstö ja palveluiden käyttäjät
Siun sote henkilöstöstrategia 2017-2018	Henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnitelma	Siun soten nykyinen ja rekrytoitava henkilöstö
Siun sote toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2020	Toiminnan, talouden ja talousarvion suunnitelma	Jäsenkunnat, Siun soten ja liikelaitosten henkilöstö sekä yhtymän valtuusto ja hallitus
Eksote strategia	Suunnitelma sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden uudistamiseksi Eksoten alueella	Eksoten henkilöstö ja palveluiden käyttäjät
Strateginen johtaminen Eksotessa	Tavoitteena strategisiin arvoihin perustuva johtamisjärjestelmä	Eksoten henkilöstö ja palveluiden käyttäjät
Johtajana ja esimiehenä Eksotessa,	Opas Eksoten esimiehille	Eksoten henkilöstö
Eksoten talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma 2019-2020	Toiminnan, talouden ja talousarvion suunnitelma	Jäsenkunnat, Eksoten ja liikelaitosten henkilöstö sekä yhtymän valtuusto ja hallitus
Hyvinkään Pelikirja kaupunkistrategia 2017-2027	Toiminnan ja ohjauksen väline, joka määrittelee strategiakauden keskeiset päämäärät ja kehittämisen painopisteet	Hyvinkään kaupungin henkilöstö ja asukkaat
Hyvinkään kaupungin talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma ja investointisuunnitelma 2018-2022	Strategista rakennetta noudatteleva Pelikirja, joka sisältää talousarvion, täytäntöönpano-ohjeet sekä tulos-, rahoitus, käyttö ja investointiosan	Kaupungin valtuusto, kaupungin asukkaat ja henkilöstö sekä liikelaitosten henkilökunta
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin strategia 2012-2016	Tavoite- ja toimintaohjelma	HUS:n henkilöstö ja palveluiden käyttäjät
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin talousarvion 2018 sekä taloussuunnitelman 2018-2020	Palvelutavoitteet ja budjetti niiden järjestämiseksi. Investointiosaa määrittelee tuotantovälineiden budjetoinnin ja rahoitusosaa rahan käytön sekä lähteet	HUS:n valtuusto, HUS:n ja tytäryhtiöiden henkilöstö ja sairaanhoitoalueet
HUS Henkilöstöpoliittiset linjaukset	Periaatteet, joilla HUS:n strategiaa toteutetaan henkilöstöjohtamisen osa-alueella	HUS:n nykyinen ja rekrytoitava henkilöstö

Dokumenttianalyysi on tehokas menetelmä tiedon keräämiselle, kun sitä tarkastellaan ajallisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Menetelmänä se on vakaa, täsmällinen ja katkava. Toisaalta dokumentit on tuotettu jotakin muuta kuin tutkimusta varten, dokumenttien saatavuus voi vaihdella ja ne ovat kontekstisidonnaisia. Menetelmänä se vaatii käytettävien dokumenttien valintaan keskittymistä tiedon keräämisen sijasta ja käytettäviä aineistoja on usein helposti saatavilla internetin kautta julkisina asiakirjoina. Aineiston valinnassa tutkimustarkoitukseen keskeistä on dokumenttien aitous, uskottavuus, tarkkuus ja edustavuus tutkittavaan aiheeseen. (Bowen 2009, 31–33.) Tässä tutkimuksessa painotettiin strategiadokumenttien käytettävyyttä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin ja julkista saatavuutta, jolloin erillistä tutkimuslupaa ei tutkimukselle tarvita. Aineistot tutkimuksessa olevien organisaatioiden välillä olivat sisällöllisesti ja laajuudeltaan hieman eritasoisia, mutta sillä ei lähtökohtaisesti ole merkitystä lopullisen tutkimustuloksen kannalta, koska strategiadokumenttien sisältämä tieto tuotetaan vertailukelpoiseen muotoon aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Dokumenttiaineistoja voidaan käyttää sisällön kuvaamiseen ja selittämiseen. Suhtautuminen aineistoon tulee olla lähdekriittinen, koska tutkimuksessa tietoja yhdistetään, muokataan ja tulkitaan vertailukelpoiksi. (Hirsjärvi ym. 2006, 178.) Dokumenttianalyysi tarvitsee tuekseen sisällönanalyysia, joka on prosessi dokumenttien sisältämän tiedon luokitteliseksi tutkimuskysymysten mukaisesti (Bowen 2009, 32). Sisällönanalyysin avulla dokumentteja voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Dokumenttianalyysi tarvitsee luotettavuuden tuekseen tutkimusmenetelmän sekä tiedon keräämisen tekniikan tarkkaa ja yksityiskohtaista dokumentointia (Bowen 2009, 29). Tämän tutkimukset tiedon kerääminen, dokumentointi ja aineiston analysointi on kuvattu seuraavassa luvussa.

3.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka avulla aineisto selkeytettiin ja tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lähteä etenemään tutkimuksessa mahdollisimman tyhjästä ilman

ennakkoasetelmia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen pohjana on tutkittava empiirinen aineisto, jonka pohjalta teoriaa pyritään rakentamaan. (Eskola & Suoranta 2005, 19, 137.) Laadullisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat viitekehys ja tutkimuksen teoreettinen osuus sekä tulosten kannalta huomioitavaa on havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan tutkijan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön merkitysten määrittelyä sekä tutkimusvälineiden valintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25).

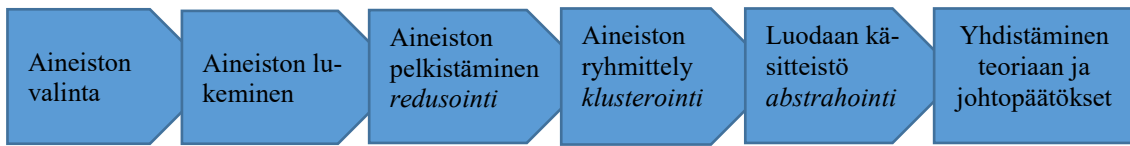
Laadullisessa tutkimuksessa ei ole määritelty säännönmukaisuutta aineiston määrästä ja aineiston koolla ei ole suoranaista vaikutusta tutkimuksen onnistumiselle. Tutkimuksen kannalta keskeisempää on saada valittua ja rajattua laadullinen aineisto sekä saada siitä aikaiseksi teoreettisesti päteviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2005, 61-62.) Tässä tutkimuksessa rajattuna aineistona toimivat kohdeorganisaatioiden strategiadokumentit ja aineistoa tutkimuksessa mukana oli yhteensä 246 sivua. Nämä tutkimuksessa mukana olevat strategiadokumentit on esitelty Taulukossa 1. Niiden sisältö analysoitiin manuaalisesti käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineisto luokiteltiin alkupe-
räisilmaisujen mukaisesti. Aineistosta hain useamman lukukerran pohjalta niiden sisältämiä organisaatioiden henkilöstölleen asettamia osaamisvaatimuksia ja organisaatioiden välisiä erityispiirteitä sekä alueellisia eroja. Sisällönanalyysin avulla strategiadokumenttien analysointi oli järjestelmällisesti ja tarkoituksena oli saada kattava kuvaus tutkittavasta aiheesta tutkimuskysymyksiensä pohjalta. Tavoitteena on saada tuotettua tiivistetty kuvaus organisaatioiden strategioissaan asettamista osaamisvaatimuksista. Tutkimuksen lähestymistapa oli induktiivinen. Tällä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävää päättelyn logiikkaa yksittäisestä yleistykseen ja sen avulla voidaan tuottaa teoriaa tehtyjen havaintojen perusteella. Sisällönanalyysi toimii tutkimusmetodina sekä väljänä teoreettisena kehityksenä ja sen avulla aineistosta pyritään muodostamaan tiivistetty ja yleistettävä kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103,107,117.)

Ennen varsinaisen analysointivaiheen aloittamista keskeistä oli määrittellä analysointiyksiköt aineistolähtöisesti otannan lähtökohdat huomioiden. Analysointiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, ajatuskokonaisuus tai lausuma. Dokumenttipohjaisessa analyysissä analysointiyksikön koko on lopputuloksen kannalta tärkeä, koska esimerkiksi liian kapea yksikkö voi johtaa aineiston hajoamiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122; Elo ja Kyngäs 2007, 109). Tässä tutkimuksessa analysointiyksikkönä käytettiin lauseita, jotka sisälsivät

asian kokonaisuudessaan, joten lauseiden pituus vaihteli muutamasta sanasta jopa kymmeneen sanaan. Tutkimuksen kannalta liian kapea ja jyrkkärajainen analysointiyksikkö voi irrottaa lauseen asiayhteydestä erilliseksi kokonaisuudeksi ja näin heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Aineistolähtöisellä analyysillä luodaan tutkittavasta aiheesta teoreettinen kokonaisuus, jossa teoria liitetään analyysiin ja saatuun lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Aineistolähtöisessä analyysissä muodostetuista luokista pyritään kokomaan pääluokkia, jotka kokoavat nämä alempien luokkien indikaattorit yhden luokittelun alle kokonaisuudeksi. Tämä analyysi tehdään kokonaisuutena aineiston ehdoilla. (Metsämuuronen 2006, 127.) Tämän tutkimuksen luokittelut nostettiin aineistosta induktiivisesti ja avoimesti ilman teoreettista viitekehystä. Tutkijana minulla on ennakkotietoa organisaatiostrategioiden käytöstä ja osaamisen johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa terveyshallintotieteiden opiskelun ja työelämäkokemuksen kautta. Näiden vaikutusta lopputulokseen tarkastelen luvussa 5.3.

Tutkimuksen analysoinnissa olen käyttänyt Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2018, 122-125) teoksessaan kuvaamaa induktiivista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä Miles & Huberman (1994) mukaan. Siinä voidaan erotella kolme keskeistä analysointiprosessin vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen eli *reduointi*, jossa alkuperäisilmaisusta otetaan tutkimuksen näkökulmasta epäolennaiset asiat pois ja aineistosta pyritään etsimään tutkimuskysymyksiä vastaavia ilmaisuja. Tämän jälkeen vuorossa on aineiston ryhmittely eli *klusterointi*, jossa alkuperäisilmaukset tarkastellaan huolellisesti läpi ja aineistosta haetaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Analyysin lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet eli vuorossa on *abstrahointi*. Siinä erotellaan tutkimuksen kannalta keskeinen tieto sekä muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä, joissa pyritään ymmärtämään asioiden merkityksiä. Kuviossa 1 on esitelty tämän tutkimuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.



KUVIO 1. Tutkimuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet mukailen Miles & Huberman (1994) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-125)

Tutkijana perehdyin huolellisesti strategiadokumentteihin ja olen lukenut ne läpi useamman kerran varmistaakseni, että kaikki havainnot saadaan kirjattua muistiinpanoihin. Ensimmäisellä lukukerralla en tehnyt aineistosta muistiinpanoja, koska tavoitteenani oli lukea aineisto läpi mahdollisimman avoimesti ilman, että tavoittelisin siitä vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tämän ensimmäisen lukukerran jälkeen päädyin rajamaan aineistoa toiminta- ja taloussuunnitelmien kohdalla ja otin mukaan tutkimukseen ainoastaan ne dokumenttien osat, jotka olivat tutkimuksen kannalta keskeisiä. Nämä rajaukset on esitelty sivulla 28 Taulukossa 1. Rajaus oli perusteltavissa tutkimuksen yleisellä näkökulmalla, koska toiminta- ja taloussuunnitelmat tarkastelevat tavoitteita osittain toimialakohtaisesti ja lopputuloksen kannalta keskeistä oli rajata aineistosta pois yksittäisille toimialueille kohdistetut osat. Toisella lukukerralla tutkijana aloitin alleviivaamaan aineistosta esille nousevia osaamisvaatimuksia osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tämän toisen aineiston käsittelykerran tavoitteena oli saada edelleen yleinen vaikutelma, jossa painottuvat tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymyksiä näkökulmasta merkitykselliset lauseet, mutta aineiston käsittely ei ollut vielä systemaattista. Tässä vaiheessa tein havainnon, että strategiadokumenteissa organisaatiot asettavat osaamisvaatimuksia erikseen organisaation henkilöstölle ja johtajille. Tästä syystä kolmannella lukukerralla nostin aineistosta esille alkuperäisilmaisuja osaamisvaatimuksista ryhmitellen ne muistiinpanoissa henkilöstöä tai johtajia koskeviksi.

Tutkimuksen redusointivaiheessa kirjatut alkuperäisilmaisut pelkistin tiiviimmiksi kokonaisuuksiksi kadottamatta asiayhteyttä ja tarvittaessa yhdestä alkuperäisilmaisusta muodostin useampia pelkistettyjä ilmaisuja. Tämän jälkeen klusterointivaiheessa nämä pelkistetyt ilmaisut järjestelin samankaltaisuuksien mukaan alaluokkiin, joista sitten muodostin yläluokkia ja tämän jälkeen yhdistelin ne pääluokkien alle. Luokittelu tapahtui in-

duktiivisesti aineiston ehdoilla ja luokat nimesin aineistosta nousevien aiheiden mukaisesti ja sain ne näin yhdistettyä tutkimuskysymyksiin. Luokitteluvaiheessa kävin pelkistetyt ilmaisut huolellisesti läpi ja palasin vielä tarvittaessa tekemään tarkistuksia alkuperäisaineistosta. Analysointivaiheen yhtenä tarkoituksena oli vähentää havaintojen määrää ryhmittelemällä niitä yhdeksi tai pienemmäksi joukoksi havaintoja. Näille havainnoille etsin yhteisiä ominaisuuksia ja tekijöitä. Ryhmittelyn yksi lähtökohta on, että aineisto todennäköisesti sisältää useita esimerkkejä samasta ilmiöstä (Alasuutari 2011, 40).

Analyysivaiheessa dokumenttiaineistosta nousivat esille aineistolähtöisesti osaamisvaatimusten luokittelu neljään pääluokkaan, jotka olivat asiantuntemus, hallinta, kyvykkyys ja ominaisuudet. Tämä luokittelu on tehty aineistolähtöisesti ja sieltä nousseiden teemojen merkitysten ehdoilla. Tässä tutkimuksessa asiantuntemus tarkoittaa aihealueita, joita organisaatio asettaa henkilöstön osaamiselle. Tämä on yksilötasoisista osaamista ja aihealueen asiantuntijuutta. Hallinta on osaamisen osa-alueita, jotka henkilöstön tulee organisaation näkökulmasta hallita työssään ja pystyttävä toimimaan niiden asettamien vaatimusten mukaisesti. Kyvykkyys on kykyjä, joita organisaatio edellyttää henkilöstöltään heidän toimiessaan organisaatioissa sen strategisen suuntauksien mukaisesti. Ominaisuudet ovat yksilön piirteitä ja ominaisuuksia, joita organisaatiot strategisesti odottavat. Nämä neljä pääluokittelua ovat yhteneväiset henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimusten osalta. Luokittelun jälkeen avasin pääluokat organisaatioittain takaisin kokonaisuuksiksi. Tällä tavalla sain luotua analyysin pohjalta teoreettisia käsitteitä ja aineisto abstrahoitui.

Analyysin pelkistämisen vaiheessa palasin tarvittaessa takaisin tarkastamaan alkuperäisilmaisun ja asiayhteyden, koska aineistoa tarkastellessa ja pelkistämisen vaiheessa huomioidaan tutkimuksen kannalta keskeinen sisältö. Johtajille asetetuissa osaamisvaatimuksissa otin huomioon ainoastaan yleisesti johdolle esitetyt osaamisvaatimukset. Esimerkiksi suoraan kehittämispäällikölle tai henkilöstöjohtajalle osoitettuja osaamisvaatimuksia ei ole analysoitu niiden puutteellisen yleistettävyyden vuoksi. Taulukossa 3 on esitelty esimerkkejä alkuperäisilmaisusta, joita organisaatiot esittivät strategiadokumenteissa henkilöstölle ja johtajille sekä niiden luokittelua aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä tutkimuksen analysointivaiheessa tehdystä osaamisvaatimusten pelkistyksestä ja osaamisalueiden luokittelusta

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
<i>"ongelmien poistamiseen Lean-ajattelu tarjoaa useita työkaluja"</i> ¹	Lean-ajattelu ja sen työkalut osana ongelmanratkaisua	Lean-ajattelu ja sen työkalut Kyky ratkaista ongelmia	Lean-ajattelu Ongelmanratkaisukyky	Asiantuntemus Kyvykkyys
<i>"osaaminen sähköisten työvälineiden käyttöön"</i> <i>"uusien sovellusten hyödyntäminen"</i>	Sähköisten työvälineiden käyttö Sovellusten hyödyntäminen	Tietotekninen osaaminen	Teknologiaosaaminen	Asiantuntemus
<i>"kehittämismyönteisessä ilmapiirissä kaiken voi kyseenalaistaa"</i>	Kehittämismyönteisessä ilmapiirissä toimiminen	Kehittämismyönteinen ilmapiiri	Kehittämismyönteisyys	Ominaisuudet
<i>"potilaiden tutkimus ja hoito on turvallista ja laadultaan korkeatasoista"</i>	Organisaatioissa työskennellään turvallisesti ja laadukkaasti	Turvallinen ja laadukas työskentely	Turvallisuusosaaminen Laadun hallinta	Asiantuntemus Hallinta
<i>"osallistava ja dialogoinen johtaminen"</i>	Dialoginen vuorovaikutus Osallistava työote	Vuorovaikutustaidot ja osallistavuus	Johtajan vuorovaikutustaidot	Hallinta
<i>"edellyttää tiedolla johtamista"</i>	Tiedon avulla johtaminen	Tiedolla johtaminen	Tiedolla johtamisen osaaminen	Asiantuntemus
<i>"toimimme asiakkaan parhaaksi taloudellisesti asiakaslähtoisellä tavalla"</i>	Asiakaskeskeinen työskentely asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti	Työskentely asiakaskeskeisesti ja taloudellisesti	Asiakaslähtöisyyden hallinta Talouden osaaminen	Hallinta Asiantuntemus
<i>"laadukkaasti hoidetut lakisääteiset perustehtävät"</i>	Laadukkaat lakisääteiset palvelut	Palvelut ovat laadukkaista ja lakisääteisiä	Laadun hallinta Lainsäädännön osaaminen	Hallinta Asiantuntemus
<i>"esimiehet tunnustavat työnantajaroolinsa ja sitoutuvat muutostenläpiviiniin"</i>	Työnantaja roolin tunnistaminen sitoutuminen muutoksien johtamiseen	Organisatorinen rooli työnantajan edustajana Sitoutuminen muutoksien johtamiseen	Organisatoriset taidot Sitoutumiskyky Muutosmyönteisyys	Hallinta Kyvykkyys Ominaisuudet
<i>"saavutamme tavoitteet verkostoyhteistyöllä"</i>	Tavoitteet saavutetaan verkostoyhteistyöllä	Tavoitteiden saavuttaminen ja verkostoyhteistyö	Tavoitteellisuus Vuorovaikutus ja yhteistyö	Kyvykkyys Hallinta

¹ Lean-ajattelu on lähes sata vuotta vanha Toyotan autoteollisuuden vuosikymmenien aikana kehittämä toimintafilosofia ja se on tällä hetkellä levinnyt maailmanlaajuisesti. Sen tavoitteena on tuottaa oikealla määrällä resursseja mahdollisimman suurta asiakasarvoa. (Harrison ym.2016, 127.)

Kokonaisuudessaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kysymys laadullisen aineiston pilkkomisesta osiin ja tämän jälkeen ryhmittelystä tutkimuksen osa-alueiden mukaisesti sekä kuvata tutkittavien dokumenttien sisältö sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Luvussa 4 tämän tutkimuksen organisaatioiden strategiadokumenttien sisältö kuvataan organisaatio kerrallaan sanallisesti ja taulukoiden avulla osaamisvaatimusten neljän pääluokan asiantuntemus, hallinta, kyvykkyys ja ominaisuudet mukaisesti.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu arvoituksen ratkeamisen vaihe, jossa tutkimuksella tuotettujen vihjeiden pohjalta saadaan tehtyä tutkittavasta ilmiöstä merkityksellisiä tulokintoja. Näin analyysillä tuotetut vihjeet saadaan yhdistettyä aikaisempaan tutkimukseen tai kirjallisuuteen. (Alasuutari 2011, 45-46.) Tämän tutkimuksen arvoitus ratkaistaan johtopäätöksissä luvussa 5, jossa esittelen luokittelun pohjalta nousseet keskeiset osaamisvaatimukset organisaatioiden välillä sekä organisaatioiden tuottamat mahdolliset erityispiirteet ja alueelliset erot. Johtopäätöksissä sisällönanalyysillä saadut luokitellut tulokset esittelen vuoropuheluna teorian kanssa. Tavoitteenani on ollut koko analysointiprosessin ajan säilyttää yhteys alkuperäiseen tekstiin ja saada näin yhdistettyä analysoinnin tulokset ja osaamisen johtamisen teoria yhdeksi johtopäätöksistä koostuvaksi kokonaisuudeksi.

Johtopäätöksissä nostan esille organisaatioiden strategisesti asettamat osaamisvaatimukset henkilöstölle ja johtajille osaamisen johtamisen näkökulmasta. Ne ovat nousseet esille strategiadokumenteissa kattavasti ja näin niistä on voitu tehdä johtopäätöksiä sekä yleistyksiä tutkimuskysymysten mukaisesti. Tässä tutkimuksessa toisena tarkoituksena oli tutkia organisaatioiden strategisesti asettamien osaamisvaatimusten erityispiirteitä ja mahdollisia alueellisia eroja. Nämä erityispiirteet ja alueelliset erot ovat nousseet tutkimuksessa esille yhden tai useamman organisaation strategisina osaamisvaatimuksina.

4 OSAAMISVAATIMUKSET ORGANISAATIOITTAIN ERITELTYNÄ

Tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden strategiadokumenteissa oli erotettavissa painopisteet koko organisaation henkilöstöä koskevista osaamisvaatimuksista ja organisaation johtajille asetetuista osaamisvaatimuksista. Tuloksissa esitellään pääluokittelun asiantuntemus, hallinta, kyvykkyys ja ominaisuudet mukaisesti organisaation henkilöstölleen ja erikseen johtajille strategisesti asettamat osaamisvaatimukset.

4.1 Siun sote

Siun soten henkilöstölle ja johtajille strategisesti asettamat osaamisvaatimukset on esitelty pääluokkien mukaisesti Taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Siun Soten henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset

Osaamisvaatimukset	Siun Sote henkilöstö	Siun Sote johtajat
Asiantuntemus	<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen osaaminen • Taloudellinen osaaminen • Tuottavuusosaaminen • Strateginen osaaminen • Teknologiaosaaminen • Turvallisuusosaaminen • Toimintaympäristön tuntemus • Ennaltaehkäisy 	<ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädännöllinen osaaminen • Strateginen henkilöstöjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstövoimavarojen johtaminen - Osaamisenjohtaminen - Rekrytointi • Työkykyjohtaminen • Tiedolla johtaminen • Talouden johtaminen
Hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökyky • Kokonaisuuksien hallinta • Päivittäisentoiminnan organisointi • Asiakslähtöisyys • Tiedon hallinta • Moniammatillisuuden hallinta • Laadun hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnantajan edustajan rooli • Muutoksen johtaminen • Prosessien hallinta
Kyvykkyudet	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunottokyky • Kehittämiskyky • Itsensä johtaminen • Uudistamiskyky • Ennakointikyky • Arviointikyky • Ongelmanratkaisukyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallisuus • Kannustuskyky • Päätöksentekokyky
Ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosvalmius • Kehittämismyönteisyys • Aktiivisuus • Tasa-arvoisuus • Sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkeus ratkaista ongelmia

Henkilöstö

Asiantuntemus: Perustan organisaation osaamiselle strategiadokumenttien mukaan luovat ammattitaito ja *ammattillinen osaaminen*. Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön määrä on toiminnan tarpeeseen määritelty ja ammatillinen kehittyminen on strateginen linjaus. Henkilöstöltä vaaditaan kautta organisaatiotasojen *taloudellista osaamista* ja *tuottavuuden hallintaa*. Organisaation toiminnan kokonaisuutena ja henkilöstötasolla tulee olla kustannustehokasta sekä tuloksellista. Organisaation toiminta edellyttää myös yksilötasolla *toimintamallien ja -ympäristön tuntemusta* ja osaamista kaikilla organisaatiotasolla. Organisaatiossa jokaisen tulee tunnistaa perustehtävät, työnjakomallit, työyhteisötoiminta kokonaisuutena ja hallita työprosessit.

Toiminta perustuu kokonaisuudessaan strategian sisältämiin organisaation asettamiin arvoihin. Arvoperustainen toiminta vaatii tuekseen *strategista osaamista*, jota edellytetään organisaatiossa koko henkilöstöltä. *Teknologiaosaaminen* on palveluiden kehittämistä ja osa päivittäistä työskentelyä. Henkilöstöltä odotetaan osaamista tietojärjestelmien ja ohjelmien käyttöön sekä erilaisten sähköisten kommunikaatioalustojen ja digitalisaation hyödyntämisessä. *Turvallisuuden osaaminen* sisältää turvalliset toimintatavat, turvallisuusnäkökulmien huomioimisen sekä kyvyn hallita ja tunnistaa riskejä.

Hallinta: Siun sotessa strategiadokumenteissa keskeisenä esille nousivat henkilöstön hyvät *vuorovaikutustaidot*. Siun soten linjaamat vuorovaikutustaidot ovat osa puhelintyöskentelyä ja vuorovaikutteista asiakasviestintää sekä yhteistoimintaa työyhteisöissä. Väli-tön yhteistoiminta ja yhteistyö ovat organisaation toiminnan sekä kehittämisen pohjalla. Työyhteisötaitoja ja jatkuvaan parantamiseen pohjautuvaa vuorovaikutusta odotetaan kaikilta organisaatiossa työskenteleviltä. Siun sotessa henkilöstöltä vaaditaan *kokonaisuuksien hallintaa*, joka tarkoittaa muun muassa kykyä hahmottaa organisaation toiminnan sijoittuminen toimintaympäristöön ja sen asettamiin vaatimuksiin sekä muutoksiin. Henkilöstöllä tulee olla taitoja *päivittäisen toiminnan organisointiin*, joka sisältää esimerkiksi osaamisen hallinnan sekä tarpeiden tunnistamisen ja työkiertomallin toteuttamista, joka nähdään osaamisen vahvistamisen menetelmänä.

Siun sote on profiloitunut asiantuntijaorganisaatioksi, jossa jokainen henkilöstöstä omaa tietoa ja heiltä odotetaan *tiedon hallintaa*. Se sisältää myös tiedon jakamisen ja siirtämisen eteenpäin. Perekdyttäminen osana työtä ja tiedon hallinnan osaaminen kuuluvat organisaatiossa jokaiselle sekä ovat myös turvallisuutta lisääviä tekijöitä. Siun sotessa työskentelyn painopiste on tavassa työskennellä tiedolla ja *ennaltaehkäisevästi*. Siun sotessa *moniammatillinen yhteistyön hallinta* ja työskentely sen mukaisesti ovat yksi osaamisen hyödyntämisen, toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohdista. Moniammatillisen työskentelyn hallinta on myös perusta asiakaslähtöiselle toiminnalle, joka on keskeinen tekijä Siun soten strategiadokumenteissa. *Asiakaslähtöisyyden hallinta* on muun muassa oikea-aikaista, onnistunutta, vuorovaikutteista, luottamukseen perustuvaa ja asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa. Organisaatioiden tuottamien palveluiden tulee olla asiakkaan saavutettavissa. Asiakaskeskeisyys on henkilöstön keskeinen näkökulma kehittäessä organisaation tuottamia palveluita, toimintoja ja prosesseja. Työskentelytavat ja organisaatioiden toiminnan tulee olla laadukasta, joten *laadun hallinnan* pohjana ovat organisaation henkilöstö omalla toiminnallaan.

Kyvykkyys: Siun soten henkilöstön tulee olla *vastuunottokykyisiä*. Vastuuta tulee ottaa muun muassa omasta työstään, sen kehittämisestä ja itsensä kehittämisestä osana organisaation toimintaa. Jokainen on vastuussa omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Tarvitaan *kykyä itsensä johtamiseen* ja oma-aloitteiseen toimintaan osana itsensä johtamista. Organisaation strategisessa linjauksessa henkilöstöltä odotetaan *uudistamiskykyä*, joka on kyvykkyyttä uudistaa toimintoja sekä sitoutumista uudistuksiin. *Kehittämiskyky* on korostunutta toimintojen, työyhteisön, työtehtävien sekä prosessien kehittämisessä. Kehittäminen on yksilötason, työyhteisön, organisaation ja johdon sekä henkilöstön välistä toimintaa, joten siinä korostuvat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä yhdessä tekeminen. Kehittäminen suuntautuu tulevaisuuteen, joten kehittämiskyvyn lisäksi tarvitaan *ennakointikykyä* esimerkiksi muutoksien tuottamista osaamisvaatimuksista. *Arviointikyky* Siun sotessa odotetaan kaikilta ja arviointia tarvitaan esimerkiksi palveluiden vaikuttavuuden arvioinnissa. Henkilöstöltä odotetaan kykyä sekä valmiutta ajattelutavan ja toimintojen muutoksille sekä *ongelmanratkaisukykyä* erilaisissa yhteistyö- ja toimintatilanteissa.

Ominaisuudet: Siun sotessa henkilöstön tulee pystyä sitoutumaan muutokseen. Muutokseen vastataan *muutosvalmiudella* ja *kehittämismyönteisyydellä*. Henkilökohtainen *aktiivisuus* on korostunutta kautta organisaation toimintojen. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön asioihin. Kehittämismyönteisyys sisältää koulutusmyönteisyyden, joka on ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitämistä pohjautuen strategiisiin tavoitteisiin. Työskentely organisaatiossa on kaikilla tasoilla *tasa-arvoista* niin asiakkaita, kollegoita kuin työntekijöitä kohtaan. Siun sotessa korostetaan henkilöstön sitoutumista esimerkiksi uudistuksiin, organisaation toimintaan ja arvoihin.

Johtajat

Asiantuntemus: Siun sotessa johtajalla tulee olla *asiantuntijuutta alan lainsäädäntöön* ja yhteiskuntavastuupolitiikan hallintaan osana organisaation toimintaa. Johtajan tulee olla ammatillisesti osaava ja osata johtamisen ydintehtävät. *Henkilöstövoimavarojen johtamisen* kokonaisuus on Siun soten mukaan perehdyttämistä, palvelussuhdeasioiden osaamista, työvuorosuunnittelun kohdennettua osaamista, henkilöstöressurssien- ja voimavarojen johtamista sekä optimaalista kohdentamista. *Osaamisen johtamisessa* painottuvat osaamisen kehittäminen, ennakointi sekä suunnitelmallisuus työvoimanhallinnassa. Osaamisen johtaminen on yksi *strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alue*. Strateginen henkilöstöjohtaminen on laaja osa-alue, joka voidaan tulkita tavoitteelliseksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuudeksi. Johtajalla tulee olla muun muassa rekrytointiosaamista henkilökunnan osaamisen varmistamiseksi ja taitoa järjestellä sekä arvioida henkilöstörakennetta. Johtajilta vaaditaan myös moniammatillisten tiimien osaamisen johtamista.

Työkykyjohtaminen on tavoitteellista toimintaa, joka sisältää riskien sekä vaarojen varhaista havainnoimista ja niihin puuttumista. Johtajalla tulee olla *talouden johtamisen* osaamista ja johtaminen on kautta linjan kustannustehokasta ja tuloksellista. Organisaatiota *johdetaan tiedolla* ja erilaisten raporttien sekä seurantajärjestelmien avulla. Siun soten strategia ei kuitenkaan sisällä koulutuksellista pätevyysvaatimusta johtajalle, mutta ottaa kantaa pätevyysvaatimuksen yhdenmukaistamiseen nimikkeittäin koko organisaation tasolla.

Hallinta: Johtajalta odotetaan organisatorisia taitoja esimerkiksi *johtajan työnantajaroolin hallintaa*. Johtajat ovat työnantajan edustajia ja sen vuoksi esimerkiksi asennoituminen muutoksiin ja niiden läpiviemiseen on korostunutta. Hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot ovat johtajalle keskeinen vaatimus. Johtajilta odotetaan luottamuksellisia, aktiivisia, dialogisia ja välittömiä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta ja myös ongelmatilanteisiin tulee tarttua. Yhteistyötaidoissa korostuvat kollegiaalisuus, työyhteisötaidot ja verkostoituminen sekä johtamisen toiminta on osallistavaa ja dialogista. Tuottavuus ja tuloksellisuus ovat vaatimuksia koko henkilöstölle ja ne ovat osittain seurausta avoimesta ja luottamukseen perustuvasta johtamisesta. Johtajat sitoutuvat viemään läpi muutoksia ja *muutosten johtamisen* osaaminen vaatii pohjaksi tietoa organisaatiossa jo käytössä olevista toiminnoista sekä *prosessien hallintaa*. Siun sotessa johtajalta vaaditaan muutosvalmiutta ja kykyä johtaa muutoksia sekä sitoutua muutoksiin.

Kyvykkyydet: Kehittämiskyky ja uusiutumiskykyisyys ovat Siun sotessa koko henkilöstöä koskeva vaatimus, mutta niitä edellytetään myös erityisesti johdolta. Tarvitaan *kykyä suunnitelmallisuuteen*, joka on jatkuvaa parantamista, työympäristön ja toimintojen suunnitelmallista kehittämistä sekä kehittämissuunnitelmien tekemistä yksilö- ja yhteisötasolla. Toimintojen kehittämisen ja muutosten pohjalle tarvitaan olemassa olevien toimintojen ja prosessien arviointikykyisyyttä sekä suunnitelmallisuutta. Johtajan tulee olla *kanustuskyykyinen* ja yhteistyökykyinen erilaisten toimijoiden kanssa esimerkkinä yhteistyö työterveyshuollon kanssa tai henkilöstön etujärjestöjen kanssa. Johtajalta odotetaan organisaation arvoihin perustuvaa *päätöksentekokykyä*. Johtamisessa ja päätöksentekokyvyssä johtajalta vaaditaan vastuunottokykyä, tasa-arvoista toimintaa ja asiakaslähtöistä ajattelutapaa.

Ominaisuudet: Johtajan tulee olla avoin uudistumiselle ja johtajilta odotetaan henkilöstön tavoin uudistusmyönteisyyttä ja kehittämishalua. Johtajan tulee pystyä rohkeasti *tarttumaan ongelmatilanteisiin*. Johtajan uudistumis- ja kehittämismyönteisyys on esimerkiksi ammatillisen osaamisen kehittämistä ja johtajana kehittymistä.

4.2 Eksote

Taulukossa 5. on esitelty Eksoten henkilöstölle ja johtajille strategisesti asettamat osaamisvaatimukset pääluokittelun mukaisesti.

TAULUKKO 5. Eksoten henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset

Osaamisvaatimukset	Eksote henkilöstö	Eksote Sote johtajat
Asiantuntemus	<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen osaaminen • Strateginen osaaminen • Teknologiaosaaminen • Taloudellinen osaaminen • Turvallisuusosaaminen • Lean-ajattelu • Terveysten ja hyvinvoinnin edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen johtaminen • Valmentava johtaminen • Lean johtaminen • Tiedolla johtaminen • Lainsäädännöllinen osaaminen • Talouden johtaminen • Henkilöstövoimavarojen johtaminen • Osaamisen johtaminen
Hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökyky • Asiakaslähtöisyys • Tiedon hallinta • Laadun hallinta • Moniammatillisuuden hallinta <ul style="list-style-type: none"> - verkostojen hallinta • Kokonaisuuden hallinta • Prosessien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät johtamiskäytännöt • Johtajan rooli • Prosessijohtaminen
Kyvykkyydet	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteellisuus • Vastuunotto kyky • Ongelmanratkaisukyky • Arviointikyky • Kehittämiskyky • Uudistamiskyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokyky • Ennakointikyky • Suunnitelmallisuus • Esimiesaseman käyttäminen <ul style="list-style-type: none"> - Valvonta ja puuttuminen • Henkilökohtainen kyvykkyys • Itsensä johtaminen
Ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Uudistumis- ja kehittämismyönteisyys • Motivoituneisuus • Innovatiivisuus • Muutosvalmius • Sitoutuminen • Luo positiivista imagoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnioitus ja arvostus • Innostuneisuus

Henkilöstö

Asiantuntemus: Eksotessa henkilöstöstä kaikki antavat organisaation käyttöön oman asiantuntijuutensa. Toimintatavat ja -mallit tarvitsevat toimintojen ja kehittymisen pohjaksi *ammattillista osaamista*. Jokainen tiedostaa oman organisatorisen roolin, joka on perustehtävän ja työnkuvan tunnistamista sekä yksilönä vastuunottamista osana organisaation toiminnan kokonaisuutta. Henkilöstön toiminnan lähtökohtana on organisaation strategian sisältämät arvot ja periaatteet, jotka vaativat pohjaksi *strategista osaamista*.

Strategiset arvot ovat henkilöstön ja työyhteisön toiminnan, tavoitteiden, prosessien, osaamisen ja kehittämistyön lähtökohta. Eksoten strategiadokumentit sisältävät myös mallin strategian käytäntöön viemisestä. Eksotessa *teknologiaosaaminen* nähdään keskeisenä osaamisvaatimuksena. Eksotessa tarvitaan osaamista mobiilien ja sähköisten palveluiden käyttöön ja kehittämiseen. Teknologia on Eksoten mukaan yhteistyön perustana ja sen luomia mahdollisuuksia tulee osata hyödyntää yhä paremmin potilas- ja asiakastyössä, yhteistoiminnassa ja palveluiden kehittämisessä.

Taloudellinen osaaminen ja talouden vaikutusten arviointi ovat organisaation henkilöstölleen asettamia vaatimuksia. Taloudellinen osaaminen pitää sisällään kustannustehokkaan ajattelu- ja toimintatavan kautta koko organisaation. Toiminnan tulee olla tuloksellista ja siitä vastuussa osaltaan ovat henkilöstö omalla työpanoksellaan. Tuloksellisuutta seurataan ja arvioidaan asetettujen kriteerien pohjalta. *Turvallisuusosaaminen* on Eksoten vaatimus henkilöstölle ja se sisältää muun muassa turvalliset toimintatavat, työturvallisuuslakiosaamisen ja työsuojelun ohjeet ja -määräykset. Toiminta perustuu jatkuvaan parantamiseen, joka on *Lean-ajattelun* mukaista toimintaa. Lean-ajattelu ja sen työkalut ovat yksi Eksoten menetelmä ongelmien ratkaisemiseksi ja vaatii pohjakeseen sen mukaista osaamista. Osaamisessa painottuvat *terveyttä ja hyvinvointia edistävät työskentelytavat* ja asiakkaan hyvinvointi nähdään keskeisenä painopisteenä.

Hallinta: Eksotessa henkilöstöltä vaaditaan palvelualltiutta, hyviä käytöstapoja ja toiminta perustuu tapaan toimia asiakaslähtöisesti. *Asiakaslähtöisyyden hallinta* tarkoittaa Eksotessa, että asiakasta kuunnellaan, hänellä on vaikutusmahdollisuuksia ja palvelut ovat asiakkaiden saatavilla sekä palveluiden tavoitteet asetetaan asiakaskeskeisesti. Asiakaslähtöisyys ja yhteistoiminta perustuvat yleisesti hyviin *vuorovaikutustaitoihin*. Hyvä vuorovaikutus on avointa, rakentavaa, mutkatonta ja asiakasta palvelevaa sekä siinä annetaan palautetta ja sitä osataan ottaa vastaan. Vaadittavia työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi työyhteisön toimintatapojen noudattaminen ja kollegiaalista toimintaa odotetaan kaikilta työntekijöiltä kautta organisaatiotasojen. Tiedon siirto perehdyttämällä kuuluu organisaatiossa kaikille. Ammattilaisten kollegiaalisuus on osa organisaatioiden sosiaalista toimintaa ja sitä tapahtuu myös eri ammattiryhmien välillä, jonka pohjaksi tarvitaan *moniammatillisen työskentelyn hallintaa*. Verkostotyöskentely perustuu yhteistyöhön ja

luottamukseen. Eksoten mukaan verkostotyöskentely ja sen kehittäminen ovat asiantuntijoiden osaamisen kohdistamista asiakkaan parhaaksi. Eksoten tavoite on tuottaa laadukasta palvelua, joten *laatu* ja sen kehittäminen kuuluvat organisaatiossa kaikille. Eksotessa laadun yksi näkyvä ja määritelty osa-alue on potilasturvallisuus. *Kokonaisuuksien hallinta* näkyy muun muassa asiakkaan kokonaisprosessien hallintana ja organisaation kokonaistoiminnan ymmärtämisessä. Eksotessa *prosessien hallinnan* ja osaamisen avulla voidaan ymmärtää kokonaisuuksia ja palvella asiakkaita entistä paremmin. Eksotessa työ tehdään huolellisesti ja siisteyttä sekä järjestystä noudattaen ja nämä kuuluvat jokaisen organisaatiossa työskentelevän perustaitoihin.

Kyvykkyudet: Eksote odottaa *tavoitteellisuutta* niin henkilöstö- kuin yhteisötasolla strategisesti asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Vastuunottokykyisyys on vastuuta omasta työstä osana organisaation toimintaa ja se on asiakaslähtöisen toiminnan sekä yhteisen työhyvinvoinnin perusta. Eksoten mukaan ongelmat on tehty ratkaistaviksi ja henkilöstöltä odotetaan *ongelmanratkaisukykyä* sekä esimerkiksi käytössä olevien toimintojen *arviointikykyisyyttä*. Kehittäminen on koko organisaation toimintaa ja *kehittämiskykyä* tarvitaan henkilöstötasolla muun muassa kehittämään itseään, omaa osaamista ja omaa työtä. Työyhteisötasolla henkilöstöllä tulee olla kykyä kehittää työskentelytapoja, osaamista, yhteistyötä, verkostoja, toimintoja, palveluita ja prosesseja sekä teknologian tehokasta käyttöä. Kehittäminen vaatii tuekseen *uudistamiskykyä* ja luopumista vanhoista toimintatavoista- ja malleista sekä kykyä uuden oppimiselle.

Ominaisuudet: Eksote odottaa henkilöstöltään kautta organisaatiotasojen *uudistamis- ja kehittämismyönteisyyttä*, jotka näkyvät muun muassa organisaation kehittämismyönteisenä ilmapiirinä. Henkilöstön tulisi olla kehittämiseen *motivoitunutta* ja omata *innovatiivinen asenne*. Kehittämismyönteisyys ja innovatiivisuus nähdään osana prosessien toimivuutta ja osaamisen kehittämistä. Innovatiivisuutta odotetaan Eksotessa toimivalta henkilöstöltä rooliin katsomatta. *Muutosvalmius* on osa strategian mukaista toiminnan onnistumista. Koko organisaatiossa yksilöt toimivat *oikeudenmukaisesti*, arvostavat toisiaan sekä asiakkaita ja *luovat ulospäin positiivista imagoa*. Henkilöstöltä odotetaan *sitoutumista* muun muassa organisaation strategiaan, arvoihin, kehittämiseen ja laadun ylläpitämiseen.

Johtajat

Asiantuntemus: Johtaminen perustuu organisaation yhteisiin sääntöihin ja strategiasta lähteviin organisatorisiin arvoihin. Organisaatio odottaa kaikilta strategista osaamista, mutta johtajilta vaaditaan strategian jalkauttamista ja valvontaa osana *strategista johtamista*. Strateginen johtaminen on organisaation rakenteiden luomista, sisällön kehittämistä ja riskien hallintaa. Johtajilta edellytetään osaamista määritellä Eksoten strategian toteuttamisen edellytykset. Johtamisessa Eksote vaatii *valmentavan johtamisen* mukaista toimintaa ja johtamiskulttuuria. Se sisältää Eksoten mukaan ajatuksen arvostavasta, osallistavasta ja tavoitteellisesta johtamisesta, jonka avulla henkilöstöstä vapautetaan potentiaalia, luodaan vuorovaikutuskulttuuria ja pystytään paremmin vastaamaan muuttuviin tilanteisiin. *Lean-ajattelu* ja sen työkalut ovat koko henkilöstöä koskevia vaatimuksia, mutta erikseen Eksote painottaa Lean-ajattelun mukaista johtamista osana organisaation laatua ja asiakaslähtöisyyttä. Organisaatiota *johdetaan tiedolla*, jota käytetään päätöksenteon ja toiminnan sekä kehittämisen pohjaksi. Tietoa tuotetaan sovittujen raportointikäytäntöjen mukaisesti ja johtajalla tulee olla osaamista niihin liittyvien mittareiden hyödyntämiseen. Johtajan tulee tuntea toimintaympäristö ja sen mahdolliset muutokset sekä *lainsäädännöllistä osaamista* tarvitaan osaltaan ohjaamaan päätöksentekoa.

Taloudellinen osaaminen kuuluu Eksotessa kaikille, mutta johtajalla tulee olla tietoa *talouden johtamisesta* ja talouden hallinnasta, joka sisältää muun muassa talousarvion laatimisen ja seurannan. *Henkilöstövoimavarojen johtamisessa* painottuvat päivittäinen resurssien ja toiminnan optimaalinen sekä tehokas kohdentaminen sekä johtaminen, työvuorosunnittelu ja työajan seuranta. *Osaamisen johtaminen* on kliinisen ja ammatillisen osaamisen varmistamista työyhteisöissä sekä ammatillisen kehittämisen mahdollistamista. Eksotessa työntekijöiden osallistaminen on keino hyödyntää osaamista. Strategian mukaan koulutuksellinen pätevyys johtajan tehtäviin on sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilainen. Erillistä hallinnon- tai johtamisentutkinnon osaamisvaatimusta ei esitetä.

Hallinta: Johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja organisaation sisällä sekä ulospäin organisaatiosta. Hyvä vuorovaikutus on avointa ja sosiaalista neuvottelua, jossa kaikkia osapuolia kuunnellaan vertikaalisesti. Johtamiselta vaaditaan *selkeitä johtamiskäytäntöjä* ja yhteistyön merkityksen painottamista. Yhteistyötaitoja johtaja käyttää

muun muassa henkilöstön kanssa vuorovaikutuksessa ja kollegiaalisessa verkostoitumisessa. Johtajan laadun hallinnan avulla korostetaan laadun merkitystä ja siihen sitoutumista sekä laadunvarmistamista kaikilla organisaatiotasolla. Johtajalta vaaditaan *johtajanroolin hallintaa*, joka on Eksoten mukaan taitoa erottua työyhteisössä ja hänen asemansa on ulkoisesti tunnistettavissa. Johtajat tarvitsevat *prosessijohtamisen hallintaa* toteuttaakseen prosessiperustaista ohjausta sekä johtamista prosessien parantamisen kautta.

Kyvykkyydet: Johtajalta vaaditaan kykyä määritellä perustehtävän mukaisia tavoitteita organisaation strategiseen linjaukseen pohjautuen. Johtamisen vastuussa painottuvat yleisten vaatimusten lisäksi vastuu tavoitteiden saavuttamisesta, työn laadusta ja eettisesti korkeatasoisesta toiminnasta. Johtajat tarvitsevat kykyä ottaa vastuuta kokonaisuuksista kuten esimerkiksi oman toimialueen taloudesta tai henkilöstöstä ja työyhteisön sujuvuudesta. Johtajalta vaaditaan *päätöksentekokykyä*, jonka pohjalla ovat esimerkiksi hyvinvoinnin- ja terveydenedistäminen. Johtajien tulee pystyä vastaamaan ja ennakoimaan muutoksia ja kehittämistarpeita, jotka vaativat pohjaksi *ennakointikykyä* ja *kykyä suunnitelmallisuuteen*, joita ovat esimerkiksi toiminta- ja koulutussuunnitelmien laatiminen. Johtajalta vaaditaan *kykyä käyttää esimiesasemaansa*, valvoa ja seurata työyhteisön toimintaa sekä antaa tarvittaessa työyhteisössä määräyksiä johto-oikeutensa nojalla. Esimiesaseman mukainen toiminta näkyy muun muassa hallinnon periaatteiden noudattamisessa, työyksikön raportoinnissa ja tietoturvallisuus näkökulmien ja ohjeiden toteutumisessa. Johtajalla tulee olla myös *henkilökohtaista kyvykkyyttä* toimia johtajana, jota organisaatio pyrkii omalla toiminnallaan vahvistamaan. Nämä henkilökohtaiset kyvyt ovat joukko yksilön ominaisuuksia ja käyttäytymistä johtamistilanteissa esimerkiksi päämäärähakuisuus sekä kyky ja halukkuus toimia organisaation tavoitteiden eteen. Johtajalla on kykyä hallita sosiaalisia tilanteita ja hän on aito sekä rehellinen. Tämän kehittymisen pohjaksi tarvitaan kykyä itsensä kehittämiseen, joka on osa *itsensä johtamista*. Kykyyn johtaa itseään kuuluu kyky arvioida omaa johtamista suhteessa yhteisön tarpeeseen.

Ominaisuudet: Johtajalta vaaditaan työntekijöiden *kunnioittamista ja arvostamista* ammattilaisena, ihmisenä sekä erilaisina yksilöllisinä vahvuuksina. Johtajalta vaadittu kehittämismyönteisyys on osa työyhteisön, organisaation ja yksilöiden sekä osaamisen kehittämistä. Johtamiselta vaaditaan *innostuneisuutta*, jonka avulla voidaan luoda työyhteisöön innostuneisuuden kulttuuria ja saada työyhteisö toimimaan yhdessä.

4.3 Hyvinkään kaupunki

Hyvinkään strategiadokumentit on kohdennettu monialaisesti koko kaupungin henkilöstölle, ne eivät lähtökohtaisesti sisältäneet yhtä vahvasti johtajille asetettuja osaamisvaatimuksia kuin muut tutkimuksessa mukana olevat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot. Taulukossa 6 on koottu Hyvinkään kaupungin henkilöstölleen ja johtajille osoitetut osaamisvaatimukset käytetyn pääluokittelun mukaisesti.

TAULUKKO 6. Hyvinkään kaupungin henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset

Osaamisvaatimukset	Hyvinkään kaupunki henkilöstö	Hyvinkään kaupunki johtajat
Asiantuntemus	<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen osaaminen • Lainsäädännön osaaminen • Toimintaympäristön tuntemus • Strateginen osaaminen • Teknologiaosaaminen • Taloudellinen osaaminen • Turvallisuusosaaminen • Lean-menetelmä • Kestävän kehitys osaaminen • Terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen johtaminen • Lean johtaminen • Tiedolla johtaminen • Talouden johtaminen • Henkilöstövoimavarojen johtaminen • Työkykyjohtaminen
Hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöisyys • Vuorovaikutustaidot - Yhteistyökyky • Kokonaisuuksien hallinta • Tiedon hallinta • Laadun hallinta • Moniammatillisuuden hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen johtaminen • Prosessienhallinta
Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunottokyky • Tavoitteellisuus • Arviointikyky • Kehittämiskyky • Muutostenhallintakyky • Uudistamiskyky • Suunnitelmallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokyky • Itsensä johtaminen • Vallan käyttö
Ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Luo positiivista imagoa • Tuki ja kannustus • Aktiivisuus ja innostuneisuus • Kehittämismyönteisyys • Muutosmyönteisyys • Sitoutuneisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriittisyys • Luovuus • Delegointi

Henkilöstö

Asiantuntemus: Hyvinkään kaupungin palvelut perustuvat lakisäädöksiin ja henkilöstöllä tulee olla *lakisäännösten osaamista* toiminnan pohjaksi. Henkilöstö on osaavaa ja *ammattitaitoista* sekä täyttää lain asettamat ammatilliset vaatimukset. Toiminta ja sen kehittäminen ajankohtaisten rakenneuudistuksien äärellä tarvitsee tuekseen *toimintaympäristön tuntemusta* ja seuraamista sekä henkilöstön tulee pystyä reagoimaan muun muassa toimintaympäristön tuottamiin muutoksiin. Palvelutoiminnot perustuvat strategisten määriteltyjen tukipilareiden sisältöön, joten jokaiselta vaaditaan *strategista osaamista* ja sen pohjalta johdettujen tavoitteiden asettamista, arvioimista ja seuraamista. Henkilöstön *teknologiaosaaminen* sisältää muun muassa sähköiset viestinnän mahdollisuudet sekä sähköiset kokous- ja päätöksentekomenettelyt. Teknologian kehittäminen kuuluu Hyvinkäällä koko henkilöstölle. Teknologian kehittäminen tapahtuu uudistumisen sekä aktiivisuuden kautta tavoitteena palveluiden tehostaminen ja asiakaslähtöisyys.

Päätökset tehdään kaikilla organisaatiotasoilla *taloudellista osaamista* käyttäen ja talous pyritään pitämään tasapainossa, joka tarkoittaa osaltaan talousvaikutusten seuranta, arviointia ja taloudellista vastuuta koko organisaation henkilöstöltä. Jatkuvalle kehittämisellä haetaan taloudellisesta kestävyystä ja toiminnan parantamisen pohjana käytetään *Lean-menetelmää*. Lean-menetelmän mukainen toiminta vaatii pohjakeseen periaatteiden tuntemisen ja sen avulla Hyvinkäällä pyritään muun muassa parantamaan laatua, asiakas-tyytyväisyyttä ja prosessien toimivuutta. Palvelutuotannot ovat kauttaaltaan *turvallisuusosaamista* vaativia ja turvallisuutta kehitetään kokonaisvaltaisesti paikallisessa sekä kansainvälisessä yhteistyössä. Organisaation toiminta on ekologisesti kestävää sekä huomioi osaltaan ympäristönäkökulmat ja vaatii *kestävän kehityksen osaamista* myös henkilöstötasolla. Strateginen osaamisen linjaus Hyvinkäällä on *terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen* sekä ennaltaehkäisy. Painopisteet ovat matalan kynnyksen palveluissa ja varhaisessa puuttumisessa. Strategiassa huomioidaan myös lisääntyvä maahanmuuttajien määrä sekä heidän prosessien kehittäminen ja vakiinnuttaminen osaksi kokonaisuutta.

Hallinta: Hyvinkään kaupungin henkilöstön tulee hallita toimiva vuorovaikutus ja omata hyvät *vuorovaikutustaidot*. Toiminta rakentuu osaltaan oikeudenmukaiseen sosiaalisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Palautteen vastaanottaminen on yksi keskeinen osa vuorovaiku-

tusta. Hyvinkäällä odotetaan saumatonta, joustavaa ja tehokasta yhteistyötä niin työyhteisössä kuin eri toimijoiden välillä huomioiden muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon ajankohtaiset palvelurakennemuutokset. Yhteistyön tavoitteena on toimia asetettujen päämäärien eteen ja pyrkimyksenä palvelukokonaisuuksien jatkuva kehittäminen. Vuorovaikutusta kehitettäessä otetaan huomioon neuvonta, tiedottaminen ja perusajatuksena on *asiakslähtöisyyden hallinta*. Asiakas on toiminnan keskiössä ja palvelut ovat vaikuttavia, tavoitettavissa sekä saavutettavissa. Hyvinkäällä toimitaan ”sata lasissa”, joka tarkoittaa tehokkuutta, innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta esimerkiksi osallistavan asiakaskeskeisyyden eteen.

Palvelut Hyvinkäällä perustuvat näyttöön ja ajanmukaisiin raportteihin, joten *tiedon hallinta* on yksi osaamisvaatimus Hyvinkäällä. Työskentelyn ja toimintojen pohjalle vaaditaan *laadun hallintaa* ja organisaation voimavarat käytetään mahdollisimman tehokkaasti. *Kokonaisuuksien hallinta* ja palvelukokonaisuuksien tehostaminen kuuluvat Hyvinkäällä kaikille. Nämä sisältävät yhteistyön ja työnjaon selkeyttämisen, päällekkäisten toimintojen karsimisen sekä toimintojen yhdenmukaistamisen. Kokonaisuuksien hallinta käsittää esimerkiksi rakenneuudistukset, joiden tavoitteena on toimia asiakkaan parhaaksi ja parantaa tuottavuutta. *Moniammatillisuuden hallinta* on yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä ja osa palveluiden kehittämistä. Työskentely verkostomaisesti on kumppanuutta ja verkostotyöskentelyn mahdollistamista erilaisten organisaatioiden, yhdistysten, yritysten, toimijoiden ja asiakkaiden välillä. Verkostoyhteistyöskentely on yksi keino saavuttaa strategisesti asetetut tavoitteet.

Kyvykkyys: Henkilöstöstä jokainen *ottaa vastuun* organisaation toiminnasta, esimerkiksi työyhteisön hyvästä ilmapiiristä tai talouden turvaamisesta. Jokaiselta organisaatioissa odotetaan *kehittämiskykyisyyttä* ja esimerkiksi osaaminen tarvitsee tuekseen jatkuvaa kehittymistä. Palvelut sekä niiden kehittäminen ovat tavoitteellisia ja lähtevät asiakkaan tarpeista, mutta ottavat huomioon myös taloudellisen näkökulman ja pohjautuvat strategiaan. Toimintoja kehitetään systemaattisesti, joten henkilöstön tulee olla *uudistumiskykyistä* sekä osallistua ja luoda uusia toimintatapoja. Uudistuksien myötä Hyvinkäällä ollaan valmiita luopumaan vanhasta ja esimerkiksi uudistuksien pohjaksi henkilöstöltä vaaditaan kykyä *suunnitelmallisuuteen* sekä suunnitelmien laatimiseen. Perspektiivinä on tulevaisuus, joka tarvitsee pohjaksi strategiaan pohjautuvaa *tavoitteellisuutta*.

Uudistukset ovat osa Hyvinkään kaupungin osaamista ja henkilöstöllä tulee olla *muutoksenhallintakykyä*. Hyvinkään henkilöstön tulee vastata muutoksiin olemalla rohkeasti uudistumiskykyisiä ja kokeilunhaluisina tehdä asioita uudella tavalla. Henkilöstöllä tulee olla *kykyä arvioida* esimerkiksi talouden vaikutuksia ja strategian asettamien tavoitteiden saavuttamista. Vaikuttavuutta arvioidaan yhdessä sovittujen mittareiden avulla.

Ominaisuudet: Hyvinkäällä jokainen on osaltaan luomassa me-henkeä ja toimii esimerkillisesti sekä rakentaa omilla puheillaan ja teoillaan yhteistä Hyvinkäätä. Jokainen luo näin omalla toiminnallaan organisaatiolle *myönteistä imagoa*. Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita *tuetaan sekä kannustetaan*. Toiminnot ovat kauttaaltaan joustavia ja tämän edellytyksenä on henkilötasoinen *joustavuus*. Henkilöstön ote kehittämisessä ja työskentelyssä on *aktiivinen* ja jokaisella organisaatiossa on halu oppia uutta. Henkilöstö on *innostunut* ja *sitoutunut* kaikilla organisaatiotasolla. Muutokset ovat myös osa Hyvinkään kaupungin strategista tulevaisuutta, joten henkilöstön tulee omata *muutos- ja kehittämismyönteinen asennoituminen*.

Johtajat

Asiantuntemus: Johtajat sitoutuvat organisaation strategiaan lähtökohtiin ja ohjaavat toimintaa niiden mukaisesti. Tämä *strategisen johtamisen osaaminen* sisältää muun muassa strategian käyttöönoton ja tavoitteiden asettamisen toimintayksikötasolla. Strategiset perusarvot ohjaavat johtajan toimintaa. Johtajalla tulee olla hallinnollista osaamista ja tietoa muun muassa valmistelussa olevasta sote- ja maakuntaudistuksesta eli toimintaympäristön tuntemus sekä *tiedolla johtaminen* korostuvat. Toiminnan pohjana on talousarvio, joka sitoo johtajia ja se on jatkuvan seurannan ja valvonnan työväline. *Talouden johtaminen* sisältää myös talouden ja toiminnan ohjaamisen ajantasaisesti. *Työkykyjohtaminen* on esimerkiksi tuloksellisen työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä. Toimintaa kehitetään vahvasti Lean-menetelmän avulla tavoitteena tuottavuuden, asiakaspalvelun laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen. Johtajalta tämä vaatii pohjakseen *Lean johtamisen osaamista*. Teknologiaosaaminen on koko henkilöstön osaamisvaatimus, mutta se on korostunut johtamisen ja toiminnan kehittämisessä sekä talouden suunnitelmallisessa toteuttamisessa. Henkilöstön uudelleen kohdentaminen toimintamallien kehittämisen kautta ja panostaminen välittömään asiakastoimintaan sekä henkilöstön hyvinvoinnin kasvattaminen ovat osaltaan *henkilöstövoimavarojen johtamista*.

Hallinta: Hyvinkäällä uudistukset tarvitsevat tuekseen vahvan *muutosjohtamisen hallinnan* ja osaamista *prosessienhallintaan* esimerkiksi toimintamallien yhtenäistämiseksi ja hallinnollisten prosessien kehittämisen tueksi. Nämä korostuvat Hyvinkäällä valmistautuessa mahdolliseen valtakunnalliseen sote-uudistukseen.

Kyvykkyys: Yhteistyökyky on koko henkilöstöä koskeva vaatimus, mutta johtajan työssä esille nousee yhteistyö myös poliittisten päättäjien kanssa asiakkaiden parhaaksi. Asiakaskeskeisyys nostetaan johtamisen keskiöön ja se on toiminnan, kehittämisen ja taloudellisuuden pohjana. *Päätöksentekokyky* on johtajille asetettu vaatimus. Hyvinkäällä päätöksien valmistelu on luotettavaa, avointa ja osallistavaa. Johtajan tulee pystyä aktiiviseen *itsensä johtamiseen*. Johtajalla on organisaatiossa toimiessaan käytössään valtaa ja vastuuta, tämä edellyttää johtamiselta *kykyä käyttää valtaa* oikein suhteessa perustetävään.

Ominaisuudet: Hyvinkäällä johtajalta vaaditaan *kriittisyyttä* toimintojen tarkasteluun ja *luovuutta* löytää uusia vaihtoehtoja muutoksien keskellä. Johtajan tulee pystyä toimiesseen organisaatioissa jakamaan vastuuta ja *delegoimaan* päätöksiä eteenpäin työntekijätasolle.

4.4 Hyvinkään sairaanhoitoalue

Henkilöstö

Hyvinkään sairaanhoitoalue noudattaa HUS:n strategiadokumentteja, joten organisaation tulosten osalta on huomioitava, että Hyvinkään sairaanhoitoalueen strategiadokumenttien asettamat osaamisvaatimukset ovat HUS:n yleisesti koko sairaanhoitopiirille asettamia osaamisvaatimuksia. Niistä ei ole eroteltavissa Hyvinkään sairaanhoitoalueelle yksilöidysti kohdennettuja osaamisvaatimuksia. Tulokset esitellään tutkimuksen kohdeorganisaation Hyvinkään sairaanhoitoalueen mukaisesti. Taulukossa 7 on esitelty koostetusti Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstölle ja johtajille strategisesti asetetut osaamisvaatimukset pääluokittelun mukaisesti.

TAULUKKO 7. Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstön ja johtajien strategiset osaamisvaatimukset

Osaamisvaatimukset	HUS henkilöstö	HUS johtajat
Asiantuntemus	<ul style="list-style-type: none"> • Ammatillinen osaaminen • Lainsäädännön osaaminen • Toimintaympäristön tuntemus • Strategian hallinta <ul style="list-style-type: none"> - kilpailukyky • Teknologiaosaaminen • Taloudellinen osaaminen • Turvallisuusosaaminen • Kestävän kehityksen osaaminen • Terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen johtaminen • Osaamisen johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - rekrytointi • Tiedolla johtaminen • Talouden johtaminen • Henkilöstövoimavarojen johtaminen • Työhyvinvoinnin johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - Ikäjohtaminen
Hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot • Suomen ja ruotsin kielen taito • Tiedon hallinta <ul style="list-style-type: none"> - tutkimuksellinen asema • Asiakaslähtöisyys • Laadun hallinta • Kokonaisuuksien hallinta • Moniammatillisuuden hallinta • Kansainvälisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen johtaminen • Prosessijohtamisen hallinta • Työntäjän edustajan rooli
Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtaminen • Vastuunottokyky • Tavoitteellisuus • Ennakointikyky • Kehittämiskyky • Uudistamiskyky • Suunnitelmallisuus • Vastuunottokyky 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokyky • Toimivallan käyttö • Arviointikyky • Kannustuskyky
Ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Sisäinen yrittäjäisyys (sitoutuneisuus, asenne, muutosmyönteisyys, tuki, innostuneisuus ja aloitteellisuus) • Luo positiivista imagoa • Aktiivisuus • innovatiivisuus • Arvostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Soveltuvuus johtajaksi

Asiantuntijuus: Henkilöstöltä vaaditaan koulutuksellinen tausta ja *ammattillista osaamista* vaativaan erikoissairaanhoidon sekä ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä. Organisaatio tukee strategisesti ammatillista osaamisen kehittämistä ja osaamisen laajentamista tarjoamalla esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia. Toiminnan pohjalla ovat lainsäädännön asetukset, joten henkilöstöltä vaaditaan *lakisäädösten osaamista* ja niiden uudistusten toimintaympäristölle tuottamien vaatimusten tunnistamista ja huomioimista. *Toimintaympäristön osaamisessa* korostuvat ajankohtaiset terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset, joissa painottuvat muun muassa palveluiden kilpailukykyisyys ja joustavuus sekä uudet toiminnalliset kokonaisuudet. Henkilöstöltä vaaditaan perustehtävän

lisäksi *strategista osaamista*, esimerkiksi avaintavoitteiden tunnistamista, koska organisaation kehittämistoiminta ja painopisteet tukevat strategisia linjauksia. Strategisen osaamisen osa-alueena Hyvinkään sairaanhoitoalueella pyritään luomaan ja ylläpitämään kokonaisvaltaista ja monipuolista kilpailukykyä suhteessa muihin toimijoihin.

Henkilöstön *teknologiaosaaminen* on korostunutta ja sen avulla tavoitteena on helpottaa työtä sekä parantaa tuottavuutta. Teknologian kehittymisessä erilaiset informaatio- sekä kommunikaatioteknologiset ratkaisut ovat keskeisiä osa-alueita. Lääketieteellinen teknologiakehitys on nopeaa ja henkilöstöltä odotetaan uusien tutkimus- ja hoitomenetelmien käyttöönottoa sekä osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä. Henkilöstön *taloudellista osaamista* ja tuottavuusnäkökulman hallintaa odotetaan kaikilla organisaatiotasolla ja niihin voidaan vaikuttaa muun muassa hoitoprosessien uudistamisella. Organisaatio edellyttää koko henkilöstöltä aiempaa suurempaa vastuuta ajantasaisesta talouden hallinnasta sekä kustannustehokkaasta palvelutuotannosta talousarvion ja -suunnitelman mukaisesti.

Jokaisen organisaatiossa on hallittava alan *turvallisuusosaaminen*. Hyvinkään sairaanhoitoalueella turvallisuusosaaminen käsittää muun muassa potilaiden korkeatasoisen tutkimuksen ja hoidon turvallisuuden, potilasturvallisuusriskien kartoittamisen ja korjaavat toimenpiteet. Henkilöstön tehtävänä on varmistaa korkeatasoinen sairaalahygienia sekä seurata ja ehkäistä sairaalainfektioiden esiintymistä systemaattisesti. Yksi turvallisuuden osaamisalue on lääkeresistenssien bakteerien hallinta. Kaikilta organisaatiossa odotetaan *kestävän kehityksen osaamista* ja toiminnot suunnitellaan energiatehokkaasti ja ympäristöystävällisesti. Esille nousevat henkilöstön osaamisvaatimuksena *terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen* sekä sen mukainen työskentelytapa. Henkilöstön tulee pystyä tunnistamaan hoidon tai sen viivästymisen aiheuttamat mahdolliset yksilölliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset.

Hallinta: Hyvät *vuorovaikutustaidot* ovat organisaation vaatimus henkilöstölleen. Nämä vuorovaikutustaidot ovat muun muassa palautteen vastaanottokykyä asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, monipuolista vuorovaikutusta potilaiden ja sidosryhmien kanssa. Jokaisella on vastuu vuorovaikutuksen vastaanottamisesta ja esimerkiksi tiedottamisen seuraamisesta muutostilanteissa. Henkilöstöltä vaaditaan kykyä saumattomaan osaajien väliseen yhteistyöhön ja yhteisten palveluketjujen laadintaan. Luottamuksellinen ja sujuva

yhteistyö perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon välillä nähdään strategisesti tärkeänä. Tiedon ja tutkimuksen pohjaksi organisaatiossa tehdään tiivistä yhteistyötä erilaisten koulutuksesta vastaavien tahojen esimerkiksi yliopistojen kanssa ja näin henkilöstölle mahdollistetaan erikoistumis-, jatko- ja täydennyskoulutuksia sekä organisaatiossa varmistetaan ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö.

Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstöltä vaaditaan *suomen ja ruotsin kielen hallintaa* sekä palvelun tuottamista molemmilla kielillä. Tämän osaamisen vahvistamiseksi organisaatiolla on tarjolla kieliopintoja. Organisaatio odottaa henkilöstöltä *tiedon hallinnan* osaamista. Toimintaa kehitetään tiedolla, näyttöön ja vaikuttavuuteen perustuen, joten jokaisen organisaatiotasoon katsomatta tulee hyödyntää ajantasaista tietoa ja noudattaa yleisesti sekä alueellisesti sovittuja palveluketjuja ja Käypä hoito suosituksia. Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstön tulee ymmärtää HUS:n tutkimuksellinen asema ja omalla toiminnallaan tukea sen edistämistä. Organisaation tavoitteena on tuottaa lääketieteellisesti ja hoidollisesti laadukasta palvelua kansainvälisellä tasolla asti, joten *laadun hallintaa* odotetaan koko henkilöstöltä. Organisaatiossa palveluiden laatu nähdään myös kilpailukyvyn edellytyksenä. Henkilöstöltä vaaditaan *asiakaslähtöisyyden hallintaa* ja joustavaa työskentelytapaa sekä kehittämistä asiakaslähtöisyyden parantamiseksi. Palvelut tuotetaan oikea-aikaisesti, yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti asiakkaan tarpeiden mukaisesti. *Moniammatillinen työskentely* on vaatimus kaikille työntekijöille, koska se nähdään rakennemuutosten ja kehittämisen välineenä. Sujuvat ja tehokkaat potilasprosessit vaativat henkilöstöltä *kokonaisuuksien hallintaa* sekä moniammatillista yhteistyötä esimerkiksi erikoisalojen ja tukipalveluiden välillä. Henkilöstön tulee *hallita kansainvälisyysnäkökulma* osana organisaation toimintaa ja se on osa organisaation tuottavuuden arviointia, hoitokriteeristöä, kattavia ja laadukkaita palveluita sekä rekrytointia.

Kyvykkyys: Organisaatiossa odotetaan *kykyä itsensä johtamiseen* ja -kehittämiseen sekä siten osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. *Kehittämiskykyisyys* on vaatimus koko henkilöstölle ja se nähdään organisaatiossa välttämättömänä. Kehittäminen tarvitsee tukeen *suunnitelmallisuutta* ja *ennakointikykyä*. Suunnitelmallisen ja ennakoivan kehittämisen kohteina ovat muun muassa perehdyttäminen, henkilöstön kouluttaminen ja osaaminen, talouden tasapainon parantaminen, tuottavuuden hallinta, työyhteisöjen toiminta, monikulttuurisuus ja muutoksien hallinta. Työskentely ja kehittäminen ovat tavoitteellista

toimintaa ja näkyvät esimerkiksi laadunhallinnassa ja osaamisen varmistamisessa. *Tavoitteellisuus* on vaatimuksena koko organisaation henkilöstölle. Tavoitteet pohjautuvat strategiaan sekä tavoitteiden seuranta perustuu niille asetetuille mittareille. Henkilöstöltä vaaditaan *uudistamiskykyä* esimerkiksi palveluiden ja toimintamallien uudistamisessa sekä teknologian kehittämisessä. Henkilöstön *vastuunottokykyisyys* on esimerkiksi jokaisen henkilökohtaista vastuuta organisaation toiminnasta ja työhyvinvoinnista.

Ominaisuudet: Toiminta Hyvinkään sairaanhoitoalueella on joustavaa ja sen lähtökohdista on henkilöstötasoinen *joustavuus*. Organisaatio tavoittelee *sisäisen yrittäjyyden* toimintamallin kautta henkilöstön sitoutumista ja motivaation parantamista sekä näiden vaatimusten mukaista toimintaa. Sisäisessä yrittäjyydessä korostuvat joustavat toimintamallit, riittävä itsenäisyys ja toimintayksikön asiakasvastuullisuus. Sen kautta tavoitellaan työhön sitoutumista, aloitteellisuutta, vastuullisuutta sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä. Sisäinen yrittäjä näkee muutoksen mahdollisuutena ja hänellä on muutosmyönteinen asenne, luotto itseensä ja työyhteisöönsä. Henkilöstöltä odotetaan myös *innovatiivisuutta, aktiivisuutta ja positiivisen imagon luomista*. Organisaation mukaan kilpailussa menestymisen edellytyksenä ovat muun muassa markkinointi, henkilöstön aktiivinen toiminta sekä uusien toimintamallien kokeileminen ja ideointi. Innovatiivisuuden kautta haetaan uusia tuottavuusratkaisuja ja toimitaan vaikuttavan toiminnan edelläkävijänä. Hyvinkään sairaanhoitoalueella odotetaan, että henkilöstö arvostaa toistensa työpanosta ja ovat motivoituneita sekä pitävät yllä organisaation hyvää mainetta.

Johtajat

Asiantuntijuus: Johtajilta odotetaan ammattimaista ja laadukasta johtamista. Näiden avulla luodaan edellytykset muun muassa potilaslähtöiselle, laadukkaalle, vaikuttavalle ja kustannustehokkaalle toiminnalle. Johtajalla on osaamista *osaamisen johtamiseen*. Sen avulla osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti strategisesti keskeisillä osa-alueilla sekä osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Muuttuvat osaamistarpeet tunnistetaan ja niiden pohjalta laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelmat strategisesti keskeisille osa-alueille. Osaamisen vahvistamisessa käytetään sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia sekä työkiertoa ja mentorointia. Rekrytointia ohjaavat osaamistarpeet ja johtajalla tulee olla taito sekä osaaminen tarkoituksenmukaiseen rekrytointiin.

Rekrytoinnissa huomioidaan maahanmuuttajataustaiset ja pyritään edistämään kielitaidon sekä toimintakulttuurin tuntemuksen vahvistamista. Johtaminen ja organisaation toiminta pohjautuvat strategiaan avaintavoitteisiin ja vaativat pohjaksi monialaista *strategi- sen johtamisen* hallintaa. Johtajalla tulee olla *talouden johtamisen osaamista*, joka tarkoittaa esimerkiksi talouden asettamien reunaehtojen hallintaa ja työkalujen soveltamista talouden mittaamiseksi.

Organisaatiossa johtajalla on valta ja vastuu yksikkönsä taloudesta. Organisaatiota johdetaan ajantasaisella sekä luotettavalla tiedolla, joten *tiedolla johtaminen* on osaamisvaatimus kaikille johtajille. Tässä tiedon kokonaisuudessa keskeistä on myös hiljaisen tiedon siirtyminen. Johtajan tulee pystyä hallitsemaan yhä suurempia kokonaisuuksia ja tämä näkyy esimerkiksi pyrkimyksenä organisaatiotasojen vähentämiseen ja sen kautta johtajien yhä suurempien resurssikokonaisuuksien ja laajempien palvelukokonaisuuksien osaamisena. Johtajien tulee hallita *henkilöstövoimavarojen johtaminen* ja päätöksenteko perustuu asetettuihin strategiaan linjauksiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuvat henkilöstön joustava käyttö ja kohdentaminen potilas- ja toimintälähtöisesti sekä henkilöstömitoituksen määrittäminen.

Työhyvinvoinnin johtaminen on vaatimus johtajille ja työyhteisöjen hyvinvointia sekä tuottavuutta pyritään tukemaan esimerkiksi työaikaratkaisuilla. Johtaja omalla toiminnallaan edistää työhyvinvointia, joka on osa strategista toimintaa ja sen avulla voidaan myös tavoitella tuottavuuden parantamista. Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä seurataan sekä parannetaan suunnitelmallisesti työhyvinvointiohjelmien avulla ja riskien kartoituk- sella. Johtajat tekevät työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta tiivistä yhteistyötä työ- terveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Yhtenä hyvinvointijohtamisen osa-alueena nostetaan esille ikäjohtaminen, joka on resurssien johtamista elämänsä ja voimavarojen johtamisen näkökulmasta sekä eri ikäisten työntekijöiden kokemuksen ja näkemyksen tarkoituksenmukaista hyödyntämistä.

Hallinta: Johtamista ja toimintoja suunnataan prosessiorganisaation mukaisesti, joten johtajilla tulee olla *prosessijohtamisen hallintaa* ja kykyä prosessiohjauksen mukaiseen toimintaan, jossa tuotannon osatekijät kootaan potilasryhmien tarpeiden pohjalta koko-

naisuuksiksi ja hoitoprosesseiksi. Hyvinkään sairaanhoitoalueella johtaja pystyy huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta myös osana *muutoksen johtamista*. Johtamiselta vaaditaan oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä, jotka edesauttavat osaltaan myös muutoksen johtamista. Muutostilanteissa vuorovaikutusosaaminen on korostunutta ja tässä johtajat ovat avainasemassa. Johtaminen on osallistavaa, vuorovaikutteista sekä innostavaa. Johtajan odotetaan toimivan reilusti ja johtaminen on selkeää. Hyvän yhteistoiminnan pohjalla on avoin tiedonkulku ja luottamus, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja heillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön sekä työyhteisön asioihin. Johtajana toimiminen vaatii pohjaksi *työnantajan edustajan roolin hallintaa* ja jokaisen johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää perustehtävänsä ja tavoitteet. Kansainvälisyys näkyy myös johtajille asetetuissa vaatimuksissa. Johtajan tulee seurata kansainvälistä kehitystä ja osallistua aktiivisesti kansainväliseen yhteistyöhön sekä koulutustilaisuuksiin.

Kyvykkyys: Johtaminen perustuu selkeään vastuualueen hoitamiseen ja *toimivallan käyttöön* sekä johtamistehtävät ovat päätoimisia. Itsensä johtaminen on vaatimus koko organisaation henkilöstölle ja erityisesti johtaja on velvollinen kehittämään itseään ja omaa osaamistaan esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin tai omatoimisella opiskelulla. Johtaja pystyy oman toimintansa ja hallittavien kokonaisuuksien säännölliseen arviointiin. Johtajalla tulee olla *kyky tehdä päätöksiä* ja ottaa vastuuta esimerkiksi taloudesta, työstä, työoloista, turvallisuudesta tai uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta. Kehittämiseen johtaja ottaa mukaan henkilöstön ja tukee aktiivisesti heidän kehittämisideoitaan sekä on valmis viemään parhaat toimintamallit käytäntöön. Johtajalla on *kyky kannustaa* työntekijöitä esimerkiksi osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Johtajan ennakointikykyä on esimerkiksi kyvykkyys ennakoida toimintaympäristön tuottamia osaamisvaatimuksia. Johtajilta vaaditaan *arviointikykyisyyttä* muun muassa oman yksikön toiminnan ja osaamisen kehittämisessä sekä arvioimisessa.

Ominaisuudet: Johtajalta vaaditaan *soveltuvuutta johtajaksi* ja organisaation imagoa vahvistetaan hyvän johtamisen avulla, jota edellytetään kaikilta johtajilta. Johtajalta odotetaan sisäistä yrittäjäyyshenkeä, joka antaa johtamiselle uusia menetelmiä ja mahdollisuuksia. Hyvinkään sairaanhoitoalueen strategian mukaan siellä työskentelevät ”alansa parhaat osaajat”, niin myös johtajina.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

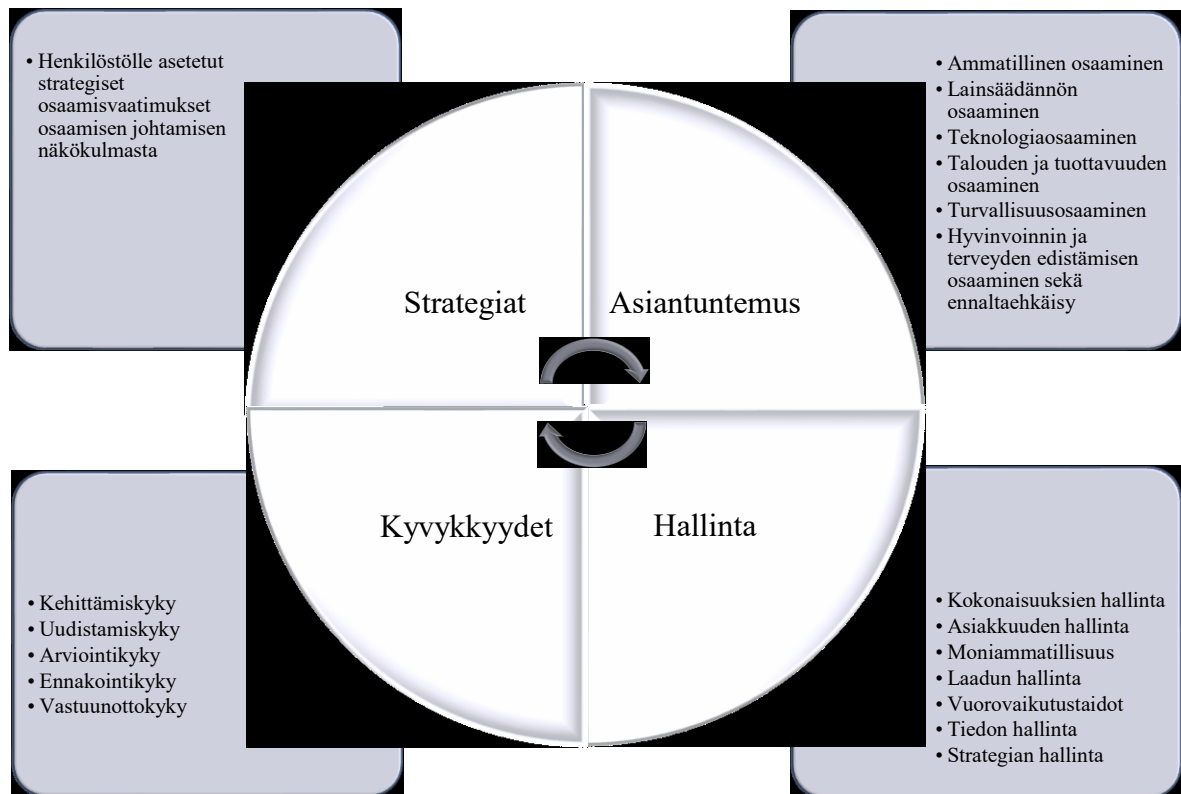
5.1 Tutkimuksen tarkastelu ja johtopäätökset

Siun soten, Eksoten, Hyvinkään kaupungin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueen osaamisvaatimukset jaoteltiin neljän osa-alueen mukaisesti. Asiantuntemus on aihealueita, joita organisaatio asettaa henkilöstön osaamiselle. Hallinta on osaamista, joka henkilöstön tulee organisaation näkökulmasta hallita ja pystyä toimimaan sen vaatimusten mukaisesti. Kyvykkyys on kykyjä, joita organisaatio edellyttää henkilöstöltään. Ominaisuudet ovat yksilöllisiä piirteitä ja ominaisuuksia, joita organisaatioissa strategisesti odotetaan. Organisaatioiden strategisissa osaamisvaatimukissa erottuivat henkilöstölle ja johtajille kohdenetut osaamisvaatimukset. Henkilöstölle asetetut osaamisvaatimukset ovat myös osa johtajille asetettuja osaamisvaatimuksia, koska johtajat kuuluvat henkilöstöön. Johtopäätöksissä organisaatioiden henkilöstölle ja johtajille asetetuista osaamisvaatimuksista keskityn tarkastelemaan neljästä osa-alueesta kolmea: Asiantuntijuutta, hallintaa ja kyvykkyyksiä. Tämä rajaus on perusteltavissa tutkimuksen osaamisen johtamisen näkökulmalla. Osaamisen johtamisen lähtökohdista ominaisuudet ovat henkilön yksilöllisiä ominaisuuksia ja niihin vaikuttaminen johtamisen menetelmillä on haasteellista, koska ne ovat perustaltaan lähtöisin henkilöstä itsestään. Organisaatioiden strategisesti asettamat vaatimukset ominaisuuksista otetaan tarkasteluun toisen tutkimuskysymyksen kohdalla, jossa selvitettiin organisaatiotasoisesti mahdollisia osaamisvaatimusten erityispiirteitä ja alueellisia eroja.

5.1.1 Strategisesti henkilöstölle asetetut osaamisvaatimukset

Siun soten, Eksoten, Hyvinkään kaupungin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstölle asetettamat osaamisvaatimukset ovat pitkälti keskenään yhteneväisiä ja osaamisvaatimukset noudattavat organisaatioiden välillä samoja osaamisen johtamisen strategisia linjauksia. Nämä strategisesti asetetut linjaukset ja niiden yhteneväisyys organisaatioiden välillä on perusteltavissa sosiaali- ja terveysministeriön asettamilla linjauksilla. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveystieteiden suunnittelusta, valtakunnallisista tavoitteista ja ohjauksesta Suomen hallitusohjelmien mukaisesti. Yleisesti voidaan todeta,

että organisaatioiden strategiset osaamisvaatimukset noudattavat julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiolle asetettuja valtakunnallisia linjauksia ja ovat tästä syystä osaltaan ennakoitavissa sekä esittävät sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle tyypillistä vakautta ja linjakkuutta. Kuviossa 2. ovat koostetusti Siun soten, Eksoten, Hyvinkään kaupungin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueen henkilöstölleen strategisesti asettamat osaamisvaatimukset. Kehämuodostelma ja kuviossa oleva nuoli kuvaavat osaamisvaatimusten uusiutumista strategioiden mukaisesti ja osaamisvaatimusten muuntumista strategiakauden aikana organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.



KUVIO 2. Organisaatioiden henkilöstölle strategisesti asettamat osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen näkökulmasta

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osaaminen on yhä vahvemmin koostunut teknologia-, tiedonhallinta-, asiakaslähtöisyyden-, verkkoviestintä- ja ohjausosaamisesta sekä vuorovaikutustaidoista, elinikäisistä oppimisen taidoista, myönteisestä asennoitumisesta uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Näiden osaamisten sisällöstä esille nousevat muun muassa ammattitaidon päivittäminen, kielitaito, kansainvälisyys, osaamisen jatkuva kehittäminen sekä rohkeus kehittyä ja kokeilla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa pai-

nottuvat kaikkien ammattiryhmien yhteisenä osaamisena monialainen yhteistyöosaaminen, moniammatillisuus, yhteistyökyky ja verkostoituminen. (Jauhiainen, Sihvo, Jääskeläinen, Ojasalo & Hämäläinen 2017,144.) Sosiaali- ja terveydenhuollon osaaminen on koostunut asiakaslähtöisyydestä, ohjaus- ja neuvonta ja palvelujärjestelmä osaamisesta sekä lainsäädännön ja etiikan osaamisesta (Kangasniemi ym. 2018, 69). Nämä edellä mainitut osaamisvaatimukset nousivat esille myös tämän tutkimuksen organisaatioiden henkilöstölle strategisesti asettamissa osaamisvaatimuksissa, joita seuraavaksi tarkastelen yksityiskohtaisemmin.

Ammatillinen osaaminen

Tutkimuksen organisaatiot perustavat toiminnan osaamisen johtamisen näkökulmasta ammattitaitoiselle henkilöstölle ja ammatillinen osaaminen nousi vahvasti esille kaikkien organisaatioiden kohdalla. Sosiaali- ja terveystalalla edellytetään ammatillista osaamista ja sen kautta mahdollistuu esimerkiksi laaja-alainen palvelukokonaisuuksien tarkastelu (Jauhiainen ym. 2017, 145). Tämän tuloksen voidaan ajatella olevan sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille tyypillistä, koska ammatilliset pätevyysmääritelmät ovat pitkälti lakisääteisesti määriteltyjä, esimerkkinä laki sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot ovat palveluiden tuottajia, mikä tarkoittaa, että organisaatio henkilökuntineen tuottaa konkreettisesti kansalaisille sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita.

Yleisesti palvelualalla toimiminen vaatii alan ammattiosaamista, koska siinä tuotetaan palveluita henkilöstön osaamisen kautta. Organisaation osaaminen koostuu yksittäisten työntekijöiden koulutuksen luomasta taustasta, asiantuntijuudesta, ammattitaidosta ja ammatillisesta kehittämisestä. Ammatillinen osaaminen sisältää organisaation toiminnassa tarvittavan osaamisen, taidon kohdata ihmisiä, eettiset näkökulmat ja arvot (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 20). Uudistuksissa toiminnan perustan luo ammattikohtainen substanssiosaaminen. Ammatillisen osaamisen rooli korostaa palvelutarpeiden ja palveluiden toteuttamisen arviointia sekä suunnitelmallisuutta (Kangasniemi ym. 2018, 14, 68).

Lainsäädännön osaaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisen pohjana on lainsäädäntö. Esimerkiksi perustuslaki turvaa oikeudenmukaisuutta yhteiskunnassa ja terveydenhuoltolain avulla edistetään ja ylläpidetään väestön terveyttä ja kavennetaan terveyseroja. Sosiaalihuoltolain avulla taas katetaan yhteiskunnan sosiaalisia ongelmia, ohjataan yhteistyötä ja hyödynnetään sosiaalihuoltoa osana hyvinvointia ja terveyden edistämistä (THL, 2018). Organisaatiot vaativat toiminnan ja osaamisen pohjana olevien lakien sekä asetusten osaamista henkilöstöltään kautta organisaatiotasojen. Nämä lainsäädännön asettamat perustavaa laatua olevat toiminnan lähtökohdat tulee jokaisen organisaatiossa työskentelevän osata ja pystyä työskentelemään niiden mukaisesti. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten on tunnettava lait, jotka määrittelevät asiakkaan aseman, tuotettavat palvelut, eri toimialasektoreiden roolit, ammattiryhmät ja heidän osaamisen (Kangasniemi ym. 2018, 71).

Teknologiaosaaminen

Digitalisaatio ja sen kehittyminen ovat vahvasti mukana sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämässä. Teknologiaosaaminen on organisaatioiden vahvasti esittämä osaamisvaatimus koko henkilöstölle. Teknologianosaamisessa painottuvat teknologiakehittämisen osaaminen, esimerkiksi sähköiset palvelut ja niiden kehittäminen ovat osa strategisesti asetettua poliittista linjausta. Tämä on todennäköisesti yksi syy organisaatioiden strategisen teknologiaosaamisen painottumiseen. Henkilöstön teknologiaosaaminen ja sen kehittäminen vaativat tuekseen osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen näkökulmasta johtajien tulee organisaatioissa aktiivisesti kannustaa teknologian käyttöön ja sen kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia (Karamitri, Talia & Bellali 2015, 14-16). Teknologiaosaaminen on yksi tuottavuuden kasvattamisen menetelmä (Lumijärvi 2013, 59).

Työskentely organisaatioissa tapahtuu yhä enemmän sähköisiä kommunikaatiomahdollisuuksia hyödyntäen ja tiedolla työskennellen, jota tuotetaan sähköisten ohjelmien avulla ja teknologisia mahdollisuuksia käyttäen. Aktiivisella teknologisten mahdollisuuksien hyödyntämisellä nähdään olevan vaikutusta asiakaslähtöisyyden ja tehokkuuden parantamiseen. Teknologia nähdään organisaatioissa keskeisenä panostuskohteena, koska se nähdään olevan mahdollisuus systemaattiselle uudistamiselle (Lappalainen 2015, 232).

Tutkimuksen organisaatiot tuottavat henkilöstön osaamisen kautta palveluita ja teknologia tarvitsee tuekseen sosiaalista toimintaa sekä osaamisen johtamista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on tarve sosiaaliselle innovaatiolle, koska teknologiset mahdollisuudet eivät toimi ilman niiden hyödyntämistä (Lammintakanen & Rissanen 2017, 37). Organisaatiot eivät kohdenna teknologisia osaamisvaatimuksia ainoastaan palvelutuotantoon ja sen kehittämiseen, vaan yhtä vahvasti teknologian mahdollisuudet tulee hyödyntää henkilöstön osaamisen vahvistamisessa ja tiedon hallinnassa. Tiedon ja osaamisen tueksi tarvitaan teknologisia ratkaisuja ja osaamisen johtamisen järjestelmät hyödyntävät tietoteknisiä mahdollisuuksia tiedon jakamisessa, luomisessa ja säilyttämisessä. Teknologiset ratkaisut ovat osa uusien työntekijöiden perehdytystä ja näin aineistot säilyvät vaikka työntekijät organisaatioissa vaihtuisivat (Nattestad 2012, 156-157).

Talouden ja tuottavuuden osaaminen

Talouden ja tuottavuuden osaaminen eivät ole ainoastaan johtajille asetettuja vaatimuksia. Henkilöstöstä jokainen vastaa omalla toiminnallaan organisaation talouden hallinnasta. Talouden osaaminen on vaatimus koko henkilöstölle, vaikka perinteisesti ajateltuna se on usein liitetty johtajan osaamisvaatimukseen. Organisaatiot linjaavat talouden osaamisen yhteisvastuulliseksi alueeksi, johon henkilöstö osallistuu omalla toiminnallaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon osaamista vaativalta toiminnalta edellytettävä tuloksellisuus voidaan saavuttaa henkilöstön avulla (Niiranen 2014, 53). Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannolle kohdistetaan kasvavia vaatimuksia entistä tiukempien taloudellisten resurssien johdosta ja tilanteeseen vastaamiseen tarvitaan yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä (Valtanen, Tuomivaara & Kurki 2015, 210). Strategioilla voidaan haastaa organisaation työntekijät oppimaan ja ymmärtämään taloudellista kokonaisuutta ja tuottavuutta (Raudasoja & Johansson 2009, 18).

Keskeistä on ymmärtää osaamisen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys sekä henkilöstön merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon suurimpana kulueränä. Henkilöstön on oman osaamisen ja toiminnan kautta pystyttävä tuottamaan näkyvää arvoa organisaatiolle. (Suvitie 2013, 390-394). Tuottavuusnäkökulma henkilöstön osaamisalueena on mielenkiintoinen, koska henkilöstö on organisaatiolle kuluerä ja usein tuottavuuden parantamisen keinot varsinkin teollisuudessa liittyvät henkilöstön vähennyksiin. Sosiaali-

ja terveydenhuollon henkilöstön rooli työn tekemisessä tehokkaasti ja toimivat työprosessit sekä niiden aktiivinen kehittäminen ovat tuottavuusnäkökulman parantamisessa keskeisiä. Tuottavuuden kehittämisen pohjana toimivat organisaation strategia ja johtaminen, mutta lopulta tuottavasta toiminnasta vastaa organisaation henkilöstö toimintakyvyllään ja siihen kohdistettavia toimenpiteitä ovat osaamisen kasvattaminen, perehdyttäminen ja työpaikkakoulutukset (Lumijärvi 2013, 59).

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä ennaltaehkäisy

Organisaatiot vaativat strategiatasoista osaamista hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen sekä ennaltaehkäisyyn. Tämä tarkoittaa laaja-alaisesti organisaatioiden alueella olevien asukkaiden hyvinvoinnin- ja terveyden edistämistä. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut pyritään keskittämään mahdollisimman varhaiseen vaiheeseen ja asiakkaan oman terveyden, hyvinvoinnin ja toiminnan hallinta on korostunut. Tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot näkevät tuottavuuden parantamisen keskeisinä tekijöinä palvelurakennemuutokset, toiminnan keskittämisen ennaltaehkäisyyn ja asiakkaiden hyvinvoinnin kasvattamisen. Terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueella osaamisen kautta vahvistetaan asiakkaan oikeuksia saavuttaa mahdollisimman suuri terveyst potentiaali (Kangasniemi ym. 2018, 14). Hyvinvoinnin edistäminen julkisella sektorilla on lähtöisin asiakkaista ja se on suunniteltujen palvelu-uudistuksien myötä noussut yhä vahvemmin keskiöön. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä erilaisten verkostojen sekä niiden osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen ovat korostuneita. Osaamisen kehittäminen nähdään myös yhtenä osatekijänä hyvinvoinnin edistämässä. (Zitting, Joensuu & Puustinen 2018, 62-69.)

Organisaatiossa henkilöstöltä vaaditaan ennaltaehkäisevää työtettä ja työskentelyä. Ennaltaehkäisevällä työotteella on heijaste tuottavuuteen ja sen avulla voidaan esimerkiksi vähentää kalliiden hoitojen tarvetta tai tasoittaa henkilöstömäärän lisäämisen tarvetta (Lumijärvi 2013, 64). Sosiaali- ja terveydenhuollossa ennaltaehkäisy, hyvinvoinnin- ja terveyden edistäminen ovat olleet näkyvästi esille kuntien tuottamissa strategiadokumenteissa myös aikaisempina kausina. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilökunnan sitouttamiseksi kyseisiin osa-alueisiin keskeistä on sisällyttää ne osaksi toiminta- ja taloussuunnitelmia sekä kohdentaa niihin strategisesti tarvittavat resurssit. (Uusitalo, Ståhl, Perttilä & Rimpelä 2007, 295, 307.)

Turvallisuusosaaminen

Organisaatioiden henkilöstöllä tulee olla laaja-alaista turvallisuusosaamista. Työturvallisuus organisaatioissa on määritelty lakisääteisesti. Lakisääteisyys on osaltaan perustelle, miksi organisaatiot nostavat vahvasti strategisena osaamisvaatimuksena esille turvallisuuden ja sen kehittämisen osaamisen. Turvallisuusosaaminen sisältää työturvallisuuslain ja annettujen ohjeistusten osaamisen, turvalliset toimintatavat, turvallisuuden kehittämisen ja riskien arvioinnin sekä niiden korjaukseen tarvittavat toimenpiteet. Esimerkiksi työturvallisuusvastuu on organisaatioissa henkilökohtainen, eikä perustu organisaatoriseen asemaan. Laiminlyönteihin tulee organisaatiossa puuttua välittömästi ja organisaatio on vastuussa turvallisuudesta ja siihen liittyvistä koulutuksista sekä ohjeista (Alahautala & Huhta 2018, 43-44).

Sosiaali- ja terveydenhuollon turvallisuusnäkökulma on laaja-alaista riskienhallintaa ja se sisältää muun muassa työ- ja potilasturvallisuuden. Potilasturvallisuus sisältää muun muassa lääketurvallisuuden, laiteturvallisuuden ja tietoturvallisuuden. Hyvinkään sairaanhoitoalue nosti esille turvallisuusnäkökulmasta myös lääkeresistenssien bakteerien strategisen hallinnan ja sen osaamisen jatkuvan kehittämisen. Turvallisuusnäkökulmat toteutuvat organisaatioissa käytännössä parhaiten, kun johto ja työntekijät kehittävät ja ylläpitävät turvallisuutta yhdessä. Vastuu turvallisuuden toteutumisesta on organisaatiotasoinen, mutta jokaisen organisaatioissa työskentelevän tulee hallita turvallisuuden vastuullisuus ja ymmärtää sen merkitys. (Alahautala & Huhta 2018, 51.) Turvallisuusnäkökulmien painottuminen osaamisvaatimuksissa voi osaltaan liittyä myös ajankohtaisiin globaaleihin turvallisuustekijöihin, joista näkyvimpiä ovat esimerkiksi kansainvälistyminen ja terrorismi.

Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuden hallinta nousi esille keskeisenä osaamisvaatimuksena kaikissa tutkimuksen organisaatioissa. Sen painottuva osa-alue oli asiakaslähtöisyys, joka on toiminnan, kehittämisen, tavoitteiden ja johtamisen keskiössä. Asiakkuuden hallinnan vaatimuksen painottumisen pohjalla ovat vahvasti poliittiset ohjelmat ja lakisääteisyys. Valmistelussa olevan Sote-uudistuksen yksi tavoite on yhdistää sosiaali- ja terveyspalvelut yhdeksi kokonaisuudeksi ja sen keskeisenä lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet. Asiakaslähtöisen toiminnan perustana on osaaminen, jonka avulla asiakkaiden tarpeet ja tilanteet kyetään

arvioimaan (Kangasniemi ym. 2018, 69). Asiakslähtöisyydelle ei ole sosiaali- ja terveydenhuollossa yksiselitteistä määritelmää, koska perinteisesti näillä kahdella sektorilla on ollut erilainen asiakaskäsitys ja sote-uudistuksen yksi tavoitteellinen lähtökohta on asiakslähtöisyyden kasvattaminen ja sektoreiden asiakasnäkökulmien yhteensovittaminen. (Kangasniemi, Voutilainen, Kapanen, Tolmala, Koponen, Hämäläinen ja Elovainio 2017, 23).

Lakisääteisydestä huolimatta organisaatioiden toiminnot eivät ole aina kokonaisuudessaan pohjautuneet asiakkaiden tarpeisiin ja tämä voi näkyä vahvana strategisena asiakslähtöisyyden painopisteenä. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa perinteinen työnjakomalli on voinut olla esimerkiksi tehtävä- ja ammattiryhmälähtöinen ja asiakkaan tarpeet eivät aina ole olleet strategisesti keskeisessä asemassa (Lammintakanen & Rissanen 2017, 46; Kangasniemi ym. 2017, 7). Organisaation keski- ja ylin johto korostavat strategiassa määriteltyä asiakslähtöisyyden toteutumista, mutta strategian ei koeta ohjaavan asiakslähtöisyyttä lähijohtajien ja työntekijöiden työskentelyssä. Organisaation strategia, jonka avulla tavoitellaan asiakslähtöisyyttä, tulee toteutua organisaation kaikilla tasoilla. Asiakslähtöisyys ja osaamisen johtaminen yhdessä ovat merkityksellisiä ja lähtökohdiltaan ihmisten johtamista. Keinoina siinä ovat muun muassa yhteinen kehittäminen, tiedon tulkinta ja kokemusten reflektointi. (Moisanen 2018, 170, 173.)

Laadun hallinta

Organisaatiot asettavat henkilöstölle vaatimuksen laadun hallinnasta kaikissa toiminnoissa, työskentelyssä ja kehittämisessä. Yleisesti organisaatioissa kaikki sen tuottamat toiminnot ja työskentely perustuvat laatuun, jota kehitetään ja parannetaan jatkuvasti. Laadun pohjana tämän tutkimuksen mukaan toimivat organisaation henkilöstö omalla toiminnallaan ja laatu sekä sen kehittäminen strategian mukaisesti kuuluu organisaatioissa kaikille. Se on myös osaltaan lakisääteisesti ja poliittisilla ohjelmilla määriteltyä. Yleisesti kirjallisuuden mukaan määriteltynä sosiaali- ja terveydenhuollon laatu on laaja käsite ja se koostuu niistä ominaisuuksista ja piirteistä, johon perustuvat muun muassa palvelujärjestelmät, prosessit ja organisaation toiminta. Sen osatekijöitä ovat esimerkiksi palveluiden saatavuus, turvallisuus, oikea-aikaisuus, asiakastyytyväisyys, organisaation osaaminen, tuottavuus ja tehokkuus sekä johtaminen. Hyvä laatu tarkoittaa muun muassa

asiakaslähtöistä palvelua, tietoon ja näyttöön perustuvaa toimintaa, terveyden- ja hyvinvoinnin edistämistä, riskien minimointia sekä organisaation asettamien vaatimusten ja odotusten mukaista toimintaa esimerkiksi talouden hallinnasta. (Pekurinen ym. 2008, 19-20.)

Kokonaisuuksien hallinta

Kokonaisuuksien hallinta on laaja osaamisen osa-alue. Siitä voidaan tutkimuksen organisaatioiden kohdalla erotella muun muassa toimintaympäristön tuntemus, yksilön osaaminen organisaation kokonaisuudessa, osaamistarpeiden kehittäminen osana kokonaisuutta ja prosessien hallinta. Henkilöstön tulee pystyä tunnistamaan toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutukset organisaation toimintaan, kehittämiseen sekä osaamisen hallintaan. Organisaatioiden uudistukset voivat olla mukautumista laajempiin poliittisiin muutoksiin tai aikaisemmin toteutettujen uudistusten korjauksia tai ne ovat osa organisaation omien toimintojen kehittämistä (Niiranen & Lammintakanen 2014, 145). Muutoksissa on korostunut kyvykkyys sietää ja sopeutua tapahtuviin muutoksiin, joita toimintaympäristö organisaatiolle tuottaa (Lappalainen 2018, 62). Kokonaisuuksien hallinta on myös organisaation moniammatillisten tiimien työskentelyn tuntemusta ja organisaation toiminnan hallintaa kokonaisuudessaan. Henkilöstön tulee ymmärtää oman osaamisen sijoittuminen osaksi organisaation toimintakokonaisuutta ja siihen kohdistuvat toiminnan sekä kehittämisen tuottamat osaamisvaatimukset. Osaamisen johtamisen avulla osaamista pyritään kohdentamaan organisaation kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Osaaminen on organisaation omaisuutta, jota kohdennetaan vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin (Huotari 2009, 19).

Moniammatillinen yhteistyö

Organisaatiot vaativat henkilöstöltä osaamista moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen hallintaan. Se on osaltaan kokonaisuuksien hallintaa ja yhteistyötä, jossa korostetaan sujuvuutta eri toimijoiden ja organisaatiotasojen välillä sekä verkostoitumista, joka nähdään eri toimijoiden välisen yhteistyön mahdollistajana. Moniammatillisessa työskentelyssä keskeistä on oman ja muiden työyhteisön jäsenten osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (Kangasniemi ym. 2017, 26). Moniammatillisuus nähdään muutoksen ja asiakaslähtöisyyden onnistumisen työkaluna ja sitä edellytetään henkilöstöltä kautta organisaatioiden. Moniammatillisuus organisaatiossa tarvitsee tukseen moniammatillisten tiimien

osaamisen johtamista ja esille nousee johtajille asetettu vaatimus moniammatillisten tii-
mien johtamisosaamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilta odotetaan kykyä joh-
taa moniammatillisia verkostoja (Niiranen 2016, 298). Muutokset edellyttävät ammatti-
laisten työnjaossa uudenlaista osaamista ja sen kehittämistä (Kangasniemi ym. 2017, 25).
Sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistymisprosesseissa on osaamisen johtamisen näkökul-
masta keskeistä ryhmien kyky toimia yhdessä, ymmärtäen erilaisia rooleja ja perspek-
tiivejä (Williams 2012, 557). Muutoksesta selviytymiseen ja organisaation menestykseen
vaikuttavat ihmisten väliset taidot, ryhmätyöskentely ja sopeutuminen (Carson ym. 2004,
451).

Tiedon hallinta

Tiedolla työskentely nähdään strategisesti keskeisenä organisaatioiden kehittämisessä ja
se on myös korostunutta osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kaikki tutkimuksen orga-
nisaatiot korostavat tiedon hallintaa yksilötasolla ja johtamisen tukena. Tiedon hallinnalla
voidaan osaamisen johtamisen näkökulmasta kasvattaa organisaation toiminnan suunnit-
telua strategisesti keskeisille osa-alueille. Tiedon hallinta toimii myös päätöksenteon tu-
kena esimerkiksi osaamisen vahvistamisen linjauksissa. Tieto on organisaatioiden ainee-
tonta omaisuutta, joka tuottaa niille suhteellista etua ja osaamisen johtaminen on syste-
maattinen prosessi, jossa organisaatiot ja yksilöt hyödyntävät, paikantavat, säilyttävät,
mukauttavat ja käyttävät tietoa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Karamitri ym.
2017, 4). Tiedonhallinta kuuluu organisaatioissa kaikille ja myös hiljaisen tiedon merki-
tyks tiedonhallinnassa on tiedostettu organisaatioiden strategisissa linjauksissa. Hiljaisen
tiedon siirtäminen organisaatiossa on keskeinen osaamisen tekijä ja sen merkitys on ko-
rostunutta erityisesti muutosprosesseissa (Williams 2012, 557). Työskentely, toiminta ja
kehittäminen perustuvat tietoon, näyttöön ja valtakunnallisesti annettuihin suosituksiin.
Tietoa, kykyä käsitellä tietoa ja sitoutua tietoon, tarvitaan julkisen sektorin organisaatioi-
den pyrkimyksessä sopeuttaa organisaation toimintaa toimintaympäristön muutoksiin
(Syväjärvi ym. 2013, 157-158).

Vuorovaikutustaidot

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa työtä tehdään vuorovaikutuksessa ja hyvät
vuorovaikutustaidot ovat henkilöstölle keskeinen osaamisvaatimus. Vuorovaikutustaitoja
edellytetään organisaation sisällä ja sieltä ulospäin. Henkilöstöltä odotetaan positiivisen

imagon luomista, vuorovaikutteista asiakastyöskentelyä, työyhteisöjen yhteistoimintaa, aktiivisuutta, palautteen anto- ja vastaanottokykyä. Vuorovaikutustaidot sisältävät yhteistyökyvyn eri alojen toimijoiden kanssa, joka mahdollistaa esimerkiksi verkostoissa toimimisen. Organisaatioiden asettama vuorovaikutusosaamisen vaatimus luo pohjan työyhteisön yhteistoiminnalle, jossa korostetaan kollegiaalisuutta, yhteistoimintaa, avoimuutta sekä luottamusta. Vuorovaikutustaitojen osaamista pidetään sosiaali- ja terveydenhuollossa itsestäänselvyytenä, mutta tarve taitojen kehittämiseksi on korostunut (Kangasniemi ym. 2018, 69). Organisaation sosiaaliset verkostot ovat eturintama, jossa inhimilliset ja rakenteelliset pääomat ovat vuorovaikutuksessa sekä menestyäkseen yksittäisellä työntekijällä on tarve integroitua ihmissuhteisiin perustuviin toiminnallisiin verkostoihin. (Carson ym. 2004, 452, 454).

Vuorovaikutus liitetään myös organisaation tehokkuuteen ja vuorovaikutuksellinen osallisuus ja yhteistyö ovat organisaation menestyksen näkökulmasta keskeisiä. Tutkimuksessa esille nousi myös johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys työyhteisön toiminnassa ja menestymisessä. Organisaatio on enemmän kuin yksittäisten henkilöiden summa ja työryhmyöskentelyä tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla. Suuri osa organisaation tehokkuudesta riippuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Näin olen työryhmän kokonaispätevyys on suurempi kuin yksittäisten henkilöiden pätevyyksien summa. (Carson ym. 2004, 452.) Vastuullinen johtamistapa pakottaa johtajan perinteisten mukavuusrajojen ulkopuolelle ja tiedon johtamisessa korostuu entistä enemmän vuorovaikutuksellinen johtamistapa (Syväjärvi ym. 2013, 163).

Kehittämisen-, arviointi- ja ennakointikyky

Osaamisen johtamisen näkökulmasta kaikissa tutkimuksen organisaatiossa painottuvat henkilöstön ennakointi-, arviointi- ja kehittämiskykyisyys. Näitä tarvitaan esimerkiksi osaamisen kehittämisessä, koska kehittämisen pohjaksi tarvitaan osaamisen arviointia. Tähän kokonaisuuteen sisältyy myös kriittinen itsearviointi omasta osaamisesta. Henkilöstöllä tulee olla kyky oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen arviointiin sekä organisaation johdolla tulee olla käsitys organisaation tehtävien osaamisen vaatimuksista ja toisaalta henkilöstön osaamisesta, vahvuuksista ja kehittämistarpeista (Salojärvi 2013, 150). Osaamisen johtamisen näkökulmasta tämä kokonaisuus hallinta käsittää yhtenä osana osaamisen ja osaamistarpeen sekä kehittämisen hallinnan, joka täydentyy kyvyllä

arvioida kriittisesti omaa osaamista suhteessa organisaation ja sen toimintojen vaatimukseen. Tuloksissa nousi esille laajasti esille koulutusmyönteisyys osana jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Täydennyskoulutus on perinteinen osaamisen kehittämisen menetelmä, vaikka käytännön osaamisen kehittyminen tapahtuu organisaatioiden sisällä (Salojärvi 2013, 153).

Organisaatioiden osaamisessa painotettiin perhdyttämisen merkitystä osana tiedon jakamista sekä osaamisen varmistamista. Perhdyttämisen kautta saadaan jaettua sosiaali- ja terveydenhuollossa tunnistettavaa hiljaista tietoa. Arviointikykyä vaaditaan organisaatioissa koko henkilöstöltä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta arviointikykyä voidaan kehittää ja siinä voidaan henkilötasoisesti kehittyä. Tämä kehittyminen tarvitsee tuekseen ajantasaista tietoa ja tiedon käyttöä arvioinnin pohjana. Tietoon pohjautuvaa arviointia tutkimuksen organisaatioissa hyödynnetään esimerkiksi osaamisen ja toiminnan kehittämisessä sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tukena. Ajantasaisten seurantajärjestelmien kautta saadaan tietoa, jota organisaatioissa voidaan hyödyntää toiminnan seuramisessa, kehittämisessä ja tehokkaassa talouden johtamisessa. Organisaatioissa arvioinnin käyttäminen voi vähentää vastakkainasettelua ja vahvistaa yhteistä näkemystä. (Niiranen 2011, 321-322.) Organisaatiot nostavat esille myös vaatimuksen kyvystä ennakoida. Tämä ennakoitukyky taas tarvitsee tuekseen ammatillista osaamista, kokonaisuuksien hallintaa ja ymmärrystä oman organisaation nykytilasta sekä sijoittumisesta toimintaympäristöön. Ennakoinnin edellytyksenä nähdään olevan visio tulevaisuudesta, sitä ei voi tietää mutta siitä voi tehdä jalostuneita arvauksia (Viitala 2013, 187).

Vastuunottoikyky

Sosiaali- ja terveydenhuollossa ammatillinen vastuu ja velvollisuuden määrittellään jo lainsäädännössä. Näin ollen vastuunottaminen esimerkiksi omasta työstä tai osaamisesta on lähtökohtaisesti perusvaatimus koko henkilöstölle. Organisaatiot odottavat vastuunottoikykyä myös yhteisölähtöisesti esimerkiksi työyhteisön toiminnasta, laadusta, talouden hallinnasta, työhyvinvoinnista ja työyhteisön ilmapiiristä sekä asiakaslähtöisyydestä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta vastuunottamisessa painottuvat esimerkiksi henkilöstön vastuunottaminen omasta kehitymisestä, koulutuksista ja osaamisen varmistamisesta yksilö- sekä yhteisötasolla.

Strateginen hallinta

Edellä on käsitelty osaamisvaatimuksia, joita tutkimuksen organisaatiot ovat strategisesti henkilöstölleen asettaneet. Miten henkilöstö saa tietoonsa nämä asetetut vaatimukset ja strategiset linjaukset? Tähän strategiat antavat selkeän ja yksiselitteisen vastauksen. Jokaisen organisaation henkilöstöstä tulee hallita toiminnan strategiset lähtökohdat ja strategiassa asetetut tavoitteet. Strategiat luovat pohjan toiminnalle, kehittämiselle ja osaamisen vahvistamiselle strategisesti keskeisiin osa-alueisiin. Organisaation osaamisen on strategioiden toteuttamisen pohjana ja se tarkoittaa strategian ymmärtämistä sekä osaamisen kehittämistä sen mukaisesti (Huotari 2009, 128). Strategiat luodaan sillä oletuksella, että ne ulottuvat yksittäiselle työntekijälle saakka. Strategiadokumentteja ei ole tuotettu vain johdon toimia varten, vaan ne on tarkoitettu koko organisaation henkilöstön käyttöön organisaation laajuudesta tai koosta huolimatta.

Henkilöstöltä odotetaan organisaation strategisten linjausten sisällöllistä osaamista, koska ne luovat tukipilarit muun muassa kehittämiselle, toiminnalle, osaamiselle ja arvioinnille sekä kaikille niille osaamisvaatimuksille, joita tämän tutkimuksen pohjalta on nostettu esille. Nämä strategisesti asetetut osaamisvaatimukset nitoutuvat yhteen osaamisen johtamisen näkökulmien kautta. Osaamisen näkökulmasta organisaation strategia näyttää suunnan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja tuo esille kehittämisen näkökulmat, joita organisaation henkilökunnalta odotetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Moisanen 2018, 173). Sosiaali- ja terveydenhuollon strategiat esittävät suunnan yhteisölliselle osaamiselle. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on keskeistä, että organisaation kaikilla tasoilla tiedostetaan toiminnan tarkoitus ja tavoitteet sekä mitä osaamista organisaatioissa tarvitaan sekä tulisi kehittää, että asetetut strategiset tavoitteet saavutetaan (Huotari 2009, 96-97).

5.1.2 Strategisesti johtajille asetetut osaamisvaatimukset

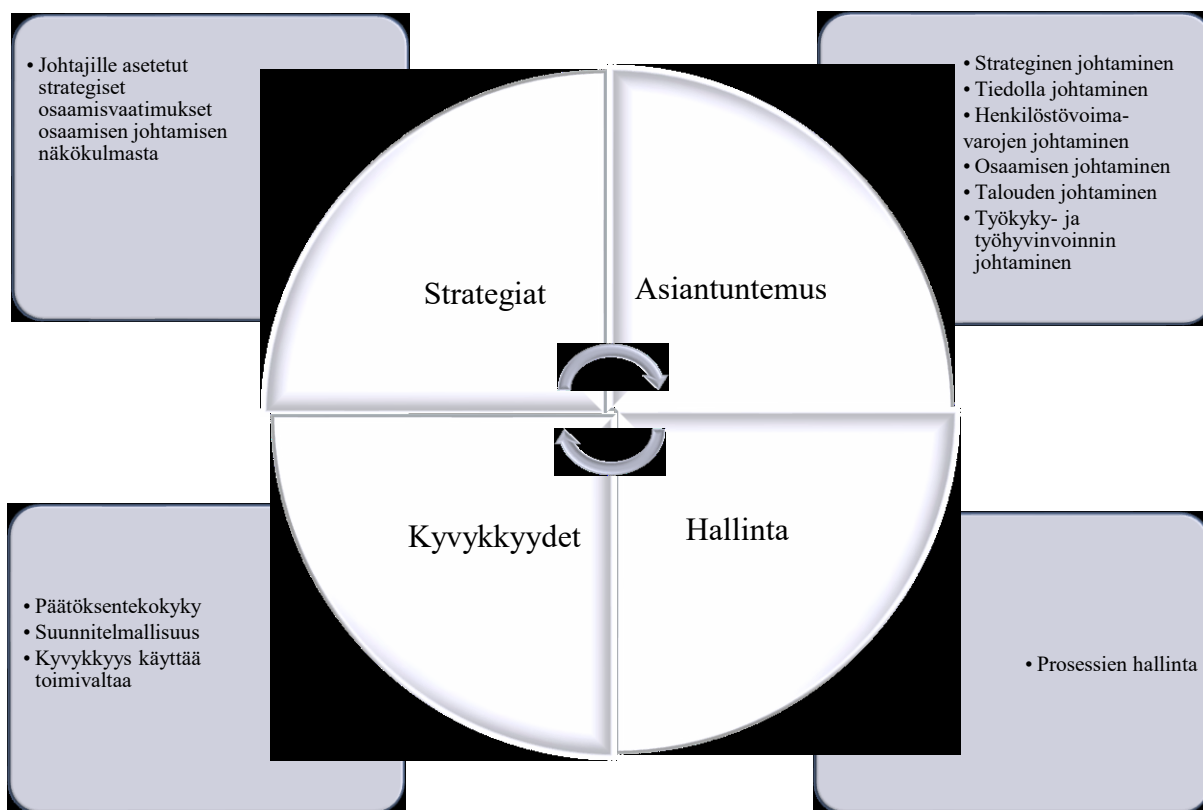
Organisaatiot asettavat osaamisvaatimuksia kohdennettuna organisaatioiden johtajille. Johtajien osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat olleet tutkitumpi osa-alue kuin yleisesti henkilöstölle kohdennetut osaamisvaatimukset. Tämä voi osaltaan johduttaa sosiaali- ja terveydenhuollon sektorin monimuotoisuudesta ja siitä, että henkilöstön

osaamisen tutkiminen on keskittynyt enemmän eriteltyihin osa-alueisiin, kuin koko organisaation osaamiseen yleisellä tasolla. Johtaminen nähdään taas osaltaan yleispätevänä ja laaja-alaisena. Johtamisvaatimusten painopisteiden on todettu ajansaatossa muuttuvan ja niihin vaikuttavat muun muassa ajankohtaiset poliittiset linjaukset ja muutokset. Julkisella sektorilla johtajalta vaaditaan yleisesti tietoa ja taitoa, mutta kykyä ja muita ominaisuuksia yleensä vain edellytetään. Asenteita, kykyä, arvoja ja päätöksentekokykyä pidetään ominaispiirteinä pätevyydelle. (Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen 2016, 95-96.) Johtamisosaaminen jakautuu työssä tarvittaviin taitoihin, tietoihin, arvoihin, asenteisiin, motivaatioon ja kykyihin. Se on yksilön inhimillinen pääoma, joka on moniulotteinen ja sen osa-alueet ovat toiminnan johtaminen, substanssiosaaminen, henkilöstöjohtaminen ja kehittämisen osaaminen (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011, 185). Johtamisen osaamisalueita ovat muun muassa henkilöstö-, muutoksen-, talousjohtaminen ja oman toiminta-alueen asiantuntemus (Raudasoja & Johansson 2009, 14).

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa painottuvat strateginen-, muutos-, moniammatillisuuden johtaminen, kokonaisuuksien hallinta ja vuorovaikutusosaaminen (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005, 73). Erikoisosaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat johtamis- ja yrittäjyysosaaminen, jonka yksi osa-alue on muutosjohtaminen (Jauhiainen ym. 2017, 144). Julkisen sektorin johtajien osaamisvaatimuksia ovat käsitteellinen ajattelukyky, työskentelemisen tavoitteellisuus, hyvät vuorovaikutustaidot, kokonaisuuden hallinta ja työolojen turvaaminen. Itsestään selvänä johtamisen osaamisvaatimuksena pidetään kunnallisen päätöksentekojärjestelmän tuntemusta ja ymmärrystä julkisen hallinnon organisaation sijoittumisesta koko kuntasektorin kenttään sekä sen tehtäviin. (Virtanen & Stenvall 2011, 84.)

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatioiden johtajille strategisesti asetettujen osaamisvaatimusten painopiste oli keskittynyt asiantuntemuksen osa-alueelle. Hallinnan ja kyvykkyyksien osa-alueet korostuivat koko henkilöstölle kohdistetuissa osaamisvaatimuksissa. Strategisesti organisaatiot eivät esittäneet yhteneviä pätevyysvaatimuksia organisaatioissa toimiville johtajille. Enemmän painottuivat soveltuvuus johtajaksi ja roolinhallinta työnantajan edustajana. Siun soten, Eksoten, Hyvinkään kaupungin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueen johtajille asetetut osaamisvaatimukset on esitelty Kuviossa 3. Kehä-

muodostelma ja kuviossa oleva nuoli kuvaavat osaamisvaatimusten uusiutumista strategioiden mukaisesti sekä osaamisvaatimusten muuntumista strategiakauden aikana organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.



KUVIO 3. Organisaatioiden johtajille strategisesti asettamat osaamisvaatimukset osaamisen johtamisen näkökulmasta

Strateginen johtaminen

Strategian hallintaa ja sen mukaista toiminnan kehittämistä vaadittiin koko organisaation henkilöstöltä, mutta johtajilta vaaditaan erityisesti strategisen johtamisen osaamista. Strategia on johtamisen pohjana ja sen kautta luodaan koko johtajana toimimisen kokonaisuus, joka toimii hyvän hallinnon symbolina. Strategisen johtamisen avulla muutetaan asetetut päätavoitteet päätöksiksi ja strategisiksi toimenpiteiksi toiminnan keskipisteessä, niin että toiminta on mielekästä, järkevää ja tuottaa merkityksellisiä tuloksia. Strategisen johtamisen hallinnan voidaan ajatella olevan edellytys osaamisen johtamiselle (Huotari 2009, 181).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeinen organisaatioiden asettama osaamisvaatimus johtajille. Tutkimuksen organisaatiot ovat julkisia palveluntuottajia, joiden henkilöstö ja heidän sisältämä osaaminen ovat keskeisimmät toiminnan työkalut. Henkilöstövoimavarojen johtaminen näyttäytyi perehdyttämisen, päivittäisen resurssoinnin, resurssisuunnittelun ja seurannan jopa valvonnan näkökulmasta. Työkierron menetelmät ja henkilöstön kohdentaminen toiminnan tarpeiden mukaisesti ovat osa organisaatioiden määrittelemää henkilöstövoimavarojen johtamista. Yleisesti henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa henkilöstön voimavarojen määrällistä säätelyä, osaamisen varmistamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamista sekä motivointia (Viitala 2009, 20–21). Julkisissa organisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtaminen edustaa perinteistä pysyvyyttä ja tuloksellisuuden näkökulman merkitys on siinä keskeinen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta voidaan yhdistää organisaation, johtamisen ja henkilöstön näkökulmat. (Vakkala 2012, 21, 36, 204.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii käsitteellistä ajattelua ja ymmärrystä organisaation käytössä olevien resurssien ja strategisten päämäärien välillä (Virtanen & Stenvall 2011, 138). Monialaisuus johtamisessa ilmenee siinä, että strategista ja henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat organisaation perustehtävä, resurssit ja asetetut tulostavoitteet (Niiranen 2016, 298).

Tiedolla johtaminen

Tiedon hallinnan osaaminen oli vaatimus organisaatioiden henkilöstölle kokonaisuutena, mutta tiedolla johtaminen on johtajille erikseen osoitettu osaamisvaatimus. Organisaatiot asettavat tiedolla johtamisen muun muassa toiminnan, kehittämisen ja osaamisen pohjaksi. Johtajilla tulee olla osaamista hankkia tietoa ja kykyä soveltaa sitä käytäntöön. Tiedon avulla johtajat voivat edistää näkemystään organisaation menestyksestä ja kasvusta sekä johtamisen tiedonhallinnan näkökulmasta siihen kuuluvat tiedon jakaminen organisaatioissa ja tiedon arvon lisääminen (Karamitri ym. 2017, 11,13). Tiedolla johtamisen osaaminen ja erilaisten raporttien hyödyntäminen osana johtamista ovat organisaatioiden asettama keskeinen johtajan asiantuntemuksen osa-alue. Ajattelemalla kriittisemmin organisaatioiden tiedosta ja sen jakamisesta, voivat johtajat parantaa päätöksentekoa ja työskennellä kestävämmiin tietoon perustuvan organisaation luomiseksi (Sibbald ym. 2016, 73). Johtamisessa korostuvat aktiivinen toimintaympäristön seuranta, palveluprosessien johtaminen ja kehittäminen tiedolla (Lappalainen 2016, 232).

Osaamisen johtaminen

Organisaatiot painottavat osaamisen johtamista omana asiantuntijuuden osa-alueena. Osaamisen johtaminen on osaamisen varmistamista ja kehittämistä muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. Osaamisen johtamisessa korostuvat ennakointi ja suunnitelmallisuus. Osaamisen johtaminen on osa organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä kohti tavoitteita ja osaaminen on strategisesti määriteltyjen muutosten käyttövoima (Rissanen & Lammintakanen 2017, 149). Kehittämistä tulee kohdentaa tehokkaaseen osaamisen johtamisen käytäntöihin ja sen keinoilla vastata kasvaviin osaamisvaatimuksiin, osaamisen siirtoihin ja perehdyttämisen tarpeisiin (Viitala 2013, 200). Johtajalla on käytössään organisaation sisällä kokonainen työyhteisö työ- ja oppimisympäristönä ja sen avulla voidaan ylläpitää sekä kehittää työyhteisön jäsenten osaamista (Niiranen 2014, 51). Organisaatiot nostivat yhdeksi osaamisen johtamisen osa-alueeksi johtajan rekrytointiosaamisen. Toisaalta Eksote luotti strategisesti enemmän rekrytointiyksikön rekrytointiosaamiseen, eikä painottanut sitä johtajan osaamisvaatimuksena. Osaamisen johtamisen lähtökohdat kuitenkin korostavat johtajan tietämystä henkilöstön tämän hetkisestä osaamisesta ja tavoiteltavasta osaamisesta. Onnistunut rekrytointi on keskeinen osa organisaation osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisessa keskeistä on kyky arvioida ja priorisoida tulevaisuuden osaamista, sekä se sisältää näkemyksen organisaation tämän hetkisestä suorituskyvystä ja osaamisesta (Hyrkäs 2009, 20). Julkisella sektorilla on aito huoli osaamisen ja osaajien riittävydestä tulevaisuudessa. Tämä on yksi syy organisaatioiden rekrytoinnin kehittämisessä ennakoivampaan suuntaan (Viitala 2013, 200).

Talouden johtaminen

Talouden johtamisen osaaminen on painottunutta kaikissa tutkimuksen organisaatioissa ja tähän vaikuttava ajankohtainen tekijä on sosiaali- ja terveydenhuollon taloustilanne. Johtajat toteuttavat talouden kokonaisuuden hallintaa ja toimintaa ohjaavat talousarvio sekä ajantasaiset raportit. Se on osaltaan kustannustehokkaan toiminnan hallintaa, talousarvion laadintaa, seurantaa ja toteuttamista. Talouden johtaminen on tietoa taloudesta, ymmärrystä päätöksien tuottamista taloudellisista vaikutuksista, kiinnostusta talousasioita kohtaan ja keskeistä on hallita omassa työssään taloushallinnon tuottama luotettava ja oikea-aikainen talouden informaatio (Raudasoja & Johansson 2009, 14-15). Julkisen organisaation talouden johtamisen osaaminen on yhteydessä myös lainsäädännön hallintaan, koska osa tuotetuista palveluista on lakisääteisiä ja taloudelliset raamit julkiselle

organisaatiolle määritellään poliittisen päätöksenteon kautta. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajan työhön kohdistuvat yhteiskunnallisesti asetetut, taloudelliset ja toiminnalliset odotukset sekä samanaikaisesti siihen liittyvät organisaation sisäiset, kehittämiseen, palveluiden tuottamiseen ja perustehtävään liittyvät tavoitteet (Niiranen 2016, 298).

Työkyky- ja työhyvinvoinnin johtaminen

Hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen osaamisen tekijä, sen kautta osaaminen pysyy organisaatioissa ja osaava henkilöstö on organisaation käytössä, eikä esimerkiksi sairaalommilla. Yksi johtajille asetettu osaamisvaatimus on työkyky- ja työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointi ja sitä edistävät toiminnot nähdään organisaatioissa keskeisinä. Työhyvinvointi voidaan luokitella myös yhteiskuntapoliittiseksi tavoitteeksi, jonka avulla yhdistetään työelämän osapuolia ja sen merkitykset rakentuvat muun muassa työurien pidentämisen, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin tuottamien kustannusten kautta (Forma & Pekka 2017, 50). Vuorovaikutuksen hallinta on organisaation asettama vaatimus koko henkilöstölle, mutta sen merkitystä johtamisen näkökulmasta ei voi olla korostamatta ja esimerkiksi työkyky- ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta se on keskeinen osatekijä. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilöstövoimavarojen kehittäminen, joka sisältää jaksamisen, motivaation ja osaamisen, joiden kautta tuottavuutta pyritään organisaatioissa kasvattamaan (Lumijärvi 2013, 72).

Prosessien hallinta

Johtajilta vaaditaan kokonaisvaltaista prosessien hallintaa. Se on johtamisen suuntaamista prosessien kehittämiseen ja hallintaan sekä organisaation toimintaprosessien kokonaisuuksien ymmärtämistä. Prosessimaiset kokonaisuudet muodostuvat yhteisistä toimintamalleista ja hallinnon luomista poliittisista linjauksista. Osaltaan organisaatiot painottivat johtajien osaamisvaatimuksena prosessiohjauksen hallinnan osaamista. Organisatorisesta näkökulmasta keskeisimpiä ovat prosessit, jotka ovat tärkeitä organisaation menestymisen näkökulmasta ja prosessinomaisessa toiminnassa painottuvat prosessijohtaminen organisaation eri tasoilla (Tevameri 2010, 233-235). Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluprosessit ovat moniportaisia palvelupolkuja, joiden kustannustehokkuutta ei voida arvioida yksittäisen osajärjestelmän pohjalta. Niiden kehittämisessä kysymys on systemaattisesta innovoinnista, jossa täytyy huomioida useampi osajärjestelmä sekä keskinäinen koordinointi. (Lappalainen 2016, 225.)

Suunnitelmallisuus

Organisaatiot esittävät johtajille vaatimuksen kyvystä suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallisuus on laaja kokonaisuus ja osaamisen johtamisen näkökulmasta suunnitelmallisuudesta voidaan esimerkiksi erotella osaamisen kehittämisen suunnittelua, koulutussuunnitelmien laatimista, perehdytyksen suunnittelua tai henkilöstön koulutusmäärärahojen optimaalista käytön suunnittelua osaamisen vahvistamiseksi. Suunnitelmallisuus on kokonaisuutena laaja osa-alue, mutta siitä voidaan erotella organisaatioiden asettama tavoitelähtöisyys. Strategiat ovat organisaatioiden pitkántähtäimen suunnitelmia ja niistä nousevat organisaation toiminnan tavoitteet, joiden saavuttaminen mahdollistuu muun muassa johtamisen suunnitelmallisuuden kautta.

Päätöksentekokyky

Johtajilta vaaditaan laaja-alaista päätöksentekokykyä johtamisen kaikilla osa-alueilla. Päätöksenteko on vastuunottamista, avointa ja luottamukseen pohjautuvaa. Organisaatioiden johtamisen osaamisvaatimukseen kuuluivat muun muassa henkilöstövoimavarojen johtaminen, talouden johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedolla johtaminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen, sekä näitä kaikkia osa-alueita koskeva vaikuttavuuden arviointiin perustuva päätöksenteko. Julkisella sektorilla päätöksenteolta odotetaan yhä pidemmän aikavälin vaikuttavuuden arviointia (Niiranen 2014, 53). Johtajan yksi liikkumavara sosiaali- ja terveydenhuollossa on itsenäinen päätöksenteko sekä valta suhteessa päätöksentekemiseen, taloudellisten ja toiminnallisten rajojen puitteissa, oman vastualueen sisällä ja johtajan määrittelemissä rajoissa (Kerckänen & Niiranen 2014, 63). Johtajan päätöksentekoa ja seuraavassa esiteltyä vallan käyttöä ohjaavat julkisella sektorilla myös eettiset tekijät. Eettisessä päätöksenteossa ei ole kysymys vain oikeasta tai väärästä ja hyvästä tai huonosta ratkaisusta, vaan tasapainoilusta näiden vaihtoehtojen välillä eettiset ulottuvuudet huomioiden. Eettisyys johtajan päätöksenteossa on tilannesidonnaista ja vaatii muun muassa osakseen avointa tarkastelua. (Sinkkonen & Laulainen 2018, 147.)

Toimivallan käyttäminen

Johtajat käyttävät julkisissa organisaatioissa julkista valtaa ja organisaatiot asettavat johtajille vaatimuksen toimivallan käytön osaamisesta johtajan roolin ja perustehtävän mukaisesti. Johtajilla on vastuu toimivallan käytöstä ja yksikkönsä toiminnasta omalla alueellaan. Toimivallan käyttö on organisaatioiden mukaan muun muassa esimiesaseman

organisatorisen roolin tunnistamista, johto-oikeuden määräysvallan tiedostamista ja valvonnan roolin korostamista. Johtaja on organisaation edustaja ja hänen tehtävä on toteuttaa toimenkuvansa mukaisia tehtäviä (Niiranen 2016, 298). Byrokraattisen ulottuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna johtajalla on sosiaali- ja terveydenhuollossa valvojan rooli, jossa johtajan tehtävä on varmistaa toiminnan sujuminen, työn laatu ja oikeellisuus (Niiranen 2014, 51). Sana ”valta” ei näyttäydy aina positiivisena ja se on perinteisesti liitetty enemmän käskyttävään ja auktoritaariseen johtamiseen. On todettu, että hierarkkiset rakenteet eivät ajankohtaisten muutosten keskellä enää toimi (Majoinen & Pakarinen 2018, 56). Vallankäytön negatiivisesti sävyttyneistä näkökulmista huolimatta organisaatiot vaativat johtajilta kykyä oikeanlaiseen toimivallan käyttöön ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi epäkohtiin tai riskitekijöihin puuttumisen velvollisuutta. Julkisen sektorin johtajat käyttävät julkista valtaa hierarkkisesti rakentuvissa organisaatioissa, joka voi osaltaan tehdä toiminnasta jäykkää ja vähentää luovuuden käyttöä (Haapanen 2014, 140).

5.1.3 Strategisesti asetettujen osaamisvaatimusten erityispiirteet ja alueelliset erot

Tutkimuksen toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää organisaatioiden strategisesti asettamien osaamisvaatimusten erityispiirteitä ja alueellisia eroja. Tämän tutkimuskysymyksen osalta huomioitiin kaikki osaamisvaatimusten osa-alueet mukaan lukien ominaisuudet. Henkilöstölle ja johtajille asetettuja osaamisvaatimuksia tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Organisaatioiden strategiat noudattavat pitkälti sosiaali- ja terveysministeriön ja valtion ohjelmien asettamia osaamisen linjauksia, joten suuria poikkeavuuksia tai esimerkiksi organisaation muutosvaiheeseen liitettäviä ominaispiirteitä ne eivät suoraan tuottaneet. Tutkimuksen organisaatiot ovat toimintaympäristön ja sisäisten muutosten vaikutuksen alaisena. Näissä muutoksissa jokainen organisaatio on muutoksessa hieman eri vaiheessa. Tutkimuksen tuloksista ei saatu esille osaamisvaatimusten eroavaisuuksia tiettyyn muutosvaiheeseen liittyen, mutta niissä painottuvat selvästi yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten ja uudistusten ajankohtaisuus sekä niiden vaikutukset strategisesti painottuviin osaamisalueisiin. Muutosten vaikutusten tutkiminen on yhä vaikeampaa, koska muutosvauhti on nopeutunut ja muutokset seuraavat toisiaan sekä ovat osittain päällekkäisiä (Niiranen & Lammintakanen 2014, 146).

Organisaatioiden strategisesti tuottamat osaamisvaatimusten erityispiirteet nousivat esille yhden tai useamman organisaation asettamina osaamisvaatimuksina. Nämä esille nostetut erityispiirteiden osa-alueet olivat tutkimuksen tuloksista selkeästi havaittavissa. Ne olivat myös liitettävissä kirjallisuuden mukaan yleiseen sosiaali- ja terveydenhuollon muutostilaan. Näistä syistä seuraavaksi esiteltyt osaamisvaatimusten erityispiirteet valikoituivat mukaan lähempään tarkasteluun. Organisaatioiden strategisesti asettamien osaamisvaatimusten erityispiirteitä olivat muutosvalmius, uusiutumiskyky, kilpailukyky, innovatiivisuus, yrittäjyysmäisyys, Lean-ajattelu, muutoksen-, itsensä-, päivittäisten toimintojen johtaminen ja valmentavan johtamisen osaaminen. Alueelliset erot nousivat esille vertaillessa tutkimuksen organisaatioiden tuloksia keskenään ja muodostettaessa niistä maantieteellisesti alueellisia kokonaisuuksia. Alueelliset erot tulivat esille organisaatioiden välillä kansainvälisyyden hallinnassa, kielitaidossa ja kestävän kehityksen osaamisessa. Organisaatioiden strategisten osaamisvaatimusten erityispiirteet ja alueelliset erot on esitelty Taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Osaamisvaatimusten erityispiirteiden ja alueellisten erojen esiintymisen organisaatioiden strategiadokumenteissa

Osaamisvaatimus	Siun Sote	Eksote	Hyvinkään kaupunki	Hyvinkään sairaanhoitoalue
Muutosvalmius	X	X	X	X
Uudistamiskyky	X	X	X	X
Kilpailukyky				X
Innovatiivisuus		X		X
Yrittäjyysmäisyys				X
Itsensä johtaminen	X	X	X	X
Lean-ajattelu		X	X	
Valmentava johtaminen		X		
Kansainvälisyyden hallinta			X	X
Kielitaito			X	X
Kestävä kehitys			X	X
Päivittäisen toiminnan johtaminen	X			

X=esiintyy organisaation strategisena osaamisvaatimuksena

Muutosvalmius ja muutoksen johtaminen

Organisaatiot vaativat henkilöstöltä muutosvalmiutta ja johtajien tulee pystyä muutoksen johtamisen hallintaan. Osaltaan ajankohtaiset sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset korostavat organisaatioiden vaatimusta muutosvalmiudesta. Muutoksia leimaavat pysyvyys ja jatkuvuus, mutta sen muodot ja voimakkuus vaihtelevat organisaatioissa sekä kyvystä hallita muutosta on tulossa merkittävä kilpailullinen tekijä (Lappalainen 2018, 72). Organisaatiot odottavat henkilöstöltään ja erityisesti johdolta myönteistä asennoitumista kehittämiseen ja uudistamiseen. Vahvasti esille nostetaan koko henkilöstöä koskevana muutosvalmius. Muutoksenhallinta ja muutosjohtamisen osaaminen ovat tärkeitä johdon ja työntekijöiden näkökulmasta (Niiranen & Lammintakanen 2014, 146). Sosiaali- ja terveydenhuollossa ammattilaisten tulee hyväksyä työn tekemiseen liittyvät muutokset paikan, ajan ja sisällön suhteen (Lappalainen 2018, 73). Suunnittelussa oleva sote-uudistus aiheuttaa muutoksia organisaatioiden kaikilla tasoilla ja muutoksen johtaminen on siinä johtamisen keskeinen osa-alue, joka määrittää esimerkiksi henkilöstökäytäntöjen toteutuksen (Majoinen & Pakarinen 2018, 55-56).

Muutosvalmius ja -myönteisyys ovat organisaatioiden vahvasti asettama strateginen linjaus. Tähän osaltaan vaikuttaa se, että kaikki organisaatiot ovat mukana poliittisesti määritellyissä sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmien muutoksissa kukin omassa vaiheessaan sekä prosessit ja toiminnot organisaatioiden sisällä ovat uudistuksien alla. Muutosvalmius ja muutoksien johtaminen tarvitsevat tuekseen osaamisen johtamista, jonka avulla varmistetaan organisaation osaaminen myös muutostilanteissa ja sen mahdollisesti aiheuttamissa haasteissa. Organisaation tuottavuuteen muutostilanteissa vaikuttavat osaamisen johtaminen ja tiedon käyttö (Majoinen & Pakarinen 2018, 56). Oppimisen ja osaamisen kautta organisaatio voi selviytyä strategisista haasteista, joita ovat esimerkiksi muutoksen aiheuttamat konfliktit työyhteisöissä. Se vaatii pohjaksi henkilöstötason kokemusta ja tietoa. (Pascuci, João & Crubelletate 2017, 16-17.)

Uudistamiskyky

Organisaatiot odottavat henkilöstöltään uudistamiskykyisyyttä, jota ohjaavat organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset muutokset. Henkilöstöltä odotetaan rohkeutta uudistua ja sen kautta kykyä uudistaa toimintoja. Organisaation työntekijöiden ja johtajien on pysyttävä muutoksissa mukana sekä pohjalle tarvitaan uudistusmyönteistä kulttuuria. Sosiaali- ja

terveydenhuollon toimintaympäristö ja sen myötä johtaminen ovat muutoksessa ja tästä syystä organisaatioiden on uudistettava palveluita, johtamisjärjestelmiä ja jopa rakenteita (Niiranen & Lammintakanen 2014, 146). Muuttuvassa toimintaympäristössä muuttuvat käyttäjien tarpeet ja tilanteet, jotka taas vaativat organisaatioilta uudistumiskykyä ja nopeaa reagoitua tarpeisiin vastaamiseen (Majoinen & Pakarinen 2018, 55-56). Johtamisen haasteet ovat kasvaneet ja johtajat tarvitsevat laaja-alaista osaamista ja toimintaa sekä johtamista tulee kyetä uudistamaan (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005, 68). Uudistuksissa johtajalta odotetaan laadun varmistusta ja toiminnan yhtäaikaista uudistamista. Tämän lisäksi odotetaan tuloksellisuutta, palveluiden mukauttamista, henkilöstövoimavarojen johtamista ja osaamisen varmistamista. (Niiranen 2016, 300.)

Kilpailukyky

Hyvinkään sairaanhoitoalue nostaa strategiadokumenteissa esille osaamisvaatimuksen kilpailukyvyistä. Hyvinkään sairaanhoitoalueen strategiadokumentit ovat julkaisuajankohdaltaan osittain vanhimmat, esimerkiksi HUS:n strategia on tehty vuosille 2012-2016 ja se on julkaistu vuonna 2011. Kyseistä strategiaa on päivitetty vuonna 2017 strategisten painopisteiden ja avaintuotteiden osalta. Iästä huolimatta strategiat pystyvät vastaamaan samoihin osaamisvaatimuksiin kuin muiden organisaatioiden tuoremmat strategiadokumentit. Hyvinkään sairaanhoitoalueen strategiset linjaukset jopa osaltaan haastavat muut strategiat ajankohtaisella näkemyksellään. Hyvinkään sairaanhoitoalueen strategisena tavoitteena on saada aikaiseksi laadukas ja kokonaisvaltainen kilpailukyky muihin toimijoihin nähden esimerkiksi markkinoinnin avulla. Kokonaisuutena HUS organisaatiolla on takana yli vuosikymmenen kestänyt ura vaativan erikoissairaanhoidon tuottajana ja se on ollut näin mukana alan kilpailussa jo pidempään. Suunnitellussa sote-uudistuksessa valinnanvapausesitys tuottaa organisaatiolle tarvetta vahvistaa osaamista ja sen kautta kasvattaa kilpailukykyisyyttä. Asiakkaan valinnanvapauslaki esityksen nähdään tuottavan julkisella sektorilla palvelutuottajien välistä kilpailua ja tarvetta toiminnan jatkuvalle kehittämiselle (Lappalainen 2018, 73). Sosiaali- ja terveysministeriön raportti nostaa esille myös kilpailukyvyyn, jota vahvistetaan innovaatioiden ja osaamisen kautta. Raportti korostaa myös tutkimus- ja kehitystyön keskeisyyttä, kansainvälistymisen näkökulmia, liikkuvuutta valtioiden välillä ja mikrobilääkeresistenssien ennaltaehkäisyn tärkeyttä. (STM 2016, 4-6.)

Innovatiivisuus

Eksote ja Hyvinkään sairaanhoitoalue nostavat esille henkilöstölle esitetyn vaatimuksen innovatiivisuudesta. Organisaatioiden vaatimus innovatiivisuudesta on yleisellä tasolla ja ne liittävät sen pääsääntöisesti kehittämisen kontekstiin, joka perustuu strategiaan tavoitteisiin. Innovatiivisuuden kautta organisaatiot eivät tavoittele sitä mitä tehdään, vaan miten se tehdään. Innovatiivisuus on kytköksissä strategiaan, koska se tarvitsee pohjakseen tavoitteita ja visioiden asettaman suunnan sekä pohjakseen alan tutkittua tietoa (Sankelo & Heikkilä 2015, 230). Innovaatio on laaja käsite ja sosiaali- ja terveydenhuollossa on tutkittu esimerkiksi palveluiden tuottamiseen kohdistuvaa osallistavaa innovointia, jossa työntekijät osallistuvat yhteisöllisesti aktiiviseen kehittämistyöhön ja jolla uudistetaan sisältöä ja tuotantomenetelmiä. Innovatiivisuuden luomisessa ja hyödyntämisessä johtajalla on keskeinen rooli. Osallistava innovatiivisuus tarvitsee johtajan tukea ja sen keskeiset elementit ovat yhteinen työskentely, kehittäminen ja toimiva työyhteisö. (Valtanen ym. 2015, 213, 221.) Organisaatioiden tulee toiminnallaan ja johtamisella tukea innovaatioiden syntymistä ja niiden merkitysten korostamista (Sankelo & Heikkilä 2015, 188).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot eivät perinteisesti täytä innovatiivisen organisaation tunnusmerkkejä ja innovatiivisuuden korostaminen on liitettävissä ajankohtaiseen uudistus- ja muutostilaan. Innovatiivisen organisaation tunnusmerkkejä ovat muun muassa matala hierarkia, osallistava päätöksenteko kulttuuri, vähäinen kontrolli ja byrokratia sekä vapaus (Sankelo & Heikkilä 2015, 188). Innovaatio on tutumpi termi teknologian kontekstissa. Innovaatiotoiminnan näkökulmasta tutkimustoiminnalle ja kehittämiselle asetetaan aikaisempaa strategisempi rooli. Tietoteknologia on keskeisenä panostuskohteenä, koska se toimii innovaatioiden mahdollistajana (Lappalainen 2016, 232).

Yrittäjyysmäisyys

Hyvinkään sairaanhoitoalue nosti esille koko henkilöstöä koskevan vaatimuksen käsitteellä sisäinen yrittäjyys. Sisäinen yrittäjyys voidaan tulkita henkilöltä vaadittavaksi yrittäjyysmäisyydeksi, joka strategian mukaan sisältää sitoutuneisuutta, asennoitumista, muutosmyönteisyyttä, tukea, innostuneisuutta ja aloitteellisuutta. Käsitteen sisäinen yrittäjyys alla olevat vaatimukset löytyvät kaikkien organisaatioiden strategisista linjauksista, mutta sisäisen yrittäjyyden termi oli Hyvinkään sairaanhoitoalueen käytössä. Organisaation strateginen päätös nostaa termi yrittäjyys julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon

organisaation strategiaan osoittaa tietynlaista rohkeutta ja uskallusta olla edistyksellinen. Yrittäjyys on henkilökohtainen ominaisuus, jolla edistetään toimijoiden innovatiivisuutta ja luottamusta (Lappalainen 2015, 232). Julkisen sektorin johtamisessa on korostunutta yrittäjyysmäisyys. Tämä tarkoittaa, että johtaminen on yrittäjämäistä ja siinä korostuvat virkamiesten toimitusjohtajamaiset tekijät, jossa johtaminen on aktiivisempaa, dynaamisempaa ja se ottaa entistä enemmän huomioon ympäristön asettamat vaatimukset. (Lähdesmäki 2003, 69-70.)

Itsensä johtaminen

Organisaatiot vaativat henkilöstöltä kykyä itsensä johtamiseen. Siun sote ja Hyvinkään sairaanhoitoalue painottivat sitä koko henkilöstön osaamisvaatimuksena, kun taas Eksote ja Hyvinkään kaupunki pitivät sitä enemmän johtajan kyvykkyytenä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa oppimisprosessia, jossa tarkoituksena on oppia tuntemaan itsensä syvällisemmin ja tulla tietoiseksi kehosta, mielestä, tunteita ja arvoista sekä näiden avulla pystyä tekojen, tunteiden ja ajatuksien parempaan hallintaan (Sydänmaanlakka 2011, 28,30). Itsensä johtamisen korostumiseen vaikuttavat todennäköisesti julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon ajankohtaiset muutokset ja uudistukset. Itsensä johtamisella nähdään olevan vaikutusta myös organisaation tuottamaan laatuun. Itsensä johtamisessa painottuvat työympäristön nopea muuttuminen, joustavuus sekä edellytys jatkuvasta uudistumiskyvystä ja se nähdään osana henkilöstön jaksamisen ylläpitämistä (Sydänmaanlakka 2011, 28,30). Henkilöstön itsensä kehittämisen kautta parannetaan laadukkuutta ja laadun tiedostava henkilöstö on myös kustannustietoisempi (Lumijärvi 2013, 72).

Päivittäisen toiminnan johtaminen

Siun sote nostaa esille koko henkilöstöä koskevana osaamisvaatimuksena päivittäisen toiminnan johtamisen, vaikka se on usein mielletty johtajan osaamisvaatimukseksi. Tällä tarkoitetaan yksikötason taitoja päivittäisen toiminnan organisointiin ja osaamisen hallintaan esimerkiksi työkierron avulla. Esimerkiksi hajauttaminen ja yhä suuremmat toiminnalliset yksiköt voivat viedä johtajan kauemmaksi yksikön päivittäisestä toiminnasta ja korostavat henkilöstön päivittäisen toiminnan johtamisen hallintaa. Hajauttamisen etuna muun muassa nähdään hierarkkisesti alempien toimijoiden sitoutuminen ja demokratia (Kettunen & Sandberg 2014, 214). Työkierron osaamisen varmistamisen menetelmänä strategioissaan esille nosti myös Hyvinkään sairaanhoitoalue.

Lean-ajattelu ja valmentava johtaminen

Eksote ja Hyvinkään kaupunki luottavat Lean-ajattelun mahdollisuuksiin ja se on linjattu strategiseksi osaamisvaatimukseksi. Lean-ajattelu ja sen mukainen toiminta vaatii pohjaksi osaamista sekä tietoa itse toimintamallista. Lean-ajattelu on yksi autoteollisuudesta tunnetuksi tullut tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämisen menetelmä ja sen avulla pyritään parantamaan prosessien tehokkuutta ja laatua (Syväjärvi ym. 2013, 161). Eksoten kohdalla nousi esille myös johtajille osoitettu osaamisvaatimus valmentavasta johtamisesta. Eksote luottaa strategisesti valmentavaan johtamiseen ja sen mukaiseen johtamiskulttuuriin. Valmentavalla johtamisella on vahva suhde vuorovaikutukseen ja sen keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa dialogitaidot, kuunteleminen, kyseleminen, analysoinnin ja havainnoimisen taito (Suonsivu 2014, 268). Vuorovaikutusosaaminen oli keskeinen osaamisvaatimus kaikissa organisaatioissa, joten Eksote ei ole tässä strategisessa linjauksessaan uuden asian äärellä, mutta käyttää valmentavan johtamisen termistöä. Erillistä strategista koulutuslinjausta tai osaamisen vahvistamisen keinoa Lean-ajattelun tai valmentavan johtamisen osaamisen tueksi organisaatiot eivät strategisesti esitä.

Kielitaito ja kansainvälisyyden hallinta

Alueellinen ero organisaatioiden välillä tuli esille kielitaidossa, kansainvälisyyden ja kestävän kehityksen hallinnassa. Tutkimuksessa Hyvinkään kaupunki sekä Hyvinkään sairaanhoitoalue edustavat maantieteellisesti Etelä-Suomea ja Siun sote sekä Eksote Itä-Suomea. Hyvinkään sairaanhoitoalue on koko HUS organisaation tavoin kaksikielinen palveluntuottaja. Suomen kielen lisäksi ruotsin kielen taito on osaamisvaatimus koko henkilöstölle. Etelä-Suomen edustajana Hyvinkään aluesairaala ottaa esille kansainvälisen näkökulman työntekijöiden osaamisen varmistamisessa, tutkimustyön pohjana ja laadukkaissa palveluissa. Monikulttuurisuuden lisääntymisen vaikutusten huomioiminen palvelutuotannossa löytyy myös Hyvinkään kaupungin strategisista osaamisvaatimuksista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja tulevat vielä muuttumaan kansainvälisten ja kansallisten ohjausmekanismien, uudistusten, talouspolitiikan ja väestörakenteen muutosten myötä (Niiranen 2016, 299).

Itä-Suomen edustajina Siun sote ja Eksote eivät strategisissa linjauksissaan ota kantaa kansainvälisiin näkökulmiin tai kielellisiin vaatimuksiin, vaikka ne maantieteellisesti sijaitsevat Suomen itärajalta Venäjän vieressä. Organisaation asettamissa osaamisvaatimuksissa eivät tule esille esimerkiksi Venäjän kielen hallinta tai monikulttuurisuuden hallinnan osaaminen palveluiden tuottamisen osa-alueena.

Kestävän kehityksen osaaminen

Etelä-Suomi eli Hyvinkään kaupunki ja Hyvinkään sairaanhoitoalue tuovat esille strategisesti kestävän kehityksen osaamisen. Toiminnot ja niiden suunnittelu ovat ekologisesti kestäviä ja ottavat huomioon ympäristönäkökulman sekä energiatehokkuuden. Tämä näkökulma ei vielä ylety kaikkien organisaatioiden strategioihin, vaikka ympäristöasiat ovat ajankohtaisia ja vahvasti esillä esimerkiksi päivittäisessä uutisoinnissa. Kestävän kehityksen näkökulman huomioiminen on noussut nykyisin yhä vahvemmin toiminnan keskiöön. Suomi on maailmanlaajuisesti edelläkävijä ja sisällyttänyt kestävän kehityksen osaksi valtion talousarvioehdotusta vuonna 2018 (Kestavakehitys 2018).

5.2 Päätelmät

Tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat sisältäneet vakiintuneita termejä osaamisen johtamisen kontekstissa ja osaltaan niistä on havaittavissa valtion ohjelmien sekä sosiaali- ja terveysministeriön asettamien linjausten vaikutukset. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön asettamat kansainväliset ja EU-yhteistyötä koskevat linjaukset vuosille 2016-2019 sisältävät muun muassa seuraavat toiminnan painopisteet: Hyvinvoinnin, tasa-arvon ja osaamisen kautta talouskasvun vahvistaminen, tuottavuuden parantaminen työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja toimintakyvyn vahvistamisella sekä tulevaisuuden ennakointi, digitalisaation ja teknologian hallinta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa keskeistä on myös vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden lisääminen yhteistyön avulla, taloudellinen kestävyys ja laadukkaat palvelut. (STM 2016, 1, 3-6.) Vuosina 2008-2015 sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) oli sosiaali- ja terveysministeriön strateginen ohjausväline. Sen tavoitteena oli muun muassa ennaltaehkäisy, hyvinvoinnin kasvattaminen, taloudelliset palvelurakenteet ja johtamisen kautta palveluiden, osaamisen ja hyvinvoivan henkilöstön turvaaminen. Kaste-ohjelma on muun muassa vah-

vistanut sosiaali- ja terveydenhuollossa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja asiakaslähtöisyyttä. (Nikander & Tuominen-Thuesen 2016, 6, 21–25.) Esimerkiksi nämä Kaste-ohjelman tavoitteet ja tulokset sekä sosiaali- ja terveysministeriön kansainväliset ja EU yhteistyötä koskevien linjausten vaikutukset ovat havaittavissa myös tämän tutkimuksen organisaatioiden henkilöstölle ja johtajille asettamissa strategisissa osaamisvaatimuksissa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuvien poliittisten linjausten vaikutukset ovat nähtävissä julkisten organisaatioiden strategisesti asettamissa osaamisvaatimuksissa. Tähän perustuen tämän tutkimuksen tulokset henkilöstölle ja johtajille asetetuista strategisista osaamisvaatimuksista ovat yleistettävissä laajemmin julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin. Erityispiirteet ja alueelliset erot ovat sidoksissa tämän tutkimuksen organisaatioiden strategiaan osaamisvaatimukseen, eivätkä näin täytä yleistyksen vaatimuksia julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkimus on vahvistanut oletustani siitä, että henkilöstöltä ja johdolta vaaditaan laajalaisesti osaamista sekä kykyä hallita omaa osaamistaan suhteessa organisaation vaatimaan osaamiseen. Näiden osaamisvaatimusten merkitystä korostavat entisestään ajankohtaiset sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset ja uudistukset. Organisaatiossa johtaja ei ole enää yksin vastuussa esimerkiksi vuorovaikutuksesta, asiakaslähtöisyydestä, talouden-, tiedon-, strategian- ja laadun hallinnasta tai turvallisuus- ja teknologiaosaamisesta. Nämä ovat organisaatioiden yhteneviä osaamisvaatimuksia koko henkilöstölle, jotka omalla aktiivisuudellaan, kehittämismyönteisyydellään ja muutosvalmiudella edesauttavat organisaatiota saavuttamaan strategisesti asetetut tavoitteet sekä vastaamaan muutosten ja uudistuksien tuottamiin toimintaympäristön haasteisiin.

Johtaminen on suunnitelmallista ja siinä korostuvat strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, talouden johtaminen, henkilöstövoimavarojen- ja tiedolla johtamisen asiantuntemus. Johtajalla odotetaan olevan kykyä tehdä päätöksiä ja käyttää toimivaltaansa organisaatiossa. Organisaatioiden väliset erot tulivat esille strategisissa osaamisvaatimusten erityispiirteissä esimerkiksi kilpailukyvyssä, innovatiivisuudessa, päivittäisen toiminnan johtamisessa ja yrittäjyysmäisyydessä. Alueelliset erot olivat selvimpiä Hyvinkään kaupungin ja Hyvinkään sairaanhoitoalueen asettamissa osaamisvaatimuksissa kielitaidosta, kansainvälisyydestä ja kestäväen kehityksen osaamisen hallinnasta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tutkimusprosessin olen raportoinut täydellisesti, huolellisesti ja totuudenmukaisesti sekä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Olen ajantasaisesti raportoinut läpi tutkimusprosessin tutkimuksen vaiheet, tekemäni valinnat, tiedon hankkimisen ja analysoinnin vaiheet. Tutkijana olen arvioinut luotettavuutta läpi koko tutkimusprosessin. Luotettavuuden parantamiseksi olen tutkijana pitänyt päiväkirjaa tutkimuksen vaiheista ja kirjannut siihen ylös aineistosta tekemäni havainnot. Päiväkirjaan olen merkinnyt alkuperäisilmaisut, lähteet, pelkistetyt ilmaukset ja luokittelut. Näin olen aina pystynyt tarvittaessa palaamaan alkuperäisilmaukseen ja luokitteluihin. Tutkimuksen aineiston analysointivaiheessa suoritin pelkistykset, luokittelut ja tulosten kirjaamisen aina yksi organisaatio kerrallaan. Tällä menettelytavalla keskityin yhden organisaation aineistoon kerrallaan ja näin tutkijana tekemäni havainnot eivät päässeet sekoittumaan organisaatioiden välillä. Yhteisen tarkastelun organisaatioiden välillä otin käyttöön aineiston käsitteellistämisen vaiheessa ja näin pystyin osaltaan parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Dokumenttipohjaisessa analyysissä eettisyyden kannalta välttämätöntä on lähdekritiikki ja sen tarkastelu ja keskeistä tässä kriittisessä tarkastelussa on dokumenttimateriaalin koostamismenetelmä, sisältö ja tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus (Elo ja Kyngäs 2007, 112). Lähdekriittisyyden näkökulmasta olen huomionut, että tutkimuksessa mukana olevista organisaatioista Hyvinkään kaupungin strategia ”Pelikirja” oli kohdennettu koko kaupungin henkilöstölle ja se käsitteli monialaisesti organisaation henkilöstöä. Tämä tutkimus oli kohdennettu sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin, joten luotettavuuden parantamiseksi Hyvinkään strategiadokumenteista otettiin mukaan yleisesti henkilöstölle asetetut vaatimukset ja sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstia vahvistettiin käyttämällä talousarvioista ja -suunnitelmista sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdennettuja osioita. Eksoten kohdalla lähdekriittisyydessä olen huomionut, että tutkimuksessa mukana oli dokumentti ”Johtajana ja esimiehenä Eksotessa”. Tämä dokumentti on suunnattu organisaation johtajille ja olisi osaltaan voinut korostaa johtajille asetettuja osaamisvaatimuksia. Eksoten kohdalla tulokset eivät kuitenkaan tuottaneet eriäviä tai korostuneita osaamisvaatimuksia johtajille kohdennettuina.

Laadullinen sisällönanalyysi ei sisäänrakennettuna pysty vastaamaan samanlaiseen toistettavuuteen kuin tilastollinen menetelmä ja tästä syystä tutkijan informointi kautta tutkimuksen linjan tulee olla rehellistä ja dokumentoitua (Metsämuuronen 2006, 128). Tutkimuksen aikana olen lukenut strategiadokumentit useamman kerran läpi ja pyrkinyt muodostamaan niistä kattavan sekä eettisesti kestävän raportin. Analyysiprosessin olen kuvannut yksityiskohtaisesti ja selkeästi sekä havainnollistanut sitä taulukoiden avulla luotettavuuden lisäämiseksi. Tekemäni havainnot ja päätelmät olen kuvannut ja raportoinut toistettavuuden parantamiseksi. Analyysivaiheessa aineiston luokittelun olen tehnyt aineistolähtöisesti ja tuloksissa olen kuvannut kattavasti luokkien sisällöt kadottamatta alkuperäistä merkitystä. Tuloksissa näkyvät kaikkien tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden luokittelut ja luokkien sisällöt. Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten asettamat näkökulmat olen integroinut osaksi pohdintaa.

Tutkijana olen ollut tietoinen laadullisen tutkimuksen aineistolähtöisen analyysin objektiivisuudesta ja sen vaikeudesta. Tämä tutkimus on minun ensimmäinen sisällönanalyysillä analysoima tutkimus ja tästä syystä en ole harjaantunut menetelmän käyttäjä, mutta osaamiseni on vahvistunut koko tutkimusprosessin ajan. Kysymyksessä on aineistolähtöinen tutkimus ja olen vahvistunut tutkijana tutkimusprosessin edetessä ja uskaltanut tehdä ilmiöstä johtopäätöksiä, jotka tutkimuksen alkuvaiheessa tuntuivat haastavilta. Aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä on kuitenkin todettava, että siihen vaikuttavat aina tutkijan omat ennakkokäsitykset ja tiedot aiheesta. Tutkijana en voi toimia täysin puhtaasta ajattelusta, koska minulla on terveyshallintotieteen opiskelun ja työelämän kokemuksien kautta tietoa tutkittavasta aiheesta. Sisällönanalyysin objektiivisuuteen vaikuttaa, että tutkija on asettanut tutkimukselle käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelman (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Tutkimus on toteutettu pohjatiedot huomioiden objektiivisesti suunnitelman mukaisesti ja siinä on haettu vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimukselle ei ole haettu erillistä tutkimuslupaa, koska aineisto on kaikkien vapaasti saatavilla organisaatioiden julkisilla internetsivuilla ja tästä samasta syystä tutkimuksen kohde organisaatioita ei tarvitse käsitellä anonyymeinä. Tiedon hakua tutkimuksen teoreettisen pohjan vahvistamiseksi olen tehnyt Itä-Suomen yliopiston informaattikko Maarit Putouksen tuella ja tutkimukseen ei ole kohdistunut COPE-hankkeen rahoitusta.

Työnantajani on Siun sote, jossa toimin lastenkeskuksessa lähijohtajana. Olen ollut työssäni Siun sotesta opintovapaalla tutkimuksen analyysivaiheessa keväällä 2018 ja tulosten tarkastelun sekä johtopäätösten aikana syksyllä 2018. Opintovapaani päättyi marraskuussa 2018, jolloin palautin valmiin tutkimuksen. Nämä opintovapaat edesauttoivat minua jaksottamaan työskentelyn Siun sotessa ja pro gradu -tutkielman työstämisen selvästi erillisiin jaksoihin. Olen ollut poissa työyhteisöstä, organisaation toiminnasta ja työyhteisön ajankohtaisista asioista opintovapaani ajan. Nämä erilliset jaksot ovat tukeneet asemoitumistani tutkijana ulkopuoliseksi tarkastellessani tutkimuksessa työnantajaani Siun sotea.

Siun soten strategiadokumentit olen analysoinut samalla tavalla kuin muiden tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden strategiadokumentit. Olen tätä tutkimustyötä ennen tutustunut Siun soten organisaatiostrategiaan ja henkilöstöstrategiaan sekä käyttänyt niitä työssäni osana yksikön johtamista, toiminnan organisointia ja kehittämistä. Voin yleisesti todeta, että tunnistan strategiadokumenteista Siun soten ajankohtaisia kehittämisen ja toiminnan linjauksia. Olen suorittanut analysoinnin tarkasti ja toiminut asian suhteen kriittisesti tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Minulla ei ole sidonnaisuuksia aineistona käytettävien Siun soten strategiadokumenttien valmistelu- tai tuotantoprosesseihin ja työssäni en osallistu Siun soten organisaatiotasoiseen strategiseen suunnitteluun. Näin minulla ei ole ennakkoasetelmia tutkimuksessa käytettyihin Siun soten strategiadokumenteihin kuin niiden käyttäjän roolissa ja olen tässä tutkimuksessa käyttänyt niitä täysin yhdenvertaisesti muiden tutkimuksessa mukana olevien organisaatioiden strategiadokumenttien kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan jää irrallisiksi työssäni Siun sotessa, vaan viestitän niitä organisaatiossa eteenpäin ja hyödynnän tuloksia toimialueeni toiminnassa ja kehittämisessä.

LÄHTEET

Alahautala Tiina & Huhta Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki.

Alueuudistus. 2017. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/etusivu> (Luettu 15.11.2017)

Alueuudistus 2018. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/palveluntuottajat> (Luettu 11.9.2018)

Atkinson Paul & Coffrey Amanda 1997. Analyzing Documentary Realities. Teoksessa Silverman David (edit.) 1997. Quantitative Research. Theory, Method and Practice. Sage Publications, London, 45-62.

Becker Gary S. 1962. Investment in human capital: A Theoretical analysis. The Journal of Political Economy Vol. 70(5), Part 2. University of Chicago Press. Saatavissa: <http://www.nber.org/chapters/c13571.pdf> (Luettu 30.4.2018)

Bowen Glenn A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal Vol 9(2), 27-40.

Carson Ed, Ranzijn Robert, Winefield Anthony & Marsden Helen 2004. Intellectual capital. Mapping employee and work group attributes. Journal of Intellectual Capital 5 (3), 443-463.

Drew Paul, Raymond Geoffrey & Weinberg Darin 2006. Talk and Interaction in Social Research Methods. When Documents "Speak": Documents, Language and Interaction. SAGE research methods online.

Eksote 2017 a. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx> (Luettu 17.03.2018)

Eksote 2017 b. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/Visio-ja-arvot.aspx> (Luettu 17.03.2018)

Eksote 2018. <http://www.eksote.fi/eksote/ajankohtaista/2018/Sivut/Eksote-teki-viimevuonna-positiivisen-tuloksen.aspx> (Luettu 23.10.2018)

Elo Satu & Kyngäs Heli. 2007. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing vol62 (1), 107-115.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Forma Pauli & Pekka Toni 2017. Huipulla tuulee? Kuntajohtajien työhyvinvointi, johtamisen konteksti ja muutosalttius. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 45 (2), 49-60.

Guptill Janet 2005. Knowledge Management in Health Care. J Health care Finance 2005. vol. 31(3), 10-14.

Haapanen Jorma 2014. Jokaisella sanansa sanottavana kuntajohtamisessa. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Johanna Lammintakanen & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton julkaisu ACTA 253. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 140-142.

Hallituksen linjaus 7.11.2015. Saatavissa <http://vnk.fi/documents/10616/1865308/Hallituksen+linjaus+aluejaon+perusteet%2C+sote-uudistuksen+askelmerkit+ja+aluejakomalli.pdf/0e5e4239-01b0-401b-b683-f82a9cb4ddb7> (Luettu 15.11.2017)

Harrison. Michael I., Paez. Kathyn, Carman. Kristin L., Stephens. Jennifer, Smeeding. Lauren, Devers. Kelly J., Garfinkel. Steven. 2016. Effects of organizational context on Lean Implementation in five hospital systems. Health Care Management Review. April-June, 127-144.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2006. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hus 2017 a. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx> (Luettu 9.12.2017)

Hus 2017 b. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteke/Sivut/default.aspx> (Luettu 17.3.2018)

Huotari Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Hyrkäs Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Kauppätieteiden tiedekunta. Lappeenrannan yliopisto.

Hyvinkää 2017. <http://www.hyvinkaa.fi/ku-sote/Faktat/yleinen-info/> (Luettu 17.03.2018)

Hyvinkää 2018. <http://www.hyvinkaa.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/terveyspalvelut/> (Luettu 17.3.2018)

Jasper Melanie & Crossan Frank 2014. What is strategic management? Journal of Nursing Management vol.20(7), 838-846.

Jauhiainen Annikki, Sihvo Päivi, Jääskeläinen Heli, Ojasalo Juuso & Hämäläinen Susanne 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluista ja osaamistarpeista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 9 (2-3), 136-147. Saatavissa <https://journal.fi/finjehew/article/view/61002> (Luettu 22.9.2018)

Joyce Paul & Drumaux Anne 2014. Overview of strategic Planning and Management in the Public Sector in Europe. Teoksessa Joyce Paul & Drumaux Anne (toim.) Strategic Management in Public Organizations. European Practices and Perspective. Taylos & Francis Group. New York and London, 1-8.

Juholin Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Helsinki

Kangasniemi Mari, Voutilainen Ari, Kapanen Sari, Annika Tolmala, Koponen Johannes, Hämäläinen Mirja ja Elovainio Marko 2017. Työn uusjako. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmien työnkuvien ja keskinäisen työnjaon kohdistaminen ja tehostaminen SOTE-reformissa. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 66.

Kangasniemi Mari, Hipp Kirsi, Häggman-Laitila Arja, Kallio Hanna, Karki Suyen, Kinunen Pirjo, Pietilä Anna-Maija, Saarnio Reetta, Välimäki Leena, Voutilainen Ari & Waldén Anne 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf> (Luettu 27.10.2018)

Kantanen Kati, Suominen Tarja, Salin Sirpa & Åstedt-Kurki Päivi 2011. Kirjallisuuskatsoaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Hoitotiede 23 (3), 185-196.

Kamensky Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Karamitri Ionna, Talia A. Michael & Bellali Thalia 2017. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. The international Journal of health planning and management 32, 4-18.

Kerkkänen Mervi & Niiranen Vuokko 2014. Johtajan liikkumavarat ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Johanna Lammintakanen & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton julkaisu ACTA 253, 57-82.

Kestavakehitys 2018. https://kestavakehitys.fi/ajankohtaista/artikkeli/-/asset_publisher/10623/kestavan-kehityksen-rahoitusta-voidaan-jatkossa-seurata (Luettu 1.10.2018)

Kettunen Pekka & Sandberg Siv 2014. SOTE-uudistus pohjoismaisesta näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 2/14. 213-221.

Keskimäki Ilmo, Sinervo Timo, Kujala Sari, Heponiemi Tarja, Juujärvi Soile, Silvennoinen Piia & Niiranen Vuokko 2016. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE-konsortio). Tilannekuvaraportti 2016. Suomen Akatemia. Saatavissa: http://www.aka.fi/globalassets/33stn/tilannekuvaraportit/stn2016hankkeet/cope_tilannekuva.pdf (Luettu 10.11.2017)

Keski-Uudenmaan sote 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisen ja tuottamissopimus. Saatavissa: <http://www.hyvinkaa.fi/globalassets/ku-sote/kuntayhtyma/jarjestamis--ja-tuottamissopimus.pdf> (Luettu 17.03.2018)

Kivinen Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto.

Lammintakanen Johanna 2017. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma pro. Helsinki, 237-258.

Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari 2017. Poliittikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma pro. Helsinki, 39-58.

Lappalainen Kari 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueiden luova hallinta arvoverkkojen systeemillä koordinaatiolla. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. 7 (4), 221-236. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/53521> (Luettu 19.3.2018)

Lappalainen Kari 2016. Julkisen erikoissairaanhoidon valmius alueelliseen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. 2016 (8) No 4, 1-23. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/60196> (Luettu 13.11.2017)

Lappalainen Kari 2018. Terveydenhuollon hallinnan muutosajureista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 10(1), 60-78. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/65423> (Luettu 16.4.2018)

Larjovuori Riitta-Liisa, Manka Marja-Liisa & Nuutinen Sanna 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 5. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 29.4.2018)

Lehto Juhani, Sinervo Timo & Tynkkynen Liina-Kaisa 2016. Valinnanvapaus ja integraatiot – Terveydenhuollon politiikkaideoiden muuttuvat merkitykset. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 44(1), 53-69.

Lehtonen Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Lehtopuu Heidi, Syväjärvi Antti & Perttula Juha 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Hallinnon tutkimus 4, 294–311.

Laurila. Juha. 2007. Organisaatioteoreettinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen: Viimeaikaisia tuloksia ja uusia näköaloja. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2008, 79-83.

Lumijärvi Ismo 2013. Henkilöstölähtöiset keinot palvelujen tuottavuuden nostamiseksi. Teoksessa: Ollila Seija & Raiso Harri (toim.). Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotishuhlan kunniaksi. Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia 277, Sosiaali- ja terveyshallinto-tiede 8, 56-76. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-444-5.pdf (Luettu 17.4.2018)

Lumijärvi Ismo & Leponiemi Ulriika 2014. Strategic Management in Finnish Municipalities. Teoksessa Joyce Paul & Drumaux Anne (toim.) Strategic Management in Public Organizations. European Practices and Perspective. Taylos & Francis Group. New York and London, 41-56.

Lähdesmäki Kirsi 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 113. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.

Majoinen Kaija & Pakarinen Terttu 2018. Kokeileva kunta kompleksisessa toimintaympäristössä. Teoksessa Lammintakanen Johanna & Laulainen Sanna (toim.). Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Kuopion yliopiston julkaisu No 24, 49-59. Saatavissa http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2906-8/urn_isbn_978-952-61-2906-8.pdf (Luettu 11.10.2018)

Mintzberg Henry 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. (30), 11–24.

Metsämuuronen Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelps Ky. Helsinki, 81-145.

Moisanen Kirsi 2018. Asiakaslähtöinen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaalihalintotiede. Kuopio.

Möttönen Sakari & Kettunen Pekka 2015. Kuntien strategiadokumentit. Systemiteoreettista pohdintaa suurten kaupunkien strategioista. Kunnallistieteellinen aikakauskirja (2), 126–143.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press. New York.

Nattestad Anders 2012. Knowledge management systems for oral health in developing and developed countries. Periodontology 2000. Vol. 60, 156-161.

Niiranen Vuokko 2011. Arviointitieto ja sen käyttöala kuntien päätöksen teossa. Hallinnon Tutkimus 30 (4), 313-324.

Niiranen Vuokko 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Johanna Lammintakanen & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton julkaisu ACTA 253. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 43-56.

Niiranen Vuokko 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietilä Ville (toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino. Tampere, 297-318

Niiranen Vuokko 2017. Hallinto ja johtaminen sote-murroksessa. Saatavissa <https://www.stncope.fi/hallinto-ja-johtaminen-sote-murroksessa/> (Luettu 19.3.2018)

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Johanna Lammintakanen & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton julkaisu ACTA 253. Suomen Kuntaliitto. Helsinki, 144-149.

Niiranen Vuokko, Seppänen-Järvelä Riitta, Sinkkonen Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.

Nikander Jussi & Tuominen-Thuesen Minna 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE 2012–2015) ulkoinen arviointi. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74895/Rap%20ja%20mui_2016_16_PDF.pdf (Luettu 15.10.2018)

Oikarinen Tuija & Pihkala Timo 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: Uotila Timo-Pekka (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia, 293. Vaasan yliopiston julkaisuja. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf (Luettu 25.4.2018)

Ollila Seija 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa - johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. Hallinnon tutkimus (4), 29–40.

Ollila Seija 2009. Tuottavuus muutoksessa – Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 2009 (2), 176–187.

Pascuci Lucilaine Maria, João Victor Meyer Júnior & Crubellettate Marcelo 2017, 16. Strategic Management in Hospitals: Tensions between the Managerial and Institutional Lens. Brazilian Administration Review Vol 14 (2), 1-21.

Pekurinen Markku, Räikkönen Outi & Leinonen Tuija 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportti (38). Stakes. Helsinki.

Pihlainen Vuokko, Kivinen Tuula, Lammintakanen Johanna 2016. Management and leadership competence in hospitals: asystematic literature review. Leadership in Health Services 29(1), 95-110.

Pohjola Anneli 2017. Sote-uudistus muuttuvan yhteiskuntapolitiikan puristuksessa. Janus vol. 25 (2), 171–175.

Porter Michael E. 1980. Competitive Strategy. Suomennoksessa Väisänen Tuula. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Oy Rastor ab. Helsinki.

Raniere Rodrigues dos Santos, Fagner José Coutinho de Melo Melo, Calline Neves de Queiroz Claudino, Denise Dumke de Medeiros, (2017) "Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case", Benchmarking: An International Journal, 24 (1), 219-243.

Raudasoja Kaisa & Johansson Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Verkkokirja. Talentum Media cop.

Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna 2017. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamis-ympäristönä. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma pro. Helsinki, 15-38.

Salojärvi Sari 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä Martti & Salojärvi Sari (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Medoa Oy. Vantaa, 143-173.

Sanchez Ron 2004. Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.

Sanchez Ron & Heene Aimè 1997. A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge management. Teoksessa: Strategic Learning and Knowledge Management. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. England, 3-18.

Sankelo Merja & Heikkilä Johanna 2015. Johtaminen ja osallistuva innovaatiotoiminnan toteuttaminen sosiaali- ja terveystalalla. Teoksessa Saarisilta Jaana & Heikkilä Johanna (toim.). Yhdessä innovoimaan –osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveystalalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti, 188-197.

Sapsford Roger & Victor Jupp 2006. Data Collection and Analysis. Using Documents. SAGE research methods online.

Shaffer Leigh S & Zalewski Jacqueline M. 2011. A human capital approach to career advising. *NACADA Journal*, Vol.31(1), 75–87.

Sibbald Shannon L., Wathen Nadine C. & Kothari Anita 2016. An empirically based model for knowledge management in health care organizations. *Health Care Management Review*, 41(1), 64-74.

Simonen Outi 2005. Tasapainotettu tuloskortti (BSC) hoitotyön johtamisessa - mittarit ja niiden yhteys strategioihin. *Hallinnon tutkimus*. (1), 48–61.

Sinkkonen Merja & Laulainen Sanna 2018. Eettinen johtaminen sosiaalialalla -kohti asiakkaan aktiivista osallisuutta. Teoksessa Lammintakanen Johanna & Laulainen Sanna (toim.). Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa, 145-158. Kuopion yliopiston julkaisu No 24. Saatavissa http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2906-8/urn_isbn_978-952-61-2906-8.pdf (Luettu 10.10.2018)

Sinkkonen-Tolppi Merja & Viitanen Elina 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 33 (1), 68-74.

Stncope 2017. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa – Competent workforce for future – COPE 2017. Saatavissa <https://www.stncope.fi/hallinto-ja-johtaminen/> (Luettu 19.3.2018)

Siunsote 2015. http://www.siunsote.fi/ajankohtaista-2015/-/asset_publisher/86kXqAbM3tjP/content/siun-sote-toteutuu-pohjois-karjalaan-perustetaan-uusi-alueellinen-sote (Luettu 17.3.2018)

Siunsote 2017. <http://www.siunsote.fi/strategia> (Luettu 17.3.2018)

STM 2016. Kestävää kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia ja hyvinvointia kaikille; STM:n kansainvälistä ja EU-yhteistyötä koskevat linjaukset 2016-2019. Saatavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/1354224/KV-EU-linjaukset+2016-2019.pdf/436744dea5a7-4da0-aabc-f6a936f45231/KV-EU-linjaukset+2016-2019.pdf.pdf> (Luettu 18.9.2018)

Strandman Kristiina 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strateginen viestintä kuntaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Suonsivu Kaija 2014. Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42 (3), 265-284.

Suvitie Jukka 2013. Arvioinnin kohteena henkilöstön ja osaamisen taloudellinen arvio. Teoksessa Helsilä Martti & Salojärvi Sari (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Medoa Oy. Vantaa, 390-396.

Sydänmaanlakka 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Työn Tuuli (1) 28-34.

Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna & Stenvall Jari 2013. Tiedon hallintaa ja positiivisuutta henkilöstöjohtamiseen julkisen sektorin terveydenhuollossa. Teoksessa: Ollila Seija & Raisio Harri (toim.) 2013. Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiainen 60-vuotisjuhlan kunniaksi. Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia 277, Sosiaali- ja terveyshallinto-tiede 8, 151-170 Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-444-5.pdf (Luettu 17.4.2018)

Säntti Risto & Viitala Riitta. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa: Uotila Timo-Pekka (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. Tutkimuksia, 293. Vaasan yliopiston julkaisuja, 92-109. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf (Luettu 25.4.2018)

Tevameri Terhi 2010. Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalaorganisaatiossa. Hallinnon tutkimus 29 (3), 221-238.

THL 2018. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/tavoitteet/lait-ja-ohjelmat> (Luettu 11.9.2018)

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki

Työ- ja elikeinoministeriö. 2018. Sote-toimintaympäristö muuttuu – uudenlaista osaamista tarvitaan. Valtioneuvoston katsaus 14.03.2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160680/Sote_katsaus_maaliskuu2018.pdf?sequence=1 (Luettu 26.3.2018)

Uusitalo Minna, Ståhl Timo, Perttilä Kerttu & Rimpelä Matti 2007. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kuntien suunnittelu- ja seuranta- asiakirjoissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 35 (3), 295-309.

Zitting Joakim, Joensuu Minna & Pakarinen Terttu 2018. Kunnat ja verkostot -himmeleitä, hirveitä ja hässäkkää. Teoksessa Lammintakanen Johanna & Laulainen Sanna (toim.). Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa. Kuopion yliopiston julkaisu No 24, 50-59. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2906-8/urn_isbn_978-952-61-2906-8.pdf (Luettu 10.10.2018)

Vakkala Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Valli-Lintu Auli 2017. Sote- ja kuntarakenteen pitkä kujanjuoksu. KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätöön julkaisu 10. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/09/sote-jakuntarakenteen-pitka-kujanjuoksu_2.pdf (Luettu 3.6.2018)

Valtanen Elisa, Tuomivaara Seppo ja Kurki Anna-Liisa 2015. Esimies osallistuvan innovoinnin edistäjänä. Teoksessa: Saarisilta Jaana & Heikkilä Johanna (toim.). Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveydenalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. THL, 210-222.

Valtiovarainministeriö 2018 a. Kuntatalousohjelma vuodelle 2019. Syksy 2018. Valtiovarainministeriö julkaisu 26a/2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161041/26a_2018_Kuntatalousohjelma_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 22.10.2018

Valtiovarainministeriö 2018 b. Ohjausjärjestelmät. Saatavissa: <https://vm.fi/hallintopoliikka/ohjausjarjestelmat>. Luettu 19.9.2018

Viitala Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasensia No. 109. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto.

Viitala Riitta 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Viitala Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala Riitta 2013. Henkilöstön tulevaisuuden kuvia kuntasektorilla. Teoksessa: Ollila Seija & Raiso Harri (toim.). Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60- vuotisjuhlan kunniaksi. Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia 277, Sosiaali- ja terveyshallinto-tiede 8, 185-206. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-444-5.pdf (Luettu 17.4.2018)

Virtanen Petri ja Kauppinen Ippo 2008. Henkilöstövoimavarojenjohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 2008 (2), 38-51.

Virtanen Petri & Stenvall Jari 2011. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Williams Paul M. 2012. Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. Health & Social Care in the Community. 2012. Vol 20 (5), 550-560.

LIITE 1. Tutkimuksen strategiadokumentit ja saatavuustiedot

Strategiadokumentti	Saatavilla 26.10.2018
Siun soten strategia 2017-2018	http://www.siunsote.fi/strategia
Siun sote henkilös- töstrategia 2017- 2018	http://www.siunsote.fi/strategia
Siun sote toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2020	http://www.siunsote.fi/documents/4823935/4967036/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8
Eksoten strategia- kirja	http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx
Strateginen johtami- nen Eksotessa	http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx
Eksoten talousarvio 2018 ja taloussuun- nitelma 2019-20120	http://www.eksote.fi/eksote/maksut-ja-talous/talousarvio/Documents/Ek-sote_Talousarviokirja_2018.pdf
Hyvinkään Pelikirja kaupunkistrategia 2017-2027	https://www.hyvinkaa.fi/kaupunki-ja-hallinto/pelikirja/
Hyvinkään kaupun- gin talousarvio 2018 ja taloussuunnitelma ja investointisuunni- telma 2018-2022	https://www.hyvinkaa.fi/globalassets/kaupunki-ja-hallinto/hallinto-ja-organi-saatio/ohjeet-julkaisut/talouden-julkaisut/ta2018.pdf
Helsingin ja Uuden- maan sairaanhoito- piirin strategia 2012- 2016	http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteko/hallinto/strategia/Si-vut/default.aspx
Helsingin ja Uuden- maan sairaanhoito- piirin talousarvioin 2018 sekä talous- suunnitelma 2018- 2020	http://www.hus.fi/hus-tietoa/talous/Documents/Talousar-vio%202018%20ja%20taloussuunnitelma%202018%20-%202020.pdf
HUS Henkilöstöpo- liittiset linjaukset	http://www.hus.fi/hus-tietoa/henkilosto/Sivut/default.aspx