



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sosionomi (AMK)

IKÄIHMISTEN ASUMISPALVELUN LÄHIJOHTAMINEN

- KUVAILEVA KIRJALLISUUSKATSAUS

Antti Rissanen

Opinnäytetyö, Maaliskuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2022
Sosiaalia

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Antti Rissanen

Nimeke
Ikäihmisten asumispalvelun lähijohtaminen – Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Toimeksiantaja
-

Tiivistelmä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamista. Opinnäyte on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on tehty integroivalla mallilla. Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysi on tehty teemoittelemalla tutkimuskysymysten mukaan. Tutkimuskysymyksi oli kolme: 1) Millaisia yhdistäviä työtehtäviä on ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa? 2) Mitkä osaamiset tai ominaisuudet tukevat hyvää lähijohtamista ikäihmisten asumispalveluissa? ja 3) Millaisia kehityskohteita tai haasteita on ikäihmisten asumispalvelun lähijohtamisessa?

Kirjallisuuskatsauksen tulosten analysoinnin perusteella ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtajien suurimmat työtehtävät olivat arviointi ja kehittäminen. Merkittävintä lähijohtajan osaamisessa taas koettiin olevan hyvät vuorovaikutustaidot. Suurimpia haasteita lähijohtamisessa oli suuri tiedon määrä ja lähijohtajan sekä työntekijöiden osaaminen. Yhteenvedon voidaan todeta, että ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa työnkuva on laaja, jossa tarvitaan useaa eri osaamista tai ominaisuutta. Haasteet, jotka lähijohtaja kokee, linkittyvät lähijohtajan työnkuvaan sekä osaamisiin tai ominaisuuksiin. Lähijohtajan hyvällä osaamisella ja ominaisuuksilla voidaan välttää esiin tulevia haasteita ja edistää tunnistettuja kehityskohteita.

Kieli
suomi

Sivuja 44
Liitteet
Liitteiden sivumäärä

Asiasanat
Ikäihminen, Asumispalvelu, Lähijohtaminen



THESIS
January 2022
Degree Programme in Social Services
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Antti Rissanen

Title
Immediate Leadership of Residential Services for the Elderly - descriptive literature review

Commissioned by

Abstract

The goal of this thesis is to explore the immediate leadership of residential services for the older people. The research questions were 1) What kind of compounding job assignments are there in immediate leadership of residential services for the older people? 2) What competencies or features support good immediate leadership in older people's residential services? 3) What developmental tasks or challenges are there in the immediate leadership of the residential services for the older people?

The thesis is a descriptive literature review conducted by using an integrative model. In the thesis, the analysis of the material has been carried out by theming according to the research questions.

The largest (job) work assignments of the immediate leadership were assessment and development. The most significant competence of a leaders was interaction. The amount of knowledge and insufficient competencies of the leaders and employees were seen as the main challenges in leadership. The job description is broad, ~~where~~ and a broad range of skills and characteristics ~~features~~ are required. The challenges experienced by leaders are linked to the job description as well as competencies or features of the leaders. Good competencies of leaders help to avoid at least some of the existing challenges in immediate leadership. Good competencies and features of leaders make it also possible to carry on recognized developmental tasks.

Language
English

Pages 44
Appendices
Pages of Appendices

Keywords
elderly people, housing service, close management

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tietoperusta	1
2.1	Ikäihmisten asumispalvelut	2
2.2	Johtaminen	5
2.2.1	Lähijohtamisen työtehtävät ikäihmisten asumispalveluissa	7
2.2.2	Lähijohtajan osaamiset ja ominaisuudet lähijohtamisessa	8
2.2.3	Lähijohtamisen kehittämiskohteet ja haasteet	10
3	Aikaisempi tutkimustieto	11
4	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat	12
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tehtävä	12
4.2	Laadullinen tutkimus	12
4.3	Kuvaileva ja integroiva kirjallisuuskatsaus	13
4.4	Tutkimuksen analyysi teemoittelemalla	15
5	Opinnäytetyön vaiheet	16
5.1	Aineiston hankinta opinnäytetyöhön	16
5.2	Laadullisen aineiston analyysi teemoittelemalla	20
6	Kirjallisuuskatsauksen tulokset	23
6.1	Lähijohtamisen työtehtävät ikäihmisten asumispalveluissa	23
6.2	Osaamiset ja ominaisuudet lähijohtamisessa	24
6.3	Haasteet ja kehityskohteet lähijohtamisessa	25
7	Pohdinta	26
7.1	Tutkimuksen tarkastelu sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen	26
7.2	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden näkökulma	30
7.3	Ammatillinen kasvu opinnäytetyöprosessissa	32
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	33
	Lähteet	34

1 Johdanto

Aiheeni opinnäytetyöksi on ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtaminen. Minun kohdallani suurin käytännökokemus tulee vanhustenhuollosta, joten aiheen rajaaminen ikäihmisiin oli helppoa. Valitsin aiheeseeni asumispalvelut, koska minua kiinnostaa yksiköissä tapahtuva johtaminen. Lähijohtamisen valitsin, koska minua kiinnostaa johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutus sekä ihmisten johtaminen. Kiinnostusta nostatti kokemassani harjoittelussa esiin tullut ilmiö, jossa johtaminen johti asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyön lähtökohtana toimii kiinnostus selvittää lähijohtamisen tai lähijohdajan mahdollista työnkuvaa, osaamista ja haasteita ikäihmisten asumispalveluissa. Työni avainsanoja ovat asumispalvelut, johtaminen ja ikäihminen. Avaan tässä opinnäytetyössä näitä käsitteitä aikaisemman tutkimuksen ja teorian avulla. Olen opiskelujen aikana toiminut harjoittelussa ikäihmisten tehostetussa asumisyksikössä, jossa pääsin kokemaan aiheeseen liittyvää lähijohtamista. Oma kokemukseni lähijohtamisesta ikäihmisten asumispalvelusta on pitkälti koettua kokemusta, jota lähdän tässä opinnäytetyössä teoriassa tutkimaan hyödyntäen aikaisempia tutkimuksia.

Raportissa aluksi paneudutaan ikäihmisiin, asumispalveluihin ja johtamiseen liittyvään teorian tietoon. Lisäksi tarkastellaan opinnäytetyöhön liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä opinnäytetyön vaiheet. Seuraavaksi opinnäytetyössä esitetään kirjallisuuskatsauksessa syntyneet tulokset. Opinnäytetyön lopussa on pohdintaosio, jossa tarkastellaan myös mahdollisia opinnäytetyön jatkotutkimusmahdollisuuksia sekä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi kuvaan ammatillista kasvuni opinnäytetyöhön liittyen.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tietoperusta

2.1 Ikäihmisten asumispalvelut

Ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemiseen ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluihin kohdistuvan lain (28.12.2012/980, 3) mukaan ikäihminen on vanhuuseläkkeeseen olevan oikeutetusti henkilö sekä henkilö, jolla on iän tuomia sairauksia tai toimintakykyä heikentäviä vammoja.

Kuitenkin valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan raportti kertoo, että vanhuudelle ei ole yhtenäistä ja selkeää määritelmää. Vanhuutta ei voi määritellä täysin iän kautta, koska ikääntyminen näkyy jokaisessa yksilöllisesti. Raportti kertoo vanhuuden olevan elämänvaihe, jossa jokainen kokee fysiologisia muutoksia itsessään. Ikääntyessä sairaudet lisääntyvät sekä fyysisen ja henkisen toimintakyky vaihtelee yksilöllisesti. Suurimassa osin kuitenkin vanhukset ovat kykeneväisiä sekä terveitä, jotka voivat asua omassa kodissaan. (Valtakunnallinen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan raportti 2008.)

Tilastollisesti Suomessa 65 vuotta täyttäneet ovat ikääntyneitä. Tämä perustuu Suomessa olevaan yleiseen eläkeikään. Toimintakykynä tarkastellessa ikääntyminen alkaa 75 vuoden iässä. Iällä voi olla useampia merkityksiä esimerkiksi biologinen, sosiaalinen, fysiologinen ja subjektiivinen ikä. Länsimaissa ikääntymisen alkamista pidetään ihmisen toimintakyvyn ja iän välisenä suhtena. Monesti ikääntymistä tarkastellaan biologisella tai lääketieteellisellä näkökulmalla. (Vernerinet 2019.)

Vanhustyössä keskeinen käsite on toimintakyvyn käsite. Tähän kuuluu fyysinen, kognitiivinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. (Seppänen 2006, 36.) Heikkisen (2005) mukaan vanhetessa iän myötä tulee elämään muutoksia sekä sairauksia, jotka vaikuttavat vanhuksen toimintakykyyn. Näiden myötä ikäihminen tarvitsee entistä enemmän apua arjessa. Heikkisen tutkimuksen mukaan 80-vuotiaiden suorituskyky on noin 40-80 prosenttia 30-vuotiaan suorituskyvystä. Toimintakyvyn heikkenemiseen vaikuttavat yksinäisyys sekä menetykset. (Komu 2016, 27). Toimintakyvyn heikentymisellä tulee tarve ikäihmisten asumispalveluiden tarpeelle.

Asumispalveluihin kuuluvat palveluasuminen, vanhainkoti, terveyskeskus pitkäaikaishoito, sekä tehostettu palveluasuminen (Komu 2016, 19-20). Laki

ikäntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (2012/980, 14) toteaa, että pitkäaikaista hoitoa on järjestettävä niin, että iäkäs henkilö voi kokea elämänsä merkitykselliseksi, turvalliseksi ja arvokkaaksi. Iäkkäälle on mahdollistettava sosiaalisten vuorovaikutuksen ylläpitäminen sekä osallistuminen hänelle itselleen mielenkiintoiseen hyvinvointia edistävään toimintaan. Kuntien on hoidettava ensisijaisesti iäkkäälle ihmiselle pysyvä hoitojärjestely.

Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014, 21) todetaan asumispalveluista, että niitä on järjestettävä henkilölle, joka tarvitsee erityisestä syystä apua asumiseen. Palveluasuminen järjestetään henkilölle, joka tarvitsee sovelletun asunnon, mutta myös hoitoa ja huolenpitoa. Tehostetussa asumisessa hoitoa ja huolenpitoa on ympärivuorokauden. Palveluasumiseen kuuluu palvelut ja asuminen. Palveluihin kuuluu huolenpito, hoito, toimintakykyä auttava toiminta, peseytymis-, ateria-, siivous- ja vaatehuoltopalvelut sekä osallisuutta tukevat palvelut.

Asumispalveluihin tullaan silloin, kun vanhuksen voimavarat pienenevät sekä asuminen omassa kodissa ei ole enää mahdollista. Esimerkkinä tehostetussa palveluasumisyksikössä asuva vanhus tarvitsee paljon apua arjessa pärjätäkseen. Palveluasumiseen muuttaessa vanhuksen on hyvä saada hyvä yhteys hoitajiin. Vanhukset toivovat muuttaessaan palveluasumiseen saavansa kohtelua yksilöllisesti aikaisemman tutkimustiedon mukaan. (Komu 2016, 27.)

Tuki- ja palveluasuminen on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat asumiseen enemmän tukea kuin kotiin voidaan järjestää. Tehostetussa palveluasumisen yksikössä jokaisella asukkaalla on oma asunto tai huone sekä yhteiset tilat. Tehostetussa palveluasumisessa henkilökuntaa on ympäri vuorokauden. Näitä asumismuotoja järjestävät kunnat, yksityiset yritykset sekä järjestöt. Kunnan järjestämiin asumispalveluihin haetaan kunnan vammais-, vanhus-, päihde- tai mielenterveyspalveluiden kautta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Kokonaisuudessaan ikäihmisten kanssa tehtävä työ on toimimista ikäihmisten kanssa erilaisissa organisaatioissa, arkielämässä ja yksiköissä. Työ voi olla hoivaa, huolenpitoa, kuntoutusta tai elämän monipuolista tukemista riippuen ikäihmisen elämäntilanteesta. Ikäihmisten kanssa tehtävän työn tarkoitus on turvata

ikäihmisen elämänlaatu ja hyvinvointi. (Koskinen, Aalto, Hakonen & Päivärinta 1998, 55.)

Vuosien saatossa sekä kotona että, tehostetussa palveluasumisessa asuminen on lisääntynyt. Asumispalveluissa asuu naisia miehiä enemmän. Asumispalveluja voidaan kutsua myös hoivakodeiksi. Hoiva nähdään laajana käsitteenä, ja sillä on tunnusomaisesti positiivinen merkitys. Hoiva voi määrittää inhimillistä kansakäymistä ja sosiaalisia suhteita. Kodin määrittäminen on haasteellisempää, koska koti ei muodostu automaattisesti hoivaympäristöksi. (Komu 2016, 19-20.)

Hoivakodit ovat siis osa vanhusten asumispalveluita. Asumispalvelut, joita vanhuksille tarjotaan, ovat erilaisia palveluasumisen muotoja. Esimerkkinä voisi toimia ryhmäasuminen tai tehostettu palveluasuminen. Asumispalveluissa vanhuksset saavat jokapäiväiseen elämiseen apua sekä arjessa pärjäämiseen. Asumispalveluissa on yhteiset tilat, mutta myös vanhukselle oma tila sekä henkilökunta. Tilana voi toimia huone tai oma asunto. Asumispalvelut ovat suunniteltu lisäämään vanhuksen hyvinvointia, kun asiaa tarkastellaan tuen ja hoivan näkökulmasta. Vanhukset tarvitsevat kotitasoista hoitoa asumispalveluissa, johon kuuluvat sosiaaliset aktiviteetit sekä terapiat. Tuen ja hoivan toimintaa ohjailevat erilaiset eettiset normit ja yhteiset arvopohjat. Hyvää hoitoa määrittää vanhuksen kunnioittaminen ja sekä vanhuksen persoonan, itsemääräämisen ja toiveiden säilyttäminen. Tärkeinä asioina asumispalveluissa pidetään vanhuksen omia tavaroita, omien tapojen pitämistä, yhteydenpitämistä läheisiin, vuorovaikutusta sekä vanhuksen oman rytmin noudattamista. (Komu 2016, 21.)

Fyysinen ympäristö asumispalveluissa pitäisi olla sellainen, joka huomio hoidolliset mutta myös kodinomaiset toimenpiteet, välimatkat, työntekijät, tilan koot ja vanhuksen asumisen mahdollisuudet. Tärkeitä asioita asumisyksikössä vanhuksille ovat luonnon elementit, koska vanhukset ovat pitkiä aikoja sisätiloissa. Luonnon elementteihin kuuluvat esimerkiksi valo ja kasvit. Tilojen puutteet voivat heikentää vanhuksen kunnioittamista, yksityisyyttä, turvallisuutta ja mukavuutta. Lähtökohta asumispalveluiden yksiköissä on se, että ne ovat koteja eivätkä työpaikkoja. (Komu 2016, 26.) Työntekijöiden hyvä ja positiivinen asennoituminen ikäihmisiä kohtaan lisää asiakaslähtöisyyttä sekä hyvinvointia vanhuksille. Työntekijöiden toiminta on keskeinen osa asumisyksikön arkea. (Komu 2016, 30-31.)

2.2 Johtaminen

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (28.12.2012/980, 21§) toteaa, että toimipaikassa on oltava johtaja, joka huolehtii siitä, että asiakastyössä noudatetaan tarvittavia lakeja ja säännöksiä. Laki sanoo myös, että toimintaa on johdettava niin, että se tukee hyvää ja laadukasta asiakaslähtöistä sosiaalipalvelun kokonaisuutta. Lain mukaan johtaminen pitää olla toimintatapoja kehittävää sekä yhteistyötä mahdollistavaa muiden ammattiryhmien kanssa.

Työterveyslaitos on luokitellut hyvälle johtamiselle viisi kriteeriä. Nämä kriteerit ovat arvostus ja luottamus, yhteistyö ja verkostot, osallisuus ja uudistuminen, yksilöllisyys ja monimuotoisuus sekä osaaminen ja kehittyminen. (Työterveyslaitos 2014.) Työn ymmärtäminen vaikuttaa siihen, millaista johtamista paikassa tapahtuu. Konteksti myös vaikuttaa johtamiseen (Seeck 2008, 39).

Hyvä luottamus työyhteisössä vaatii oikeudenmukaista päätöksentekoa sekä kohtelua. Luottamista edistävät työyhteisössä rehellisyys, avoimuus ja vuorovaikutus. Johtamisen näkökulmasta verkostoituminen sekä yhteistyö edellyttävät, että yhteistyö nähdään mahdollisuutena sekä sitä johdetaan. Johtajan asenteet monimuotoisuudesta voivat heijastua koko työyhteisöön sekä palvelun laatuun. Johtamisessa pidetään tärkeänä pääomana erilaisia kokemuksia ja osaamisia. Työpaikan osaamisen varmistaa johtaja, jotta osaaminen vastaisi työnkuvaa sekä tehtäviä. Uudistumisessa johtajan keskeisiä asioita on ymmärrys muutoksen tuomista peloista ja epävarmuuksista. (Työterveyslaitos 2014.)

Teoreettisesti tarkastellussa johtamisesta löytyy erilaisia suuntauksia. Esimerkiksi tietojohdamisessa nousee esille isona asiana vuorovaikutus. Tietojohdamisen ajatuksen takana on, että sosiaalinen kanssakäyminen on tiedon luomista ja hiljaisen tiedon jakamista. Johtamisen toimintaympäristön muutokset ovat tehneet sen, että vuorovaikutus ja sen merkitys on kasvanut johtamisessa. Toimintaympäristön muutoksia voi olla esimerkiksi työntekijöiden ja johtajien hierarkian madaltuminen työorganisaatioissa. (Hujala 2008, 13.)

Erilaisia johtamisen suuntauksia ovat esimerkiksi myös jaettu johtajuus ja tiimi johtaminen. Näillä edellä mainituilla johtamisen tyyleillä on yksi selkeä yhteinäisyys, joka on moniäänisyys. Moniäänisyys tarkoittaa sitä, että työpaikkojen todellisuus ei muodostuisi ainoastaan johtajan sanelemalla vaan työpaikan todellisuutta olisi rakentamassa jokainen työyhteisöön kuuluva. Moniäänisyydessä tärkeänä elementtinä on, että jokaisen ääni yhteisössä on yhtä tärkeä. (Hujala 2008, 14.)

Hujala kertoo teoksessaan Folletin (1919) ajattelusta, jossa ilmenee subjekti-objektitason ylittyminen johtaja-työntekijäsuhteessa. Ajattelun taustalla on, että organisaatio nähdään prosessina, jossa yksilö on osa sitä sekä osallistuu prosessin tekemiseen. Folletin ajatuksissa johtaminen on yhdessä tekemistä eikä hän usko johtaja-työntekijä hierarkiaan. Hän kuitenkin toteaa, että vastavuoroinen vuorovaikutus sekä osallistava johtaminen onnistuu vain, kun työntekijät osallistuvat vastuullisesti. (Hujala 2008, 44.)

Organisaatioiden pysyvyys on muuttunut ja tilalle on tullut epävarmuutta sekä tarvetta reagoida nopeasti ympäristön muutoksiin. Tästä johtuen johtajien on kyettävä tiedostamaan tilanne sekä tajuttava jatkuva muutos. Työpaikan yhteinen kulttuuri muodostuu silloin, kun työyhteisö työskentelee yhteisten arvojen ja tulkintojen mukaan. Työpaikan kulttuuri tarkoittaa ihmisten välisiä vuorovaikutuksia, arvoja, normeja, ilmapiiriä sekä tunnelmaa. (Komu 2016, 22-23.)

Johtamiseen vaikuttavat myös ympäristötekijät, kuten kuinka paljon on resursseja tarjolla. Hoitajien asenteet näkyvät selkeästi työskentelyssä ja asenteet muovautuvat siitä, millainen ilmapiiri ja toimintakulttuuri asumisyksikössä on. Myös asumisyksikössä oleva kulttuuri muokkaa työntekijöiden käyttäytymistä. (Komu 2016, 28,30.)

Lähijohtamista voidaan määritellä useilla erilaisilla tavoilla, mutta lähijohtaminen monesti liitetään ihmisten lähellä tehtävään työhön ja johtamiseen lähellä työntekijöitä. Lähijohtaminen on asumisyksikössä arkista johtamista. Monesti lähijohtaja toimii lähimpänä johtajana, joka työntekijöillä on. Lähijohtajan työ näyttäytyy esimerkiksi asioiden laittamisena käytäntöön, asioiden suunnitteluna sekä resursseista huolehtimisena. Lähijohtaja pitää huolen myös suhteista muihin yksiköihin. Lähijohtajan rooli on olla esimerkki työpaikalla sekä tiedottaa ylemmille, alemmille ja ulkopuolisille tahoille sovitusta asioista. Lähijohtajan

rooliin kuuluu myös puuttua ja osallistua mahdollisiin riitatilanteisiin sekä selvittää niitä. Täten lähijohtajalla on myös yrityksessä tulosvastuu. (Ketola 2016, 10-28.)

Lähijohtamisen kulmakivenä toimii henkilöstön voimavarojen johtaminen. Lähijohtaminen nähdään toiminnan johtamisena, johon linkittyy osaamisen johtaminen sekä laadun varmistaminen. Lähijohtamiseen kuuluu keskeisenä asiana myös arvomaailma sekä etiikka. Nämä kaksi asiaa yhdistetään laatuun ja asiakaspalveluun, jotka ovat keskeisiä asioita lähijohtamisessa. (Ketola 2016, 10-28.)

Lähijohtaminen on johtamista alimpana ja lähimpänä työntekijöitä hierarkiassa. Lähijohtaja toteuttaa yrityksen strategiaa. Tämä takaa lähijohtajan on osattava muokata työtehtäviä työyksikössä, jotta yrityksen strategia toteutuu. Yritysten tai organisaatioiden visiot ja strategiat muodostuvat lähijohtamisen kautta käytännönläheisiksi. Lähijohtajaa voisi kuvata myös termillä työnjohtaja tai esimies. Lähijohtajaa voisi kuvailla johtajaksi, joka on vastuussa välittömästä palvelusta, jonka asiakas kokee. (Aarva 2009, 89-90.)

Lähijohtamisen osaamisen merkitys ja tärkeys on noussut ikäihmisten asumispalveluissa. Lähijohtamisessa vaaditaan tarpeeksi kattava henkilökunta sekä kehittämistarpeiden tiedostaminen ja tarvittava koulutustaso. Lähijohtamisen onnistumisen kannalta myös ylemmän hierarkian johtajien tuki on tärkeää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 57-58.) Tässä opinnäytetyössä ei olla keskitytty yhteen johtamisen määrittelyyn vaan teoriassa on hyödynnetty erilaisia johtamisen ajattelumalleja. Painotus opinnäytetyössä on kuitenkin lähijohtamisessa ja sen tarkastelussa.

2.2.1 Lähijohtamisen työtehtävät ikäihmisten asumispalveluissa

Eri johtamistehtävissä ja johtamisympäristöissä on erilaisia tehtäviä sekä rooleja (Rissanen & Hujala 2015, 82-85). Lähijohtajan työnkuvaan kuuluu saada tieto kulkemaan, yhteistyö toimimaan sekä saamaan työntekijät tekemään työnsä oikein. Lähijohtajan työnkuvaan voi vaikuttaa organisaatio tai työkuultuuri, jossa lähijohtaja toimii lähijohtajana. Työnkuvaan kuuluu myös toiminannon

valmiudesta huolehtiminen, työntekijöiden ja resurssien yhteen sovittaminen ja organisaation toiminta-ajatuksen varmistaminen. Olosuhteiden luominen on myös lähijohtajan työtä sekä positiivisen ilmapiirin luominen työyhteisöön. Lähijohtajan on ohjattava ylempien johtajien määrättyjen strategioiden mukaisesti sekä huolehdittava tarvittavista resursseista. Työhyvinvointi kuuluu myös osana lähijohtajan työkuvaan kuten myös työyhteisön kehittäminen. Samoin arviointi ja seuranta kuuluu lähijohtajan työhön. Kuten huomataan, on lähijohtajan työkenttä suuri ja suurin osa lähijohtajan työstä on vuorovaikutusta. Lähijohtajan olisi vielä pyrittävä yhteistyöhön muiden toimijoiden ja kollegoiden kanssa. (Surakka & Laine 2013, 13-15.)

Lähijohtajan työtehtävistä ei ole olemassa yhtä ja oikeata luetteloa vaan se vaihtelee esimerkiksi yksikön koon tai palvelumuodon mukaan. Lähijohtajan työtehtäviin voi kuulua työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen ja henkilöhallinnolliset työt. Perustehtäväään liittyen lähijohtajan työkuvaan kuuluu selkeyttää sekä varmistaa sen onnistuminen. Lähijohtajan työkuvaan nähdään kuuluvan arjen toiminnan organisointi sekä siihen liittyvien resurssien hallinta. Ylempi johto näkee lähijohtajan työksi henkilöhallinnolliset työt, työyksikön perustehtävästä huolehtimisen, talousosaamisen, hallinnollisten ja strategisten suuntien toteuttamisen sekä kehittämistyöt ja tehtävät. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 32-61.)

Ikäihmisten kanssa tehdyssä työssä lähijohtajan vastuualueisiin kuuluu asumisenyksiköissä ikäihmisen oikeuksista kiinnipitäminen, ikäihmistä kunnioittava toimintakulttuurista huolehtiminen ja kuntoutusta edesauttava työ toteuttaminen. Lähijohtajan on myös kyettävä tunnistamaan työntekijöihin kohdistuvat mahdolliset uhat ja kuormitustekijät. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2020, 57-58.)

2.2.2 Lähijohtajan osaamiset ja ominaisuudet lähijohtamisessa

Sosiaalialan johtaminen on moniulotteista ja vaatii laajaa osaamista. Siihen kuuluu kokonaisuuksien hallintaa, perustehtävän tavoitteisiin menevää sekä strategista- ja henkilöstöjohtamista. Johtamisessa painottuu johtamisen tasosta ja

tehtävästä riippuen ammatillinen ja strateginen konteksti. Sosiaalialalla johtamiseen kuuluu palvelun johtamista kuin myös osaamisen ja asiantuntijoiden johtamista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13-100.)

Pelkkä politiikka ja lainsäädäntö ei riitä vaan tarvitaan myös henkilökunnan sekä toiminnan osaamista, mikäli pyritään toimimaan asiakaslähtöisesti hoiva- ja hoitotyössä. Osaaminen ilman kontekstia on pelkästään informaatiota eikä osaamista. Suppein määritelmä osaamisesta on taidot ja tiedot, joita voidaan hyödyntää eri työtilanteissa. Osaamista voidaan määritellä yksilön, organisaation, työyhteisön tiimin, ryhmän tai verkoston kyvyiksi, taidoiksi tai tiedoiksi. Tämä osaaminen auttaa ennakoimaan tulevaisuuden tilanteita ja selviytymään niistä. Organisaation osaaminen muodostuu siinä työskentelevien ihmisten taidoista ja tiedoista. Osaamista voidaan käsitteellistää suppeasti niin, että se on taitoa, asennetta ja tietoa. (Moisanen 2018, 45-47.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa toiminta perustuu henkilöstön osaamiseen eikä esimerkkinä niinkään tekniikan kehitykseen. Tämän takia henkilöstövoimavarojen johtamisen edut ovat suuria sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lähijohtajan on kyettävä tulkitsemaan organisaation strategiaa ja tätä myöten lähijohtajan rooli henkilöstövoimavarojen johtamisessa on iso. Osaaminen on tärkeä tekijä organisaatioiden näkövinkkelistä. Vaatimustaso työelämässä on noussut, jonka myötä työntekijöillä on kovempi tarve kehittää omaa osaamistaan. Henkilöstövoimavarainen johtaminen voi parantaa henkilökunnan motivaatioita, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja palvelun laatua. (Lammintakanen 2015, 250-258.)

Osaamista määrittäviä termejä on kvalifikaatiot, kompetenssit ja ammattitaito. Näistä kaksi ensimmäistä termiä tarkoittavat ihmisen kykyä suoriutua eri sisällöllisistä tehtävistä sekä hänen ominaisuuksiaan ja kykyjään. Lähijohtajalla on oltava monimuotoisempaa ja yliammatillista osaamista. Lähijohtajat kokevat, että lähijohtajan on kyettävä hallitsemaan seuraavat osaamiset: Yksikön perustehtävän hallitseminen, ammatillisten taitojen hallitseminen, oppimisentaito ja tietojen omaksumisen osaaminen. Lähijohtajalla on oltava myös kyvykäs muutokseen. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 38-60.)

Lähijohtajalla on oltava näin kyky toimia lähijohtajana. Lähijohtajalta vaaditaan kykyä ymmärtää lähijohtajan tehtävät sekä sen tarkoitus. Hyvä lähijohtaja osaa ymmärtää erilaisia ihmisiä ja huomioida sitä omassa johtamisessaan.

Lähijohtajan on myös kyettävä motivoimaan ja auttamaan työntekijöitä oppimaan uusia asioita työssään. Lähijohtajalla on hyvä kyky tunnistaa erilaisia ryhmiä, joita työtehtävien ympärille muodostuu. Lähijohtajalla olisi hyvä olla oman työhyvinvoinnin huolehtimiseen olevia työkeinoja. Tulevaisuuden suunnittelu ja rakentelu ovat hyviä osaamisen alueita lähijohtajalla, jotka lähijohtajan olisi osattava. Päivittäisjohtamisen osa-alueita, joita lähijohtajan olisi osattava, ovat vaihtuvissa tilanteissa toimiminen, perehdyttäminen, palaverien pitäminen ja puuttuminen työyhteisön epäkohtiin. (Surakka & Laine 2013, 9-11.)

2.2.3 Lähijohtamisen kehittämiskohteet ja haasteet

Sosiaalialalla johtaja joutuu olemaan ympäristössä, jossa tapahtuu koko ajan muutoksia. Toiset muutokset ovat nopeita ja toiset hitaampia. Johtamisessa joudutaan hyväksymään tilanne, jossa muutosta pitää saada aikaiseksi, mutta varmistaa myös muutoksessa aiheutuvien haasteiden minimoiminen. (Niiranen, ym. 2010, 19-20.)

Työyhteisössä olevat ristiriidat voivat koitua haasteiksi, mikäli ne haittaavat töiden tekemistä. Mikäli työyhteisössä ilmenee haasteita, on lähijohtajan tunnistettava ne paikat, kohdat tai ilmiöt, missä haasteita ilmenee. Haasteet pitää selvittää asianomaisten kanssa. Esimerkkinä, jos haasteet ovat työyhteisössä, on haasteet käytävä työyhteisön kanssa läpi. Haasteet, joita kohdataan työelämässä, ovat monesti asioihin, toimintatapoihin, käyttäytymiseen ja ihmissuhteisiin liittyviä haasteita. Haasteita voivat olla esimerkiksi töistä myöhästely, töiden tekemättä jättäminen tai yhteisten sääntöjen noudattamatta jättäminen. Organisaation rakenteet voivat tuottaa haasteita, esimerkiksi epäselvät työnkuvat. (Surakka & Laine 2013, 178-185.)

Lähijohtaja voi kehittää omaa toimintaa huomioimalla persoonakohtaisia tehonvaihteluja ja motivoida työntekijöitä kehittämään omaa työtään. Haasteita voivat tuottaa myös työpaikan työilmapiiri. Tähän lähijohtajan olisi hyvä heti puuttua, mikäli huomaa työpaikan ilmapiirissä selkeitä negatiivisia muutoksia. Haasteet

olisi hyvä huomata aikaisessa vaiheessa, jotta niihin olisi parempi puuttua. (Surakka & Laine 2013, 178-185.)

Haasteet, joita lähijohtajat kohtaavat liittyvät organisaatioon, henkilöstömääriin ja henkilöstöristiriitihin. Haasteina voidaan kokea ajan puuttuminen, joka voi heijastua työilmapiiriin. Haasteita voidaan kohdata myös talousosaamisessa, ihmissuhdetaidoissa ja johtamisvalmiuksissa. (Reikko, ym. 2010, 52-65.)

3 Aikaisempi tutkimustieto

Esimerkkejä aikaisemmista tutkimuksista opinnäytetyön aiheesta ovat Anneli Hujalan (2008) Johtamisen moniäänisyyteen ja Vähäkankaan, Niemelän ja noron (2012) ikäihmisten kuntouttamista edistävän toiminnan lähijohtaminen.

Hujalan tutkimuksen tavoite oli ymmärtää johtamisen moniäänisyyden syntymistä vuorovaikutuksessa. Tavoite on myös luoda ymmärrystä johtamisen vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen ympäristönä toimivat hoivayritykset sekä työntekijän ja johtajan vuorovaikutus. Tutkimuksen tuloksina selvisi, että hoivayritysten johtajien vuorovaikutus oli epävirallisen oloista, jossa luovuudelle oli tilaa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tukeva-, ymmärrettävä puhe sekä yhdessä tekemisen ilmapiiri olivat tärkeitä osa-alueita johtamisessa. Johtajankin käsitys omasta johtamisestaan rakentuu vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. (Hujala 2008.)

Vähäkankaan, Niemelän ja noron tutkimuksen aiheena oli ikäihmisten kuntouttamista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Tutkimus tehtiin yhteydessä vanhustenhuollon resurssien ja hoidon laadun johtamisen hankkeen kanssa vuonna 2009 alkaen. Tavoite oli kehittää keskeisiä johtamisen toimintamalleja sekä tunnuslukuja ja johtamisen työvälineitä ikääntyneiden hoidossa. Tutkimuksen tuloksia arvioitiin hyödyntämällä RAI-aineistoja sekä saaduilla teema haastatteluilla. Hankkeessa kehitettiin kuntouttamista auttava toimintamalli ikäihmisten hoitoon. Parhaat hoidon tulokset saatiin, kun hoitoa tehtiin moniammatillisesti. Lähijohtajien näkökulmasta keskeisimpinä seikkoina hankkeen kautta olivat RAI-arvioinnin luotettavuus, lähijohtajien läsnäolo yksikössä sekä hoitajien osaaminen. (Vähäkangas, Niemelä & Noro 2012, 8-9.)

4 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tehtävä

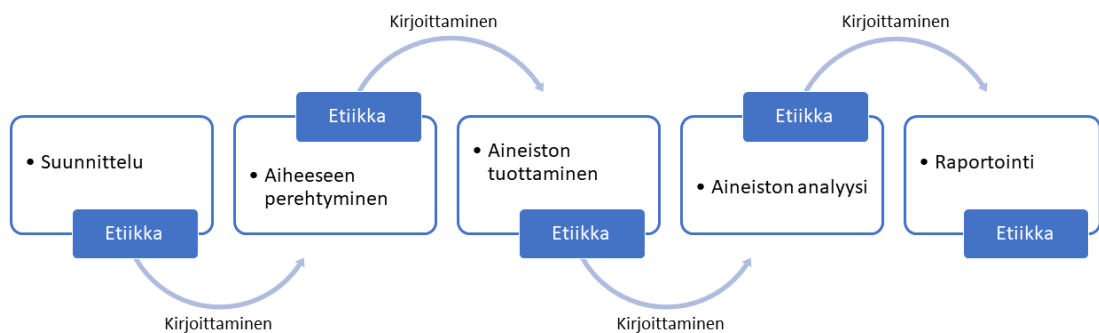
Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka tehdään kirjallisuuskatsauksena. Opin-
näytetyön tavoite on tutkia ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamista. Tutki-
muskysymykset ovat

- 1) Millaisia yhdistäviä työtehtäviä on ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtami-
sessa
- 2) Mitkä osaamiset tai ominaisuudet tukevat hyvää lähijohtamista ikäihmisten
asumispalveluissa?
- 3) Millaisia kehityskohteita tai haasteita on ikäihmisten asumispalvelun lähijoh-
tamisessa

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus koostuu erilaisista tutkimusperiaatteista ja lähestymista-
voista (Vuori 2021a). Laadullisessa tutkimuksessa ominaispiirteitä ovat esimerk-
kinä epäily itsestään selkeästi tiedettyä kohtaan, luonnollisen ja strukturoimatto-
man aineiston suosiminen, kvalitatiivisen aineiston suosiminen, sitoutuminen
tarkasteluun, subjektiivisuuden arvostaminen, asianomaisten omien tulkintojen ja
merkitysten korostaminen, tutkijan paikan reflektointi ja analyysivetoisuus
(Juhila 2021a). Laadullinen tutkimus on aineistoon ja analyysiin perustuvaa
(Juhila 2021b). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistoja,
kuten esimerkkinä valmiit aineistot ja arkistot (Vuori 2021b).

Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan. Tämän kautta voidaan tutkia ihmisten monimuotoista sosiaalista todellisuutta. Tämä edellyttää sitä, että tavoite tutkimuksessa on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai käsittää tuotetuja subjektiivisia ja monitulkintaisia merkityksiä. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä, että siinä ollaan kiinnostuneita yhteisöjen tai yksilöiden ilmiöistä, käsityksistä tai kokemuksista ja niiden merkityksestä. Laadullista tutkimusta tehdessä on ymmärrettävä, miksi tutkittava ilmiö on merkityksellinen tutkittavaksi ja missä asiayhteydessä ilmiö on. (Vilkka 2021a.) Kuvassa 1 on malliesimerkki, kuinka laadullisen tutkimuksen prosessi voi edetä.



Kuvio 1. Malli tutkimusprosessin kulusta (Günther & Hasanen 2021).

Toisaalta tutkimusprosessia voidaan jaotella viiteen vaiheeseen, jotka ovat idea-taso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Laadullisessa tutkimuksessa on aina kysyttävä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimuksissa nousee kolme näkökulmaa, jotka ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. (Vilkka 2021b.). Myös tässä opinnäytetyössä on tunnistettavissa edellä mainitut erilaiset tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimukseen liittyvät eri näkökulmat.

4.3 Kuvaileva ja integroiva kirjallisuuskatsaus

Yleisesti ajateltuna kirjallisuuskatsaus on tutkimus aikaisemmista tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksessa on siltikin noudatettava yleisiä tieteellisiä sääntöjä

kuten julkisuus, itsekorjaavuus ja kriittisyys. Kirjallisuuskatsauksen tekemistä voidaan perustella niin, että halutaan tuoda uutta teoriaa tai arvioida vanhaa teoriaa. Tällä metodilla voidaan myös tehdä iso kokonaiskuva aiheesta sekä tunnistaa mahdollisia ongelmia aihealueesta. Kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata kahdella tavalla. Ensimmäisessä kirjallisuuskatsausta määritellään historiallisesti esimerkkinä aikajanan avulla. Toisessa kirjallisuuskatsausta kuvataan tieteenaloista välittämättä, ja tarkoitus on löytää poikkeavuuksia sekä yhtenäisyyksiä. (Salminen 2011, 7.)

Tutkimukseen perustuva kirjallisuuskatsaus on täsmällinen ja uudestaan käytettävissä oleva menetelmä, jolla pystytään kokoamaan tutkijoiden tutkimusaineistot. Kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää kriittinen tarkastelu. Kirjallisuuskatsaus ei ole pelkkä tutkimuksista tehty tiivistelmä vaan tutkimuksia, joita kirjallisuuskatsaukseen valikoituu, pitää voida arvioida sekä arvostella. (Salminen 2011, 9)

Kirjallisuuskatsaukset jaetaan kolmeen ryhmään kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen katsaus sekä meta-analyysi (Salminen 2011, 12). Otan tarkasteluun näistä kolmesta kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, koska oma opinnäytetyöni on kuvaileva kirjallisuuskatsaus.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, jossa ei ole tiukkoja sääntöjä. Aineistot tässä katsauksessa voivat olla laajoja eikä aineiston valintaa tarvitse rajoittaa metodisilla säännöillä. Tässä on kuitenkin kyettävä kuvaamaan tutkittava ilmiö laajasti sekä luokiteltava mahdolliset ilmiön ominaisuudet. (Salminen 2011, 12.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksesta nousee esiin kaksi orientaatiota, joita ovat narratiivi sekä integroiva katsaus. (Salminen 2011, 12.) Näistä käyn läpi integroivan katsauksen, koska tämä on opinnäytetyöni orientaatiomalli.

Integroituva mallia käytetään, kun tahdotaan kuvailla tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Tämä orientaatio on myös hyvä, kun tahdotaan tuottaa uutta tietoa tutkimuksesta tiedosta. Tällä voidaan myös tarkastella kirjallisuutta kriittisesti arvioimalla sekä syntetisoimalla. Integroiva malli ei ole valikoiva eikä keskity valitsemaan tutkimusaineistoa yhtä tarkasti kuin systemaattinen katsaus. Tämä malli myös mahdollistaa tutkimusaineistoksi eri lailla analysoidut aineistot.

Integroidussa mallissa on oltava tarvittavat kriittisen tarkastelun näkökulmat ja arvioinnit. Integroidussa mallissa on viisi eri kohtaa, jotka ovat aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi, tulkinta sekä tulosten esiintuominen. (Salminen 2011, 14.)

Integroidulle katsauksella on muutamia tehtäviä, kuten tutkimusten puutteiden etsiminen sekä aukkojen täydentäminen ja tutkimuksen teorian vahvuuden arviointi. Katsauksen kannalta tärkeäksi asiaksi nousee hakusanojen valinta, joilla etsitään katsaukseen sopivat tutkimukset. Laadullisen tutkimuksen aineistokeeruuseen kuuluu tutkittavan tiedon avoimesti tarkasteleminen. (Laaksonen, Kuusisto-Niemi & Saranto 2010.)

4.4 Tutkimuksen analyysi teemoittelemalla

Laadullisen tutkimuksen analyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä tyypillisesti analyysiä ohjaa tietty teoreettinen analyysi ja toista ryhmää ei ohjaa mikään tietty teoria, mutta näihin voidaan soveltaa eri teorioita. Sisällönanalyysimenetelmää voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi kuuluu näistä jälkimmäisenä kerrottuun ryhmään. Laadullisen tutkimuksen analyysi perusrunko voi olla seuraavanlainen. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee päätös. Tämän jälkeen käy aineisto läpi merkiten asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen. Tähän vaiheeseen kuuluu aineiston yhteen laittaminen ja erottelu muista aineistoista. Kolmantena vaiheena teemoittele, luokittele tai tyypittele aineisto. Viimeisenä vaiheena on kirjoittaa yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemoittelussa etsitään tekstistä yhdistäviä sekä erottavia seikkoja. Teemoja voidaan taulukoida, jotta saadaan selkeämpi kuva, mitkä asiat aineistoista nousevat esiin. Aineistoa järjestellessä teemoihin jokaisen teeman alle tulee kohtia, jotka ovat usein nousseet aineistosta esiin. Tutkimusraporteissa teemoittelussa käytetään sitaatteja, jotta lukija voisi huomata, että tutkimuksessa on käytetty oikeaa tutkimusta. Teemoittelussa on tärkeää nimittää jokainen teema. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelun tarkoitus on löytää aineistosta tutkimusongelmaan viittaavat oleelliset aiheet eli teemat. Teemoittelu on sisällönanalyysin muoto sekä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sitaateilla teemoittelussa näytetään lukijalle,

mitkä ovat teemoittelun pohja. Teemat syntyvät aineiston pohjalta eikä ole valmiina ennen aineistoihin perehtymistä. Teemat ovat aineistoissa toistuvasti esille nousevia asioita. (Juhila 2021c.) Tässä opinnäytetyössä käytän teemoittelua ja pyrin etsimään sekä yläteemoja että alateemoja tutkimuskysymyksittäin.

5 Opinnäytetyön vaiheet

5.1 Aineiston hankinta opinnäytetyöhön

Aineistot omaan opintotyöhöni kirjallisuuskatsauksena valitsin seuraavilla sisäänotto- ja poissulkukriteereillä:

1. Aineistot ovat väitöskirjoja, pro graduja, erillisiä tutkimuksia tai AMKin tai ylemmän AMKin opinnäytetöitä.
2. Aineistot koskevat lähijohtamista ikäihmisten asumispalveluissa tai lähijohtamista ikäihmisten kanssa työskentelyn parissa.
3. Aineistot eivät ole oppikirjoja.
4. Aineistot ovat suomenkielisiä.
5. Aineistojen julkaisuaikaraja on 2009-2021.

Valitut aineistot ovat suomenkielisiä johtuen omasta kielitaidostani sekä halusin tietää johtamisesta suomalaisessa ikäihmisten asumispalvelussa. Vastavasti valitulla aikajänteellä sain kiinni viimeaikaista tutkimustietoa lähijohtamisesta.

Aloitin opinnäytetyön aineiston hakemisen etsimällä erilaisia aineistoiden hakukoneita ja tietokantoja syksyllä 2021. Hakukoneita löysin Karelia Finnasta sosi- ja terveysalan tieteenalahakemuksella. Muita hakukoneita olivat Google Scholar sekä Theseus, jotka olivat minulle aikaisemmista opinnoista tuttuja. Googlasin vielä hakusanoilla Kirjaston tietokannat, josta löysin FINNA.FI tietohakemiston. Tiedonhakukoneet, jotka valikoituivat opinnäytetyöhö, olivat Google Scholar, Theseus, FINNA.FI, ESBCOhost, Medic ja valtionneuvoston aineistohakukone.

Hakusanoina näissä hakukoneissa käytin seuraavia eri tavoin yhdistellen syksyllä 2021: Lähijohtaminen, johtaminen, asumispalvelut, ikäihminen, vanhus, palveluasuminen, tuettu asuminen ja tehostettu palveluasuminen. Hakusanoina käytettiin suomenkielisiä termejä, koska yhtenä hakukriteerinä opinnäytetyössä oli suomenkieliset tutkimukset. Hakukriteereinä oli, että julkaisun oli oltava tutkimusjulkaisu, artikkeli, väitöskirja, pro gradu tai ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Halusin monipuolista näkökulmaa ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamiseen erilaisten aineistojen avulla. Tämän takia en halunnut valita opinnäytetyöhön vain tutkimuksia tai opinnäytetöitä.

Yhteensä hakujen kautta sain 486 aineistoa, joista otsikon mukaan valikoitui 15, jotka sopivat opinnäytetyöni aiheeseen. Seuraavassa taulukossa käydään läpi hakukoneet, hakusanat, yhteensä aineistot, päällekkäisten aineistojen jälkeen jäävät aineistot sekä aineistot, jotka sisällöltään sopivat opinnäytetyöhöni.

Taulukko 1. Aineistohaku

Hakukone	Hakusanat	Yhteensä aineistoja	Otsikon perusteella opinnäytetyöhön sopivat	Päällekkäisten tulosten jälkeiset aineistot	Yhteensä opinnäytetyöhön sopivat aineistot
EBSCOhost	ikäihminen or vanhus and palveluasuminen or tuettu asuminen or tehostettu palveluasuminen or asumispalvelut and lähijohtaminen or johtaminen	11	1	1	1
Finna	ikäihminen asumispalvelu lähijohtaminen, vanhus asumispalvelu lähijohtaminen, vanhus palveluasuminen lähijohtaminen	188	6	4	4
Google Scholar	ikäihminen or vanhus and palveluasuminen or tuettu	224	12	6	6

	asuminen or tehostettu palveluasuminen or asumispalvelut and lähijohtaminen or johtaminen, vanhus asumispalvelu lähijohtaminen				
Theseus	ikäihminen vanhus lähijohtaminen asumispalvelut palveluasuminen, vanhus lähijohtaminen asumispalvelut palveluasuminen, vanhus asumispalvelu lähijohtaminen	44	9	4	4
Medic	ikäihminen and asumispalvelu or lähijohtaminen, vanhus and asumispalvelu or lähijohtaminen, ikäihminen and palveluasuminen or lähijohtaminen	11	3	0	0
Valtionneuvosto	asumispalvelut ikäihminen lähijohtaminen, vanhus and asumispalvelu or lähijohtaminen, vanhus palveluasuminen lähijohtaminen	8	0	0	0
Yhteensä		486	29	15	15

Yhteensä 15 aineistoa valikoitui opinnäytetyöhön sopiviksi. Näitä 15 aineistoa tarkastellessa poistettiin aineistoista vielä oppikirja, jolloin aineistoja oli 14 kappaletta. Näistä 14 aineistoista 2 oli ylemmän korkeakoulun opinnäytetyötä, 8 ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, 2 väitöskirjaa sekä 2 yliopiston pro

gradua. Näistä 14 aineistosta tiivistelmien tarkastelun jälkeen tippui vielä 5 aineistoa. Tiivistelmien tarkastelu osoitti, että ne eivät vastaisi tutkimuskysymyksiä.

Lopulliseksi opinnäytetyön aineistoksi valikoitui 9 aineistoa näistä hausta. Lisäksi opinnäytetyöhön lisäsin yhden aineiston, jonka löysin aikaisemmin tehdyn opinnäytetyön lähteistä. Opinnäytetyö, josta löysin yhden lähteen, oli Lähijohtamisella merkitys työhyvinvoinnille kotihoidossa ja palveluasumisessa (Keijälä 2018). Aineisto, jonka löysin lähteen kautta, oli puun ja kuoren välissä lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010).

Yhteensä opinnäytetyöhön näin muodostuivat 10 aineistoa, jota lähdin tutkimaan sekä teemoittelemaan. Taulukossa käydään läpi opinnäytetyössä käytettävät aineistot.

Taulukko 2. Valitut aineistot.

Aineiston nimi	Aineiston numero	Aineiston tekijä	Tietokanta	Aineiston tyyli	Aineiston keruutapa	Aineiston julkaisu-vuosi
Hyvän asiakaskokemuksen johtaminen Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa: teemahaastattelu ympärivuorokautisten hoivan lähijohdolle.	1	Sini Hakulinen	Finna	AMK opinnäytetyö	Teemahaastattelu	2021
Lähiesimiesten johtamisosaaminen kotihoidossa.	2	Ville Kirkonpelto	Finna	Pro gradu-tutkielma	Haastattelu	2021
Vanhusten palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisosaaminen ja siinä ilmenivät koulutustarpeet	3	Tiina Kaarit	Finna	AMK Opinnäytetyö	Kyselylomake	2019
Lähijohtamisen merkitys työhyvinvoinnille kotihoidossa ja palveluasumisessa	4	Salla-Maaret Keijälä	Theseus	AMK Opinnäytetyö	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	2018

Tärkeintä on keskittyä perustehtävään. Lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan ikääntyvien hoitotyössä.	5	Laura Mustanoja	Google Scholar	AMK Opinnäytetyö	Kyselylomake	2018
Lähijohtamisen yhteys ikääntyneen elämänlaatuun tehosteudessa palveluasumisessa- systemaattinen kirjallisuuskatsaus.	6	Pauliina Rantanen	Google Scholar	AMK Opinnäytetyö	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	2017
Lähijohtajan arki-johtajana- lähijohtajien kokemuksia johtamisesta ja sen muutoksesta ja sen muutoksista.	7	Maarit Ketola	Finna	Pro gradu- tutkielma	Kyselylomake	2016
Osaamis- ja koulutustarpeet lähijohtajien kokemana ikäihmisten palveluissa.	8	Riia Makkonen, Maisa Rastas	Theseus	AMK Opinnäytetyö	Teemahaastattelu	2016
Puun ja kuoren välissä Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Melindasta toisen työn lähteiden kanssa löytynyt.	9	Kai Reikko, Kari Salonen, Ilkka Uusitalo	Melinda	Tutkimus	Haastattelu	2010
Hoivan ja hoidon lähijohtaminen.	10	Kim Aarva	Google Scholar	Väitöskirja	Ryhmäkeskustelu	2009

Taulukko 2 osoittaa, että valituista aineistoista kaksi pohjautuu kirjallisuuskatsauksiin eli Keijälän ja Rantanen opinnäytetyöt. Näin valittujen kymmenen aineistojen taustalta löytyy laajempi aineisto, joten tästä syystä ei ollut tarkoituksenmukaista enää laajentaa tämän opinnäytetyön aineistoa.

5.2 Laadullisen aineiston analyysi teemoittelemalla

Aineistosta määritellään luokkia sekä lasketaan niiden esiintyminen aineistossa. Teemoittelu voi olla tämän kaltainen, mutta siihen lisätään vielä, mitä mistäkin teemasta on kerrottu. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja sen ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Tämä auttaa vertailemaan haluttuja teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Lähdin teemoittelemaan aineistoa etsimällä aineistosta avainsanoja. Avainsanoja etsin lukemalla aineistoa läpi ja merkkamalla avainsanoja. Yhteensä avainsanoja löytyi 186 kappaletta. Tämän jälkeen kävin jokaisen avainsanan läpi jokaisesta aineistosta manuaalisesti ja tarkastellen avainsanan merkitystä mieltien tutkimuskysymyksiä. Avainsanan poistamiskriteerinä oli se, että avainsana piti nousta vähintään 5 tutkimuksesta esille oikean tutkimuskysymyksen kohdalla. Yhteensä 186 avainsanasta poistamiskriteerin jälkeen jäi 27 avainsanaa. Jäljelle jääneiden avainsanojen läpikäynnin ja niihin liittyvien tekstiotteiden jälkeen aineistosta alkoi muodostua yläteemoja tutkimuskysymyksittäin. Tämän jälkeen tarkastelin vielä poissuljettuja avainsanoja suhteissa valikoituneihin yläteemoihin. Tämä tarkastelu tuotti alateemoja osalle yläteemoja. Tällöin kokonaisuudessa pystyin hyödyntämään 54 avainsanaa.

Analysoin tutkimuksissa tutkimusten tulososioita, johtopäätöksiä ja pohdintaosioita. Näin analysointikohtina ei olleet tutkimusten teoriakohdat. Aineistoa kävin läpi lukemalla sekä siitä havaintoja tekemällä. Yhteisesti tutkimuksia tarkastelin kysymällä, millaisia yhdistäviä johtamisen elementtejä tutkimuksissa kävi ilmi. Tutkimuksessa pyrin peilaamaan kaikkia valittuja tutkimuksia keskenään ja löytämään mahdollisia yhtymäkohtia. Pyrin tarkastelemaan tutkimuksia myös kriittisesti. Kriittinen tarkastelu tulee opinnäytetyön pohdintaosiossa esille.

Opinnäytetyön tulokset esittelen tutkimuskysymysten mukaan, jotka kohdistuivat lähijohtamisen työnsisältöön, osaamiseen ja ominaisuuksiin sekä haasteisiin ja kehityskohteisiin. Opinnäytetyön lopusta löytyy liitteinä teemoittelu ja sen muodostuminen. Liite 1 on työnsisältöjen teemoittelu, jossa on 12 yläteemaa ja 9 alateemaa. Liite 2 on osaamiset ja ominaisuudet teemoittelu, jossa on 10 yläteemaa ja 9 alateemaa. Liite 3 on haasteet ja kehityskohteet teemoittelu, jossa on 7 yläteemaa ja 6 alateemaa. Teemoittelussa tulee esille yläteeman ja alateeman yhteinen avainsanojen osuvuuden määrä tutkimuksissa sekä tutkimuksista nousseita sitaatteja ja näiden lyhennettyjä ilmaisuja.

Taulukko 3. Esimerkki teemoittelusta.

Tutkimuskysymys 1: Työn sisältö					
Yläteema ja	Lyhennetty ilmaus	Näytesitaatti aineistosta	Alateema	Lyhennetty ilmaus	Näytesitaatti aineistosta

osuvuus aineistossa					
Seuranta 6/10	Seuranta kuuluu merkittävästi lähijohtajan työtehtäviin	Kaarni 2019: ``Hoidon laadun seuranta ja arviointi, asiakaslähtöisyyden kehittäminen sekä palautteen antaminen hoitohenkilöstölle asiakastyöstä kuuluvat merkittävästi tai usein lähijohtajan työtehtäviin vastaajien arvion perusteella.``	Valvonta	Johtamiseen on kuulunut perinteisesti valvontaa.	Reikko ym.2010: ``Perinteisen näkemyksen mukaan johtaminen sisältää toiminnan suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon ja valvonnan``
Arviointi ja kehittäminen 8/10	Työhön kuuluu arviointia ja kehittämistä	Kirkonpelto 2021: ``Lähiesimiehen mukaan keskeistä ennen tätä on, että lähiesimies kykenee tunnistamaan yksikön kehittämiskohteet, osallistuu yksikön käytännön suunnitteluun, arvioi aiemmin yksikköön tehtyjä suunnitelmia sekä huomioi viranomaisten ohjeet ja kannanotot yksikön toimintaan.``	Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut kuuluvat arkipäiväiseen työhön.	Ketola 2016: ``Kehityskeskustelut olivat arkipäivää ja näiden avulla johtajat kokivat kykenevät kehittämään työtään paremmin.``

Taulukossa 3 esitän esimerkin aineiston teemoittelusta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen. Näissä esimerkeissä molemmat yläteemat (seuranta, arviointi ja kehittäminen) sisältävät yhden alateeman eli valvonta ja kehityskeskustelut. Lisäksi taulukosta näkyy teemoihin liittyvät aineistonäytteet.

6 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

6.1 Lähijohtamisen työtehtävät ikäihmisten asumispalveluissa

Aineistosta lähijohtamisen työtehtäviksi nousi useimmiten arviointi ja kehittäminen pääteemana, johon kuului mukaan kehityskeskustelujen pitäminen. Tämä oli ainut työtehtävä, jonka osuvuus kaikkiin aineistoihin oli kahdeksan kymmenestä. Kirkonpellon mukaan lähijohtajan on tiedostettava yksikön kehittämiskohdeet sekä pystyttävä arvioimaan aikaisempia tehtyjä suunnitelmia (Kirkonpelto 2021). Ketola toteaa, että kehityskeskustelut ovat jokapäiväistä työtä, jossa johtaja voi arvioida ja kehittää omaa työskentelyä (Ketola 2016).

Aineistosta seuraavaksi eniten nousivat työtehtävät, jotka olivat tuen antaminen, motivointi ja kannustaminen, vastuun kantaminen ja yhteistyö. Näiden osuinen aineistossa oli seitsemän kymmenestä. Lähijohtajat kokevat lähijohtamisen olevan tuen antamista työntekijöille (Ketola 2016). Lähijohtajan on myös kyettävä luomaan mahdollisuuksia ja edellytyksiä, jotta työntekijät onnistuisivat työssään (Hakulinen 2021). Motivoinnin ja kannustamisen koettiin olevan lähijohtajan työtehtäviä. Lähijohtajien mielestä on tärkeää sitouttaa ja motivoida henkilöstöä (Kirkonpelto 2021). Kannustamalla voidaan saada työntekijät kehittämään itseään. Motivointina voi toimia esimerkiksi vastuun antaminen. (Mustanoja 2018.) Johtaminen koetaan myös olevan vastuun ottamista ja sen kantamista (Aarva 2009). Lähijohtajan työhön koettiin myös liittyvän vetovastuun jakaminen. Lähijohtajien työhön kuuluu isosti yhteistyön tekeminen eri tahojen kanssa. Lähijohtajat ovat kertoneet tekevänsä paljon yhteistyötä asiakkaiden, omaisten ja eri työntekijöiden kanssa (Ketola 2016).

Vähiten aineistosta nousseet työtehtävät olivat työhyvinvoinnin edistäminen, taloudellisten asioiden hoitaminen, seuranta, tietäminen, ilmapiirin luominen, hallinnollinen työ ja toiminnan johtaminen. Näiden osumat aineistosta olivat kuusi kymmenestä tai viisi kymmenestä. Kaarnin tutkimuksessa käy ilmi, että lähijohtajan työhön kuuluu eri asioiden seuranta, esimerkkinä hoidon laadun seuranta (Kaarni 2019). Loput aineistosta nousevat työtehtävät ovat ajantasaisen tiedossa pysyminen, ilmapiirin luominen, taloudellisten asioiden hoitaminen,

työhyvinvointi, hallinnollinen työ, toiminnan johtaminen, valvonta, kokouksiin osallistuminen, jaksamisesta huolehtiminen, työturvallisuus, työvuorojen suunnittelu ja muutosjohtaminen. Liitteestä 1 opinnäytetyön lopussa löytyy tarkempi teemoittelu koskien työnsisältöjä.

6.2 Osaamiset ja ominaisuudet lähijohtamisessa

Aineistoista useammin lähijohtajan osaamiseksi tai ominaisuuksiksi nousivat vuorovaikutus ja motivointi. Vuorovaikutukseen kuului tässä aineiston analyysissä myös kuunteleminen. Motivoinnin alle tässä aineiston analyysissä kuului kannustaminen. Näiden yhteisosumat aineistoissa olivat yhdeksän kymmenestä ja kahdeksan kymmenestä. Mustanoja toteaaakin omassa tutkimuksessaan, että lähijohtajat johtavat omasta mielestään keskustelevalle vuorovaikutuksella, jossa kuunnellaan työntekijöitä (Mustanoja 2018). Myös Makkonen ja Rastas tuovat esille vuorovaikutuksen tärkeimmäksi ominaisuudeksi lähijohtajalle. He myös ilmaisevat tärkeiksi ominaisuuksiksi kuuntelemisen, ilmapiirin luomisen ja avoimuuden. Tärkeäksi asiaksi nousee vielä lähijohtajan toimiminen tasapuolisesti. (Makkonen & Rastas 2016). Motivoinnista käy ilmi, että se on hyvän lähijohtajan ominaisuus. Myös kuunteleminen ja läsnä oleminen koettiin hyväksi lähijohtajan ominaisuuksiksi. (Ketola 2016.) Työntekijät tarvitsevat arjessa kannustamista ja tukea, jotta he selviytyisivät työstään ja työ tuntuisi mielekkäältä (Keijälä 2018).

Toiseksi isoimmat osumat lähijohtamisen osaamiseksi tai ominaisuudeksi saivat tunnistaminen ja ilmapiirin luominen. Näiden kohdalla aineiston osuvuudeksi tuli seitsemän kymmenestä. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on lähijohtajalle tärkeä ominaisuus (Mustanoja 2018). Aarvan tutkimuksessa käy ilmi, että hoivatyön johtamisessa työilmapiiri on tärkeää (Aarva 2009). Hakulinen toteaaakin, että positiivisuus tekee hyvää ilmapiiriä työpaikalle (Hakulinen 2021).

Kolmanneksi isoimmat osumat aineistosta osaamiseksi tai ominaisuudeksi saivat tasapuolisuus, läsnäolo, osallistaminen ja ratkaisukyky. Näiden kohdalla aineiston osuvuus oli kuusi kymmenestä. Aarvan tutkimuksessa käy ilmi, että johtajan on kyettävä tekemään ratkaisuja. (Aarva 2009). Aineistosta nousi esille

myös osallistaminen ja kyvykkyys osallistaa työntekijöitä. Lähijohtajat pitävät tärkeänä saada työntekijät mukaan työyhteisön toimintaan ja osallistaa heitä siihen (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010).

Vähäisimmät osumat aineistosta lähijohtamisen osaamiseksi tai ominaisuudeksi saivat asiaosaaminen ja tieto. Näiden kohdalla aineiston osuvuus oli viisi kymmenestä. Reikko, Salonen ja Uusitalo sanoo tutkimuksessaan, että lähijohtajat käyttävät työskentelynsä tukena tietoa, joka toimii heille asiakastyön ja toiminnan perusteena. He myös toteavat, että lähijohtajan on osattava perustehtävään liittyviä toimenpiteitä, kuten talouden seuraaminen, henkilöstöasiat, yhteistyö ja raportointi. (Reikko, ym. 2010.)

Loput osaamiset ja ominaisuudet olivat tietopääoma hallinta, erilaisuuden ymmärtäminen, avoimuus, verkosto-osaaminen, kliininen osaaminen ja voimavarojen tunnistaminen. Loput aineistosta nousseiden osaamisen tai ominaisuuksien osuvuudet löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteestä 2.

6.3 Haasteet ja kehityskohteet lähijohtamisessa

Isoimmaksi lähijohtamisen haasteeksi tai kehityskohteeksi näissä aineistossa tulivat tiedon ja osaamisen teemat. Tieto nousi seitsemästä kymmenestä aineistosta. Toiseksi eniten esiin nousi aineistosta osaaminen. Osaaminen nousi esiin kuudesta aineistosta ja osaamiseen tässä analyysissä yhdistyy henkilöstöjohtaminen. Tiedon kohdalla haasteeksi muodostuu tiedon paljous. Lähijohtajat kokevat, että työ on paljon tiedon käsittelemistä ja sitä tulee koko ajan lisää (Ketola 2016). Osaamisen kohdalla haaste on taas, että lähijohtajan olisi osattava paljon erilaisia asioita. Lähijohtajalla on oltava paljon, monipuolisesti ja laajasti osaamista. Rantanen myös kertoo tutkimuksessaan, että pelkkä substanssi-osaaminen ei riitä nykypäivänä (Rantanen 2017). Mustanoja taas arvioi tutkimuksessaan, että henkilöstöjohtaminen muotoutuu toimintatavoista ja taustalla olevista tekijöistä, ja sen koettiin olevan haasteellista (Mustanoja 2018).

Kolmanneksi suurimmaksi sekä vähäisimmäksi osumiksi aineistoista nousi koulutus, suunnittelu, kehittäminen, negatiivisuus, resurssit ja aika. Näiden kohdalla aineiston osuvuudeksi tuli viisi kymmenestä. Koulutus nähtiin haasteena, koska

koulutustarpeita oli paljon. Reikko, Salonen ja Uusitalo kertoo omassa tutkimuksessaan muutamia koulutustarpeita, joita lähijohtajat kaipaisivat. Näitä olivat esimerkkeinä muutosjohtaminen, talousosaaminen, viestintä ja työhyvinvointi (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010). Kaarnin tutkimuksessa taas käy ilmi, että koulutustarpeita lisää myös toimintaympäristön jatkuva muutos (Kaarni 2019).

Työilmapiirin negatiivisuus voi tuoda työhön myös omat haasteensa. Kuten Hakulinen omassa tutkimuksessa sanoo, voi negatiivinen asenne ja ilmapiiri heikentää työhön asennoitumista sekä työssäjaksamista (Hakulinen 2021). Haaste, joka aineistoista myöskin nousi, oli resurssit. Haastavaksi koettiin resurssien puuttuminen (Ketola 2016). Mustanojan toteaaakin omassa tutkimuksessaan, että haasteita on talousjohtamisessa ja talousasioiden hoitamisessa. Jatkuva taloudesta leikkaaminen ja muutokset tuottaa lähijohtajalle haasteita työssä. (Mustanoja 2018.)

Loput haasteet tai kehityskohteet olivat yhteistyö, jatkuva muutos ja arviointi. Yhteistyötä haastaa lähijohtajien osaamisen puutteet. He myös kertovat tutkimuksessaan, että jatkuva muutos hankaloittaa lähijohtajien työtä ja tekee työstä raskaampaa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010.) Hakulisen tutkimuksessa kerrotaan, kuinka työntekijöiden heikko arviointikyky vaikuttaa lähijohtajan työhön. Lähijohtajat joutuvat panostamaan tähän, joka tuottaa lähijohtajille haasteita. (Hakulinen 2021.) Loppujen aineistojen haasteet ja kehityskohdat esiintyminen aineistoista löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä 3.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen tarkastelu sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyössä lähdin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiini, jotka olivat:

- 1) Millaisia yhdistäviä työtehtäviä on ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa?
- 2) Mitkä osaamiset tai ominaisuudet tukevat hyvää lähijohtamista ikäihmisten asumispalveluissa?

3) Millaisia kehityskohteita tai haasteita on ikäihmisten asumispalvelun lähijohtamisessa.

Tämän opinnäytetyö tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lähijohtajan työnkuvaan kuuluu paljon erilaisia työtehtäviä. Työnkuva on laaja ja lähijohtaja tarvitsee paljon erilaista osaamista pärjätäkseen lähijohtajana (Kaarni 2016).

Hujalan tutkimuksiin peilaten saatiin samoja tuloksia tässä opinnäytetyössä. Esiin nousi aineistoista vuorovaikutus sekä työyksikön ilmapiiri ja sen merkitys lähijohtajan työnkuvassa ja osaamisena. (Hujala 2008.) Vähäkankaan, Niemelän ja Noron teoksessa nousi yhtäläisyyksiä tämän opinnäytetyön kanssa koskien lähijohtajan osaamisista ja työnkuvasta. Lähijohtamisessa korostuu kyky tukea ja motivoida hoitajia ongelmanratkaisuihin sekä itsenäisiin päätöksiin. Lähijohtajan on kyettävä myös osoittamaan osastonsa tarpeellisuus taloudellisten seikkojen osalta. Lähijohtajalta edellytetään ikäihmisten tuntemista osaamisen tunnistamista sekä kliinistä osaamista. Arjessa mukana oleminen on tärkeä osa lähijohtajan työtä. Lähijohtajan on myös pystyttävä arvioimaan, seuraamaan ja huolehtimaan, että sovituista asioista pidetään kiinni. Kehittämistyö kuuluu osana lähijohtajan työnkuvaan ja tähän tarvitaan innostumista sekä panostamista työn järjestelyihin. (Vähäkangas, Niemelä & Noro 2012, 51-70.) Näistä viimeisessä teoksessa painopiste oli enemmän kuntouttavassa työotteessa toimimiseen, joka ei omassa opinnäytetyössä noussut esille. Siltikin heidän teoksessa nousi esille samoja osaamisia ja työtehtäviä, joita nousi esille tässäkin opinnäytetyössä.

Vertaiskuvallisesti voidaan todeta, että tämä kirjallisuuskatsaus ei keksi uudestaan polkupyörää vaan kokoaa jo tiedoissa olevista osista kokonaisen pyörän. Peilaten aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuskatsauksen aineistoihin ei tämä opinnäytetyö sinällään tarjoa uutta tietoa vaan kokoaa yhteen useat teokset, josta muodostuu tämän kirjallisuuskatsauksen myötä kokonainen kuva.

Opinnäytetyössä nousi isoksi työtehtäväksi ihmisten johtaminen. Näitä työtehtäviä olivat tuen antaminen, arviointi ja kehittäminen, motivointi, vastuun kantaminen ja yhteistyö. Samankaltaisia työtehtäviä löytyi mm. Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) sekä Surakan ja Laineen (2013) teoksista. Työtehtävistä löytyi myös paljon käytännön työtehtäviä, kuten seuranta, taloudellisten asioiden

hoitaminen ja hallinnollinen työ. Tätä tuki Surakan ja Laineen tutkimus, jossa he toteavat, että seuranta on osa lähijohtajan työnkuvaa (Surakka & Laine 2013). Tutkimuksen aineiston perusteella voidaankin todeta, että lähijohtajan tärkein työtehtävä ikäihmisten asumispalveluissa on työntekijöistä huolenpitäminen, heidän kehittämisenä sekä työssä onnistumisen varmistaminen.

Lähijohtajan olisi syytä kiinnittää työskentelyssä huomiota työntekijöidensä kanssa työskentelyyn. Tietenkin voitaisiin todeta, että ikäihmisten asumispalveluissa lähijohtajan tärkein tehtävä on huolehtia ikäihmisistä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin tarkastelussa nousi enemmän esille lähijohtajan tehtäviä, jotka vaikuttavat työntekijöiden ja lähijohtajien välillä.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen opinnäytetyöstä voidaan todeta, että ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtajan olisi osattava paljon eri asioita ja että tarvitaan paljon ominaisuuksia, jotta voidaan onnistua hyvin lähijohtajana. Samankaltaisia näkemyksiä oli Niirasen, ym. teoksessa. Siinä hekin toteavat sosiaalialan lähijohtamisen olevan moniulotteista sekä vaativan paljon erilaista osaamista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010.)

Osaaminen muodostuu taidoista, tiedoista, kokemuksista, asenteista ja kontakteista, jotka muodostavat kiitettävän suorituksen tilanteissa (Sydänmaanlakka 2012). Selkeinä osaamisalueina aineistoista löytyi tiedon hyödyntäminen, asiaosaaminen, osallistaminen ja ilmapiirin luominen. Selkeiksi ominaisuuksiksi näkisikin aineistosta nousseen tasapuolisuuden, läsnä olemisen ja ratkaisukykykyyden. Loput aineistosta nousseet teemat olivat sekä osaamisia että ominaisuuksia. Näitä olivat tunnistaminen, motivointi ja vuorovaikutus tässä opinnäytetyössä.

Lähijohtajat tarvitsevat onnistuakseen työssään paljon erilaista osaamista. Tarvitaan substanssiosaamista, mutta myös tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa osaamista. Lähijohtajat tarvitsevat myös osaamista muutostilanteisiin sekä ihmisten johtamista. Lähijohtajan on myös pystyttävä kehittämään näitä omia osaamisiaan. (Reikko, ym. 2010.)

Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista vuorovaikutusta, joka tapahtuu ihmisten välillä. Tähän kuuluu puhuminen kuin myös kuunteleminen.

Vuorovaikutukseen kuuluu aina jonkinlainen viesti tai sanoma. Voidaan sanoa, että vuorovaikutukseen kuuluu viestien vaihto, viestien tulkitseminen, viesteihin reagointi sekä viestintäsuhteiden rakentuminen. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Tässä opinnäytetyössä selkeästi isoimmaksi ominaisuudeksi tai osaamiseksi ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa nousi vuorovaikutus. Tämä tuntuu loogiselta, kun tarkastellaan tämän opinnäytetyön ensimmäistä tutkimuskysymystä, jossa kysytään ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtajan työnkuvasta. Lähijohtajan isoin työ tämän tutkimuksen mukaan kohdistuu työskenteleeseen työntekijöiden kanssa. Voidaan todeta, että vuorovaikutustaidot ovat suuri apu, jotta lähijohtajat onnistuvat ikäihmisten asumispalveluissa työtehtävissään. Vaikka tämä opinnäytetyö ei sitä kertonutkaan, niin uskon, että vuorovaikutus on isossa roolissa myös, kun työskennellään ikäihmisten ja heidän läheistensä parissa.

Suurimmat haasteet tai kehityskohteet ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa tämän opinnäytetyön mukaan olivat tieto, koulutus, osaaminen, suunnittelu ja kehittäminen, negatiivisuus, resurssit ja aika. Osa haasteista tulevat työn ulkopuolelta ja osa tulevat työn sisältä. Esimerkkeinä työn ulkopuolelta tulevista haasteista tai kehityskohteista ovat tieto, kehittäminen, resurssi ja aika. Työn sisältä tulevia haasteita tai kehityskohteita ovat koulutus, osaaminen, suunnittelu ja negatiivisuus. Olennaista on haasteita ja kehityskohteita tarkastella jatkumona, jossa on tunnistettava aihealueen molemmat ääripäät. Esimerkkeinä tästä ovat liian vähäinen tai liika tieto tai liika koulutus tai vähäinen koulutus.

Kaksi suurinta haastetta tai kehityskohdetta tämän opinnäytetyön mukaan liittyi tietoon ja osaamiseen. Tieto on sekoitus informaatiota, arvoja, oivalluksia sekä kokemuksia, mikä tarjoaa uutta viitekehystä tarkastella uutta informaatiota sekä kokemuksia (Sydänmaanlakka 2012). Tiedon kohdalla haasteita tuo koko ajan muuttuva maailma sekä siitä kerääntyvä uusi tieto. Uusi tieto tuo mukanaan haasteita ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamiseen. Lähijohtajan on vaikea olla koko ajan tasalla omasta osaamisestaan, mikäli uutta tietoa syntyy koko ajan. Tämä voi johtua pitkälti siitä, mitä Niiranen, ym. tuovat esiin teoksessaan: lähijohtajan on oltava koko ajan ympäristössä, jossa tapahtuu muutoksia. Tämä vaikeuttaa osaltaan lähijohtajan työtä. (Niiranen, ym. 2010.) Tieto myös tekee kouluttautumisesta hankalaa, koska se mikä on opittu tänään voi olla jo

huomenna vanhaa tietoa. Osan aineistosta nousseista haasteista tai kehityskohteista tuntuvat olevan ikäsuuskysymyksiä nykyisessä yhteiskunnassa, kuten aika, resurssit, uuden tiedon saaminen ja koulutus.

Tieto on ikuinen haaste ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa ja tämä on lähijohtajan kestävä. Lähijohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa koulutukseen tai osaamiseen. Omaan osaamiseen tai koulutukseen vaikuttaa, että lähijohtaja on tietoinen omasta osaamisen taidoista ja tiedoista. Taas työntekijöiden osaamiseen tai koulutukseen lähijohtaja voi vaikuttaa esimerkiksi hyvällä vuorovaikutuksella työntekijöiden kanssa. Tämä helpottaa lähijohtajan tietämistä työntekijöiden mahdollisista osaamisvajeista tai koulutustarpeista. Onkin toinen kysymys, löytyykö tälle aikaa tai resursseja lähijohtajalla, asumisyksiköllä tai organisaatiolla?

Aineisotosta löytyneistä haasteista tai kehityskohteista löytyykin selkeitä yhtymäkohtia opinnäytetyön muihinkin tutkimuskysymyksiin. Esimerkkinä ikäihmisten asumispalvelun lähijohtajan työtehtäviin kuuluu ilmapiirin hyväksi luominen. Osaamisina tai ominaisuuksina lähijohtajalle löydettiin esimerkiksi tasapuolisuus, kannustaminen sekä läsnäolo. Nämä kyseiset osaamiset tai ominaisuudet auttavat ikäihmisten asumispalvelun lähijohtajaa luomaan hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Haasteena taas nähtiin negatiivisuus, joka voi osaltaan pilata työyhteisön ilmapiiriä. Tästä esimerkistä huomaa selkeitä yhtymiskohtia tutkimuskysymysten välillä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtajan työnkuva on laajamittainen, jossa tarvitaan useaa eri osaamista tai ominaisuutta. Haasteet, jotka lähijohtaja kokee linkittyvät lähijohtajan työnkuvaan sekä osaamiseen tai ominaisuuksiin. Mikäli lähijohtajalla on hyvät osaamiset ja ominaisuudet voidaan tällä välttää mahdollisia haasteita tai edistää tunnistettuja kehityskohteita.

7.2 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden näkökulma

Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisissä periaatteissa sanotaan, että tutkimus ei saa aiheuttaa tutkittavalle ihmiselle, yhteisölle, ja muulle

tutkimuskohteelle vahinkoa, haittoja tai riskejä. Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on noudatettava TENKin ohjeita. Suomen perustuslaissa 16 kerrotaan tieteen vapaudesta, mutta vapautta pitää käyttää vastuullisesti. Jotta tutkimuksessa tulisi esille kriittisyys sekä tieteen edistäminen on tieteen oltava avointa. Ennen tutkimuksen aloittamista on hyvä tutkia, onko aiheesta valmiiksi jo aineistoa, jota voisi itse soveltaa käyttöön. Ihmistieteiden eettisessä ennakoarvioinnissa otettavia asioita huomioon ovat, että tutkija vastaa aina eettisistä ja moraalista päätöksistä tutkimuksissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 9-16.). Tässä opinnäytetyössä oli mahdollista käyttää aikaisempia tutkimuksia valmiina aineistona.

Luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin, että se olisi johdonmukainen sekä systemaattinen. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksessa tulee selkeästi ilmi, mitä tutkitaan, mikä on tärkeää tietoa sekä miten tietoa kerätään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus kohdistuu aineiston analysointiin, tiedon keräämiseen sekä tutkimuksen raportointiin. Luotettavuuden kriteereinä toimii laadullisessa tutkimuksessa soveltavuus, totuusarvo, neutraalisuus ja pysyvyys. Luotettavuutta lisää raporttiin jokaisen tutkimuskohdan tarkka kirjaaminen. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016.)

Luotettavuutta on pohdittu jo valitessa opinnäytetyön malli eli kirjallisuuskatsaus. Jo opinnäyteprosessin alussa kävi ilmi, että yritykset eivät mahdollisesti tahdo, että heidän yrityksensä johtamisesta nousee asioita, joita julkaistaisiin eteenpäin. Tätä asiaa on mietitty eettisestä sekä luotettavuuden näkökulmasta. Luotettavuuden näkökulmasta toimeksiantajan valinta olisi voinut vääristää tuloksia, jotta johtamiseen liittyvät ongelmat eivät nousisi esille. Eettisesti pidän tärkeänä, että tutkimuksessa ei nouse yksittäinen henkilö eikä organisaatio. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on lisätä tietoa, eikä syyllistää yksityistä henkilöä tai organisaatiota. Tämän takia tutkimukseen ei ole hankittu toimeksiantajaa, vaan tutkimuksen kohde pidetään yleispätevänä.

Opinnäytetyön luotettavuutta on mietitty, kun opinnäytetyön metodiksi on valikoitunut kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on mahdollista käyttää erilaisia aineistoja, joista osa kootaan tietokantojen kautta ja osa aineistojen lähdeluetteloiden kautta. Tässä opinnäytetyössä aineistoon kuuluu kaksi tutkimusta ja kahdeksan opinnäytetyötä joko yliopistosta tai

ammattikorkeakoulusta. Näistä yhdeksän aineistoa saatiin tietokantahakujen avulla ja yksi aineistojen lähdeluetteloiden kautta. Valitun aineiston analyysi on pyritty myös kuvaamaan mahdollisimman tarkasti luotettavuuden lisäämiseksi.

Valitun metodin hyvänä puolena on myös se, että siihen kuuluu kriittinen tarkastelu, joka edesauttaa luotettavuuden lisäämistä. Tämä helpottaa tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, koska tutkimuksen aineisto sekä aihe on laaja, jota ei voi yhdistää yrityksiin tai henkilöihin. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa on käytetty aineistona väitöskirjoja, pro graduja, erillisiä tutkimuksia tai AMKn tai ylemmän AMKn opinnäytetöitä. Luotettavuutta on myös mietitty valitsemalla ainoastaan suomenkielisiä aineistoja. Tällä estetään väärin ymmärtämisen mahdollisuuksia. Luotettavuutta lisää myös tarkasti kirjattu aineistonhankinta sekä analyysi. Valituista aineistoista kaksi oli myös jo itse kirjallisuuskatsauksia menetelmältään. Tämä lisäsi valitun aineiston laajuutta merkittävästi ja samalla poisti yksittäisen aineiston ylikorostumista analyysissä.

7.3 Ammatillinen kasvu opinnäytetyöprosessissa

Opinnäytetyö oli omasta mielestäni onnistunut. Opinnäytetyö vastasi tutkimuskysymyksiin, joihin lähdettiin etsimään vastauksia. Tässä kirjallisuuskatsauksessa kokisin olleen tarpeeksi paljon aineistoa mukana. Varsinkin kun otetaan huomioon, että aineiston kaksi aineistoa olivat myös kirjallisuuskatsauksia. Tämä lisää tämän opinnäytetyön laajuutta, koska tietoa on silloin saatu laajemmin. Aikaisempia tutkimuksia löytyi opinnäytetyön aihealueeseen kohtalaisesti.

Aineistosta saadut teemat olivat kooltaan vaihtelevia. Selkeästi eniten teemoja löytyi ikäihmisten johtamiseen liittyvissä työtehtävissä. Seuraavaksi eniten löytyi teemoja osaamisesta ja ominaisuuksista. Vähiten teemoja löytyi haasteista tai kehityskohteista. Kokisin, että aineistoksi valikoituneet aineisto olivat laadultaan myös pääsääntöisesti hyviä.

Osa opinnäytetyöhön valikoiduista aineistosta joutui tarkastelemaan tarkemmin, koska ne eivät suoraan vastanneet tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksesta olisi voinut saada paremman valitsemalla osan aineistosta ilman tarkempia poistamiskriteerejä tai yhtäläistä hakemista käyttäen. Aineiston

hakemisen toistamisen tarve hävitti mahdollisesti kirjallisuuskatsaukseen liittyviä hyviä aineistoja. Toinen kritiikki, opinnäytetyölle on, että tästä aineistosta ei noussut esiin selkeästi työtehtävät, jotka koskevat ikäihmisiin liittyvää työtä, osaamista ja ominaisuuksia tai haasteita ja kehityskohteita. Opinnäytetyön aineisto vastasi selkeämmin ikäihmisten asumispalveluissa lähijohtamisen työhön, osaamiseen, ominaisuuksiin, haasteisiin, ja kehityskohteisiin, jotka liittyivät lähijohtajan ja työntekijän välissä olevaan työskentelyyn. Tätäkin tosin voi pitää tuloksena siitä, että lähijohtajan työ suuntautuu enemmän työntekijöihin kuin ikäihmisiin tämän aineiston pohjalta.

Itselleni henkilökohtaisesti tämä opinnäytetyö toimi hyvänä oppimisen välineenä koskien ikäihmisten asumispalvelun lähijohtamista. Minulle muodostui selkeä kuva siitä, millaisia tehtäviä lähijohtamiseen ikäihmisten asumispalveluissa kuuluu sekä millaista osaamista tai ominaisuuksia lähijohtaja tässä tarvitsee. Opinnäytetyö myös antoi käsityksen mahdollisista haasteista tai kehityskohteista, jotka näkyvät ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisesta. Samalla opinnäytetyö antoi valmiuksia aineiston hankintaan, tutkimuksen tekemiseen ja analysointiin sekä sen raportointiin.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuksena olisi hyvä syventyä tutkimaan enemmän ikäihmisten asumispalveluiden lähijohtamisessa ilmeneviä työtehtäviä, ominaisuuksia, osaamisia, haasteita tai kehityskohteita, jotka koskevat enemmän lähijohtamisen vaikutusta ikäihmisten elämään ja siihen liittyviin asioihin. Tutkimusta voidaan jatkokehittää myös tutkimalla esiin nousseita lähijohtamisen haasteita tai kehityskohteita ja löytää niihin ratkaisuja, jotka helpottavat lähijohtajan työtä.

Tästä tutkimuksesta voi hyötyä, jos lähtisi tutkimaan esimerkkinä kehitysvammaisten asumispalvelun lähijohtamista. Silloin olisi mahdollista tehdä esimerkiksi vertailua näiden kahden asiakasryhmän välillä ja löytää lähijohtamisesta yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kirjallisuuskatsauksen hyvä puoli on myös siinä, että se toimii hyvänä tietopakettina. Tätä tietopakettia voidaan jatkokehittää tai hyödyntää tulevaisuudessa melkein pä mihin tahansa tutkimukseen, jossa tarkastellaan lähijohtamista. Tämän opinnäytetyön hyvänä puolena

jatkotutkimuksia miettien on, että tämä opinnäytetyö on tarpeeksi laaja. Laajuus tekee sen, että tätä voidaan hyödyntää laajasti eri tutkimuksiin, jotka koskevat ikäihmisiä, asumispalvelua tai lähijohtamista.

Lähteet

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 3.5.2021.
- Günther, K & Hasanen, K. 2021. Johdanto: Tutkimuksen kulku. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>. 17.1.2022.
- Hakulinen, S. 2021. Hyvän asiakaskokemuksen johtaminen Kuopion kaupungin vanhusten asumispalveluissa. Teemahaastattelu ympärivuorokautisen hoivan lähijohtajille. Savonia-Ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497285/Hakulinen_Sini.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 1.12.2021.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopio. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8958/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf. 24.4.2021.
- Hyväri, S & Vuokila-Oikkonen, P. 2016. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>. 28.4.2021.
- Isotalus, P & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Mitä vuorovaikutus on? Alma talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)piste:b11](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)piste:b11). 25.1.2022.
- Juhila, K. 2021a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. 17.1.2022.
- Juhila, K. 2021b. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>. 17.1.2022.

- Juhila, K. 2021c. Teemoittelu Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkösikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaope-tus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. 28.4.2021.
- Kaarni, T. 2019. Vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet. Metropolia Ammatikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen johtaminen. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160462/Kaarni_Tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.12.2021.
- Keijälä, S-M. 2018. Lähijohtamisen merkitys työhyvinvoinnille kotihoidossa ja palveluasumisessa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden Sairaanhoidon AMK. Hoitotyön tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158969/Opinnaytetyo_SAR15S1_Keijala_Salla-Maaret.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.12.2021.
- Ketola, M. 2016. Lähijohtaja arkijohtaja. Lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro-gradu-tutkielma. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/1629/osuva_6935.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 3.5.2021.
- Kirkonpelto, V. 2021. Lähiesimiesten johtamisosaaminen kotihoidossa. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu- tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/130299/KirkonpeltoVille.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 1.12.2021.
- Komu, H. 2016. Organisaatiokulttuuri hoivakodissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Grano Oy. Jyväskylä.
- Koskinen, S, Aalto, L, Hakonen, S, & Päivärinta, E. 1998. Vanhustyö. Vanhustyön keskusliitto – Gentralförbundet för de gamlas väl ry. Helsinki Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Laaksonen, M, Kuusisto-Niemi, S & Saranto, K. 2010. Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus- kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. Kuopion

yliopisto. file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/2632-Article%20Text-6278-1-10-20100125.pdf. 28.4.2021.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista. 12.2012./980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L4P21>. 24.4.2021.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista. 12.2012./980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L4P21>. 24.4.2021.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista. 12.2012./980. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>. 3.5.2021.

Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveystalvjohtaminen. Henkilöstö voimavarana – Osaaminen johtamisen haasteena. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Makkonen, R & Rastas, M. 2016. Osaamis- ja koulutustalvteet lähijohtajien kokemana ikäihmistalv palveluissa. Karelia-Ammattikorkeakoulu. Sosiaali-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107328/Osaamis-%20ja%20koulutustalvteet%20lahijohtajien%20kokemana%20ikaihmistalv%20palveluissa_%20MR_RM.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.12.2021.

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Grano Oy. Jyväskylä

Mustanoja, L. 2018. ``Tärkeintä on keskittyä perustehtävään``. Lähijohtajien käsitvksiä johtamisosaamisestaan ikääntyvien hoitotyössä. Centria-Ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156250/Mustanoja_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.12.2021.

Rantanen, P. 2017. Lähijohtamisen yhteystalv ikääntyneen elämäntalvlaatuun tehostetussa palveluasumisessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Laurea-Ammattikorkeakoulu. YAMK. Terveystalv- ja hyvinvointitalvveluiden kehittäminen ja johtaminen. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139293/Rantanen_Pauliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.12.2021.

- Reikko, K, Salonen, K & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun-Ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>. 1.12.2021.
- Rissanen, S & Hujala, A 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sosiaali- ja terveyshuollon johtamisen lähtökohdat. 2.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemoittelu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. 28.4.2021.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?. Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteelliseen sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Vaasa. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 25.4.2021.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki
- Seppänen, M. 2006. Gerontologinen sosiaalityö. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA Gerontologisen sosiaalityön kehittämishanke. Yliopiston paino. Helsinki
- Sosiaalihuoltolaki. 1301/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidp446552048>. 3.5.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020-2023. Lähijohtamisen kehittäminen. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf. 2.5.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt. Sosiaalipalvelut. Sosiaali- ja terveyspalvelut. Helsinki. <https://stm.fi/asumispalvelut-asunnon-muutostyot>. 2.5.2021.
- Surakko, T & Lainen, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere. <https://docplayer.fi/3011584-Kasikirja-ammattimaiseen-esimiestyohon.html>. 7.1.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäsjohtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Talentum. Helsinki.

- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullisen aineiston analyysi: Sisällönanalyysi. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki. https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/462828/mod_resource/content/0/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. 27.4.2021.
- Työterveyslaitos. 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. Toimiva työyhteisö. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. 24.4.2021.
- Valtakunnallinen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan raportti. 2008. ETENEE. Vanhuus ja hoidon etiikka. Kirjapaino Keili Oy. Vantaa. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71357/etene20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 24.4.2021.
- Vernerinet.net. 2019. Ikääntymisen määrittely. Kehitysvammaisuus. ikääntyminen. Verkkopalvelu kehitysvammaisuudesta. <https://verneri.net/yleis/ikaantymisen-maarittely>. 24.4.2021.
- Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. 1.painos. PS-kustannus. Jyväskylä. <https://www.ellibrary.com/book/9789523701236>. 12.1.2022.
- Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 1.painos. PS-kustannus. Jyväskylä. <https://www.ellibrary.com/book/9789523701731>. 12.1.2022.
- Vuori, J. 2021a. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>. 17.1.2022.
- Vuori, J. 2021b. Johdanto: Aineiston monimuotoisuus. Teoksessa Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/aineistojen-monimuotoisuus/>. 17.1.2022.
- Vähäkangas, P, Niemelä, K & Noro, A. 2012. Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90875/URN_ISBN_978-952-245-688-5.pdf?sequence=1. 27.1.2022.