

Laatujohdaminen lähiesimiestyössä

Tutkimuksellinen kehittämishanke
yksityisen sektorin palveluasumisen
lähiesimiehille

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Essi Rasehorn
Sirpa Salmi

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

RASEHORN, ESSI JA SALMI, SIRPA: Laatujohtaminen
lähiesimiestyössä
Tutkimuksellinen kehittämishanke
yksityisen sektorin
palveluasumisen lähiesimiehille

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 65 sivua,
2 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke laatujohtaminen lähiesimiestyössä toteutettiin yksityisen sektorin mielenterveyspalveluiden palveluasumisen lähiesimiehille. Kohdeorganisaatio oli yksityinen sosiaali- ja terveysalan mielenterveyskuntoutuspalveluita tuottava yritys. Kehittämishanke oli osa Careman–tutkimus ja kehittämishanketta.

Kehittämishankkeen aihe oli tärkeä, sillä palvelujen laadun kehittäminen ja laatujohtaminen lähiesimiestyössä ovat välttämättömiä, jotta organisaatio selviytyy sosiaali- ja terveysalalla käytävässä kilpailussa. Laatujohtaminen lähiesimiestyössä kehittämishankkeessa selvitimme, miten kohdeorganisaation asumispalvelun lähiesimiehet ymmärsivät laatujohtamisen ja mitä johtamisosaamista heidän mielestään laatujohtaminen edellyttää. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin haastattelujen avulla ja jaettiin tuplatiimi menetelmää käyttäen. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää kohdeorganisaation asumispalvelun laatua ja lisätä asumispalvelun lähiesimiesten tietämystä laatujohtamisesta. Kehittämishankkeen tuloksena syntyivät lähiesimiestyön laatujohtamisen kehittämissuositukset. Kehittämissuositukset kohdentuivat laatujohtamiseen, palveluiden tasalaatuisuuteen, yhteisökuntoutukseen, asiakaspalveluprosessiin, henkilöstö-, talousjohtamiseen, sidosryhmäyhteistyöhön, tunneällyyn ja lähiesimiestyön perustehtävään.

Kehittämishankkeen jatkokehittämissuosituksia ovat lähiesimiesten yhteisökuntoutuksen johtamisosaamisen tason selvitys sekä lähiesimiesten työhyvinvointikartoituksen ja talousjohtamisen osaamistason minimivaatimusten laatiminen kohdeorganisaatiossa.

Avainsanat: laatujohtaminen, sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen, lähiesimiestyö

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social- and Health care Development and
Management

RASEHORN, ESSI JA SALMI, SIRPA: Health care quality management
of immediate superiors' work. A
development project for private
sector housing service's
superiors

65 pages, 2 page of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

This development project studied the quality management in superiors' work. The target group was a private organization, which produces social- and health care mental rehabilitation services. This development project was a part of Careman's research and development project.

The subject of the project was important, because the improvement of the quality of services and management among immediate superiors is necessary in order for the organization to be competitive in the field of social and health care. In this quality management development project we clarified how immediate superiors of the target organization understood the quality management and that management skills they believed were included in the quality management. The aim of this development project was to improve the quality of the target organization's housing services and increase the immediate superiors' knowledge about management quality. In this development project we collected the material with interviews and shared it using double team methods. We analyze the data by using thematising. As a result we created recommendations on how to improve the quality of management. The further development proposals concentrate on the quality system, consistent quality of services, community rehabilitation, customer service process, personell and financial management, stakeholders' co-operation, emotional intelligence and management skills of immediate superiors.

A suggestion for a follow-up study is to clarify the current state of knowledge of immediate superiors concerning they management skills in community rehabilitation and knowledge of well-being and financial management in the target organization.

Key words: Quality management, management skills in Social- and Health care, immediate superiors

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 1 |
| 1.1 Kehittämishankkeen tausta | 1 |
| 1.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio | 3 |
| 1.3 Mielenterveyspalvelujen asumiskokonaisuus | 4 |
| 1.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite | 7 |
| 2 KEHITTÄMISHANKKEEN KESKEISET KÄSITTEET | 8 |
| 2.1 Laatujohtaminen | 8 |
| 2.2 Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen | 13 |
| 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS | 19 |
| 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen | 19 |
| 3.2 Teemahaastattelu | 22 |
| 3.3 Aineiston analysointi | 23 |
| 3.4 Tuplatiimi | 25 |
| 4 PALVELUASUMISEN LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA LAATUJOHTAMISESTA JA JOHTAMISOSAAMISESTA | 28 |
| 4.1 Kehittämishankkeen lähiesimiesten taustatiedot | 28 |
| 4.2 Laatujohtamisen ilmeneminen lähiesimiestyössä | 29 |
| 4.3 Laatujohtamisen johtamisosaaminen | 32 |
| 4.4 Lähiesimiestyön laatujohtamisen kehittämissuosituks | 37 |

| | |
|--|----|
| 5 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO | 42 |
| 5.1 Kehittämishankkeen tulosten yhteenveto | 42 |
| 5.2 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus | 49 |
| 5.3 Kehittämishankkeen hyödyllisyys | 53 |
| | |
| 6 JATKOKEHITTÄMISHANKKEET | 55 |
| | |
| LÄHTEET | 57 |
| | |
| LIITTEET | 64 |

1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Sipilän (2015, 5) hallitusohjelman mukaan Suomen julkisessa taloudessa pyritään velanoton pysäyttämiseen ja taloudelliseen tasapainoon. Tähän päästään kaikkien yhteisellä työpanoksella. Taloudenkasvun nähdään perustuvan hyvään johtamiseen, yrittäjyyteen, omistajuuden kannustamiseen sekä valtion omien resurssien hyödyntämiseen. Osana taloudenkasvua vaikuttavat valinnat ja muutokset, joita hallitus linjaa tehtäväksi sosiaali- ja terveysalalla. Nämä hallituksen linjaukset aiheuttavat muutospainetta sosiaali- ja terveysalalla.

Yhtenä Sipilän (2015, 18) hallituksen hankkeena on saada terveydenhuollon palvelut asiakaslähtöisiksi. Tuolloin tulee muodostaa palvelulupaus, tarkastella kustannuksia ja mahdollisuuksia sekä tehdä laatu entistä läpinäkyvämmäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa laatu voidaankin määritellä asioiden oikein tekemisenä ja virheettömyytenä. Tähän päästään sitouttamalla henkilöstö organisaation jokaisella tasolla toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Laadukkaiden palveluiden tuottamiseen tarvitaan laatujohtamista. Laatujohtamiseen kuuluu, että organisaation strategiassa on selkeästi määritelty laatuasiat eli mitä kohti pyritään. Palvelujen laadun kehittäminen nähdään tärkeäksi Sipilän (2015, 19) hallitusohjelmassa. Siinä paneudutaan kansallisella tasolla mielenterveyteen ja yksinäisyyteen liittyviin asioihin sekä sen lisäksi tehostetaan päihdekuntoutusta. Nämä hallitusohjelmassa esitettävät asiat vaikuttavat kohdeorganisaation toimintaan. Myös Kyllönen (2014, 16) painottaa palveluiden kehittämisen tärkeyttä, jotta niiden laatu paranee. Hän korostaa työyhteisön merkitystä palvelujen kehittämisessä.

Kaste–hanke (2009) asettaa omat vaatimuksensa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle. Kaste-hankkeen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmiä tulee kehittää ja verkostoitumista eri

toimijoiden välillä tulee vahvistaa niin valtakunnallisesti kuin globaalistikin. Tämä asettaa myös johtamistyölle uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa henkilöstön työhyvinvointiin ja monikulttuurisuuteen tulee kiinnittää myös johtamistyössä lisääntyvästi huomiota, jotta ammattitaitoinen oman substanssinsa osaava henkilökunta saadaan sitoutettua työhönsä. Tämä mahdollistaa osaavan henkilökunnan monimuotoisen käytön eri työtehtävissä huolimatta työvoiman liikkuvuudesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Kaste-ohjelmassa vuosille 2012-2015 todetaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon eritahojen välisessä yhteistyössä on niin palveluiden saatavuudessa kuin laadussakin parantamisen varaa sekä vaihtelevuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012). Kaste-hankkeessa mainitaan palvelujärjestelmien kehittämisestä, keskittämisestä sekä tietoteknisten järjestelmien integroimisesta osaksi palvelua. Nämä aiheuttavat sitä, että tulevaisuudessa organisaatioiden on oltava yhä kilpailukykyisempiä ja kehitettävä palveluidensa laatua koko ajan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.) Anttosen, Haverin, Lehdon ja Pallukan (2012, 13) mukaan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palvelutuotantoon on lisättävä uusia kustannustehokkaita ratkaisuja sekä kehitettävä jo olemassa olevia palveluja yhä laadukkaammaksi. Julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tarjoajien (kunnat, kuntayhtymät, liikelaitokset) ja yksityisten palvelujen tuottajien välillä vallitsee kilpailua asiakkaista. Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa on sosiaali- ja terveysalalla ymmärrettävä ja osattava hahmottaa laajoja palvelukokonaisuuksia ja osattava ymmärtää palveluiden laadun kehittymisen merkitys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Laatujohtaminen lähiesimiestyössä kehittämishanke kohdistuu yksityisen palveluntuottajan mielenterveyskuntoutussektorin palveluasumisen lähiesimiehille. Palvelujen laadun kehittäminen on välttämätöntä, jotta yksittäiset palvelujen tuottajat pärjäävät sosiaali- ja terveysalalla käytävässä kilpailussa. Tässä kehittämishankkeessa keskitymme palvelujen laadun kehittämiseen laatujohtamisen ja siihen liittyvän

johtamisosaamisen avulla. Selvitämme, minkälaista johtamisosaamista laatujohtaminen edellyttää.

Tämä kehittämishanke on osa kansainvälistä Careman-hanketta, jossa ovat mukana Lahden ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, portugalilainen Evoran yliopisto, tsekkiläinen Charlesin yliopisto ja skotlantilainen Edinburg Napierin yliopisto. Careman-hankkeen tarve nousi Euroopan julkiselta sektorilta, jossa julkinen sektori kohtasi kolme suurta haastetta. Ensimmäiseksi haasteeksi muodostuvat kasvavat taloudelliset kulut julkisella sosiaali- ja terveydenhuollon puolella, toiseksi väestön ikääntyminen tuo omat haasteensa ja vaatimuksensa hoidon laadun suhteen ja kolmanneksi monikulttuurinen työyhteisö ja henkilöstön liikkuminen valtioiden rajojen yli tuovat oman haasteensa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen. Careman-hankkeen tarkoituksena on löytää keinoja vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin ja muokata johtamiskoulutusta vastaamaan työelämän todellisia tarpeita. (Careman-hanke 2013.)

1.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishanke kohdistetaan yksityiseen sosiaali- ja terveysalan organisaatioon ja siellä palveluasumisen lähiesimiehille. Juuti (2006, 204) määrittelee organisaation olevan yhteiseen päämäärään pyrkivä joukko ihmisiä. Tällä joukolla tulee olla selkeä rakenne, jonka muodostumiseen vaikuttavat sekä ympäristö että vuorovaikutus ryhmien sisällä.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on pitkään sosiaali- ja terveysalan yksityissektorilla toiminut yritys. Kohdeorganisaatio on yksi tunnetuimmista ja arvostetuimmista yksityinen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaja Suomessa. Aluksi yrityksen toiminta keskittyi terveyspalveluihin. Myöhemmin vuonna 2009 yritys kasvoi ja sen toiminta laajeni koskemaan terveyspalveluiden tuottamisen lisäksi myös lastensuojelua ja mielenterveyskuntoutuspalveluja. Kohdeorganisaatio jatkoi nopeasti

kasvuaan 2000-luvulla ja vuonna 2005 yrityksen toimintajärjestelmälle myönnettiin ISO 9001 laatusertifikaatti.

Tällä hetkellä kohdeorganisaatio on yksi Suomen suurimmista mielenterveyspalvelujen tarjoajista. Palvelujen laadun varmistamiseksi kohdeorganisaation mielenterveyspalvelut on sertifioitu 2012, ISO 9001-laaturajajärjestelmän ja ISO 1400-ympäristöjärjestelmän mukaisesti. Mielenterveyspalveluissa on uusia tutkimusmenetelmiä kehitetty 2000 -luvulla ja niiden avulla käsitys vakavista mielenterveysongelmista on muuttunut. Teorioiden ja vaikuttavuusmittauksien perusteella on todettu, että kuntouttamisessa on keskeisessä roolissa kognitiivisten ja sosiaalisten taitojen harjoittaminen.

Kohdeorganisaation mielenterveyspalveluita tarjotaan laaja-alaisesti Suomessa. Mielenterveyspalvelujen yksiköitä on Etelä-Suomesta Pohjois-Suomeen asti, kaiken kaikkiaan 26. Toimintaa on 16 paikkakunnalla. Henkilökuntaa mielenterveyspalveluissa työskentelee noin 300-400. Kohdeorganisaation mielenterveyspalveluja ovat tehostettu palveluasuminen, kuntouttava palveluasuminen, tuettu asuminen, valmennusasuminen ja muu kuntoutus, sosiaalisen kuntoutuksen kokonaisuus.

1.3 Mielenterveyspalvelujen asumiskokonaisuus

Mielenterveyslaki (116/1990) ohjaa mielenterveyspalveluja.

Mielenterveyspalvelujen toteuttamisvastuu on kunnilla.

Mielenterveyspalveluja tulee kunnan tai kuntainliiton varmistaa järjestettävän riittävän laajasti, alueen tarpeen mukaisesti. Laissa määritellään, että ensisijaisesti tarjolla olevien palvelujen tulee olla avopalveluita, jotta ihmisten itsenäisyyttä ja hoitoon hakeutumista tuetaan.

(Mielenterveyslaki 116/1990.) Lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt 2007 kehittämissuosituksen, jotka sisältävät muun muassa palvelujen laadun kehittämissuosituksen. Mielenterveyskuntoutujien

asumispalveluja kehittämissuosituksen mukaan asumisen palvelukokonaisuudet jaetaan kolmeen eri ryhmään: tehostettuun palveluasumiseen, palveluasumiseen ja tuettuun asumiseen. Mielenterveyskuntoutujan tuen tarve määritellään yksilöllisesti jokaisen kuntoutujan kohdalla. Mielenterveyskuntoutujan tarvitsema tuki ratkaisee tarvittavan ja hänelle riittävän palvelukokonaisuuden. Kuntouttava ja tehostettu palveluasuminen järjestetään asumispalveluyksiköissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 18-20.)

Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut pohjautuvat sosiaalihuoltolakiin (710/82) ja sosiaalihuoltoasetukseen. Tehostettua-, palveluasumista ja tuettua asumista voivat tuottaa yksityiset palvelujen tuottajat, kunnat ja erilaiset järjestöt. Mielenterveyspalvelujen asumispalvelujen tilaaja-asiakkaana toimivat usein kunnat, jotka eivät itse pysty järjestämään ja tarjoamaan riittävästi asumispalveluita mielenterveyskuntoutusasiakkaille. Nämä tilaaja-asiakkaat tarvitsevat tukea ja palveluja henkilöiden asumisen järjestämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.) Laatusuosituksissa mainitaan tarve myös kuntien omille mielenterveys suunnitelmille. Suositus mielenterveys suunnitelmille ei ole kuntia velvoittava normisto. (Wahlsten 2013, 7-8.)

Palveluasumisen järjestäminen sitä tarvitseville henkilöille on kunnille lakisääteistä palvelua. Sosiaalihuollon tekemän määrittelyn mukaan palveluasunto kuuluu palveluasuntojen ryhmään, jolloin asunto on asukkaan hallinnassa ja tämän lisäksi hänellä on käytössään myös yleisiä tiloja. Asumiseen voidaan liittää erikseen maksettavia palveluita. (Andersson 2007.)

Andersson (2007, 9) tutkimuksen mukaan sosiaalihuollon sanastossa palveluasumista kuvataan asumismuodoksi, jossa tarjotaan arjessa selviytymiseen kuuluvia sosiaalipalveluja. Lisäksi palveluasumiseen kuuluu palveluntuottajan järjestämä asunto. Özer-Kempainen (2005, 18-19) määrittelee väitöskirjaraportissaan palveluasumisen olevan aina tavoitteellista. Palveluasumisen kokonaistavoitteena on yksilöllinen ja

toimintakyvyltään heikentyneiden henkilöiden itsenäisyyden tukeminen mahdollisimman pitkään. Joskus palveluasuminen voi olla vaihtoehto tai tilapäinen ratkaisu esimerkiksi sairaalasta kotiutumisen yhteydessä, omaishoitajan loman aikana tai henkilön elämäntilanteen kartoittamisen selvittämiseksi.

Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat tehostettua tukea ja läsnäoloa ympärivuorokautisesti. Tehostetun palveluasumisen kuntoutumisen tavoitteena on toimintakyvyn kohentuminen tai edes sen ennallaan pysyminen. Kunnan tulee järjestää sosiaalipalvelujen järjestämisvastuun perusteella kuntalaisilleen niiden tarpeiden mukaisesti tehostettua palveluasumista. Henkilön palvelujen tarve arvioidaan palvelutarpeen arvioinnin avulla. Tehostetussa palveluasumisessa asuminen on kallista, siksi useasti kustannukset jakautuvat sijoittavan kunnan ja asiakkaan kesken. (Andersson & Mäkelä 2012, 2.)

Palveluasuminen on asumismuoto, jossa asiakkaat pystyvät olemaan osan vuorokaudesta pienemmän tuen turvin. Henkilökunta on paikalla päivisin ja yöllä henkilökunnan tavoittaa puhelimella. Asumismuoto on tarkoitettu kuntoutujille, jotka eivät tarvitse ympärivuorokautista henkilökunnan läsnäoloa ja tavoitteena on mahdollisimman itsenäinen asuminen tulevaisuudessa. Palveluasumisessa kuntoutujille on luotu yksilölliset tavoitteet ja painopisteenä on monipuolinen kuntoutus, johon mielenterveyskuntoutujan tulee olla motivoitunut. Kuntoutujaa tuetaan ja ohjataan kohti itsenäisempää asumismuotoa ja avustetaan päivittäisissä arkipäivän toiminnoissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.)

Asumispalvelumuodoista itsenäisin on tuettu asuminen.

Mielenterveyskuntoutuja tarvitsee arkipäivän asioissa tukea tai ohjausta, vaikka asuu omassa kodissaan. Tuetun asumisen tavoitteena on itsenäinen asuminen. Tähän kuntoutuja tarvitsee pitkäjänteistä kuntoutusta, oireiden hallintaa ja toimivaa palveluverkostoa. Näillä apuvälineillä saadaan kuntoutujalle mahdollisimman itsenäinen elämä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.)

1.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutetaan kohdeorganisaation mielenterveyspalvelujen asumispalvelun palveluasumiseen.

Kehittämishankkeen tarve nousee työelämästä esiin tulleesta kehittämiskohteesta.

Kehittämishankkeen tavoitteena on kuvata parihaastatteluiden avulla, miten kohdeorganisaation asumispalvelun lähiesimiehet ymmärtävät laatujohtamisen ja mitä johtamisosaamista heidän mielestään laatujohtaminen edellyttää. Toisena tavoitteena on tuplatiimin avulla tuottaa kehittämissuosituksia lähiesimiestyön laatujohtamiseen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää kohdeorganisaatio asumispalvelun laatua ja lisätä asumispalvelun lähiesimiesten tietämystä laatujohtamisesta. Tämä kehittämishanke on osa kansainvälistä Careman-hanketta (Careman-hanke 2013).

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on yksi tärkeistä aihealueista sosiaali- ja terveysalalla (vrt. Tilley, Walsmley & Jones 2013, 453). Laatujohtaminen on tärkeässä asemassa kun tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioiden kilpailukykyä. Kilpailukyvyn nähdään olevan edellytys organisaation menestymiselle, toimimiselle ja kehittymiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Hokkanen ja Strömberg (2006,18) esittävät laatujohtamisen olevan käsitteenä laaja ja laadulle onkin annettu monenlaisia määritelmiä. Hirvosen (2005) mukaan laatujohtaminen on moniselitteinen käsite pitäen sisällään niin laaduntarkkailun, toimintojen laadun tarkkailun ja niiden parantamisen kuin koko organisaation laadunhallinnankin. Hirvosen määrittelyn mukaan laatujohtaminen on kehittynyt vaiheittain johtamisen käytännöstä ja se pohjautuu laatujohtamisen filosofiaan. Laatujohtamisen filosofian perusideana voidaan pitää monipuolista laatuksitystä sekä toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Laatujohtamisen filosofian perusidean mukaisesti tarkoituksena on sitouttaa koko henkilöstö organisaation jokaiselta tasolta kehittämään toimintoja ja palveluita, jotta ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. (Hirvonen 2005, 36-37.) Kun palveluja kehitetään asiakkailta saatujen palautteiden perusteella, voidaan puhua asiakastyytyväisyysjohtamisesta. Asiakastyytyväisyyden mallissa keskeistä on toiminnan markkinointi sekä koko henkilöstön sitouttaminen laatuajatteluun kohti organisaation visioita ja strategioita. (Lecklin 2006, 115-117.)

Laatujohtamiseen liittyy kehittämisohjelma TQC (Total Quality Control), joka käsitetään laadun kokonaisvaltaisena laadunohjausmenetelmänä. TQC:n avulla laatua voidaan varmistaa sekä kehittää prosesseja. Myöhemmin TQC:n rinnalle on tullut kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli TQM. (Hakkarainen 2007, 31-32.) Laatujohtamisen malli (TQM) tulee

suoraan englanninkielisistä sanoista Total Quality Management. Näihin kolmeen käsitteeseen sisältyy samalla laatujohtamisen ydinsanoma. Quality viittaa johtamisfilosofian keskiöön eli laatuun, mutta samalla ottaa huomioon asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden ensisijaisuuden laadun määrittäjinä ja palvelunlaadun onnistumisen mittaajina. Quality viittaa siihen, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämiseen. Toisaalta käsite viittaa myös laadun täydellisyyteen, pyrkimykseen kehittää organisaatiossa laatua kaikissa ilmenemismuodoissaan eli palvelun laatuna, työyhteisön laatuna ja työympäristön laatuna. Management kuvaa johtamismallia, jossa johto on sitoutunut laadun kehittämiseen. Johtamismenetelmiä muokataan laadun kehittämisen tueksi. Laadusta tulee strateginen elementti ja laatu politiikasta organisaatioiden keskeinen politiikan osa-alue. (Harrison & Stupak 1993; Lau & Anderson 1998; Lumijärven & Jylhäsaaren 1999, 27 mukaan.)

Laatujohtaminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan muokata ja arvioida jo olemassa olevia toimintatapoja entistä toimivammiksi ja tehokkaammiksi. Sipilän hallitusohjelmassa (2015, 18) on nostettu esille ihmisten osallisuuden vahvistaminen osana palveluiden kehittämistä. Palveluja tulisi kehittää jopa yli hallintorajojen. Hallitusohjelman mukaan myös kokemusasiantuntijuutta tulisi hyödyntää enemmän tulevaisuudessa palveluiden kehittämisessä.

Vatanen (2010) puolestaan korostaa työnsä tuloksena, että johtajuudella ja johtamistavalla on merkitystä palvelujen laadun kehittämisessä. Hän on tehnyt oman tutkimuksellisen kehittämishankkeensa Kansaneläkelaitokselle Pohjois-Savoon. Vatasen työn yhtenä tarkoituksena on ollut tarkastella siellä käyttöön otettua uutta palvelujohtamisen mallia laatujohtamista tukevana työvälineenä. Vatanen myös tuo esille sen, että laadukas työ näkyy arjessa joka puolella ja voi olla pienäkin toiminnan parantamista. Tärkeänä hän myös näkee koko työyhteisön sitouttamisen toiminnan kehittämiseen organisaation joka tasolta. Samaa asiaa Hirvonenkin (2005) on painottanut omassa työssään.

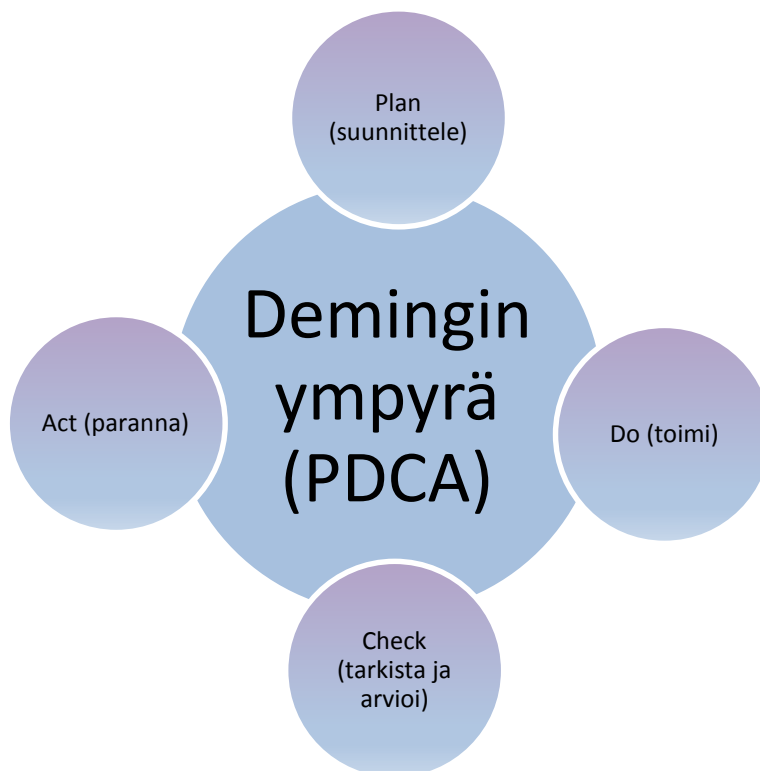
Yksi tunnetuista laatuasiantuntijoista on Juran (1989). Juranin mukaan laadun saavuttamiseksi tarvitaan aina myös ihmisten johtamista eli sitä ei voi saavuttaa pelkästään tekniikoilla. Hänen mukaansa laadun saavuttaminen ei ole helppoa eikä se ole ilmaista. Juran korostaa laadun tekemisessä suunnittelua. Hänen mukaan epäonnistuminen on mahdollisuus laatuohjelmien teossa ja epäonnistumisen kuvastavan johdon ongelmia laatujohtamisessa. Juranin ajattelutavan mukaan laatuohjelmien laatimisessa tapahtuva erehdys kuvastaa johdon tietämättömyyttä organisaation laatuun liittyvistä asioista. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-81, 85-87.)

Deming on toinen merkittävä laatuasiantuntija Juranin ohella. Demingin oppi rakentuu jatkuvan parantamisen ja oppimisen ajattelutapaan. Demingin ja Juranin laatuajattelutavoissa on paljon yhteneväisyyksiä. Kuitenkin löytyy eroavaisuuksiakin, kuten heidän ajattelutapansa organisaation sisäisestä kilpailusta. Juranin ajattelutapa tukee sisäistä kilpailua, kun taas Demingin ajattelutavan mukaisesti sitä tulee varoa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-82, 85-87.)

Deming on luonut laadunhallinnan kehittämiseen laatukehän (PlanDo-CheckAct). Tätä laatukehää voidaan nimittää myös laatuympyräksi. Demingin ympyrä on tunnettu laadunhallinnan työkalu ja se liittyy kiinteästi laadunjohtamiseen ja kehittämiseen. (Turjamaa 2005, 47-48; Kyllönen 2014, 17.) Ympyrä- tai kehämalli on yleisesti käytössä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ja se on suunnittelun ja kehittämisen apuväline (Tilley ym. 2013, 453, 473). PDCA- ympyrän käyttö on tehokas menetelmä sekä työnteossa että työnhallinnan kehittämisessä. PDCA-ympyrää voidaan käyttää väliaikaisesti jonkun ongelman ratkaisussa tai pidempi kestoisesti prosessien parantamisessa. (Sokovic, Pavletic & Kern Pipan 2010, 478.)

PDCA kehän ensimmäisessä vaiheessa valitaan kehittämisen kohde sekä hankitaan tietoa nykytilanteesta ja suunnitellaan yhdessä etenemistä (Plan), jonka jälkeen päästään toteuttamaan suunniteltua toimenpidettä (Do). Kolmantena vaiheena PDCA kehässä on tarkistus ja arviointi, jonka yhteydessä keskustellaan yhdessä, miten muutoksissa on onnistuttu eli

onko saatu haluttuja vaikutuksia aikaan (Check). PDCA -kehän viimeisessä vaiheessa tehdään vielä tarvittavat parannukset ja pyritään vakiinnuttamaan toiminta (Act) (Kuvio 1.) (Tilley ym. 2013, 453, 473.)



KUVIO 1. Demingin ympyrä (Sokovic, Pavletic & Kern Pipan 2010, 477)

Laatujohtamiseen kuuluu eri osa-alueita ja organisaatiossa on asetettu laadun suhteen laatutasotavoitteita. Laatu järjestelmän sertifiointilla, auditoinneilla, laatupalkinnoilla ja koulutuksella pyritään saavuttamaan nämä laatutasotavoitteet. (Tilley ym. 2013, 453, 473.) Tämän vuoksi laadun kehittämiseen käytetään organisaatiossa runsaasti resursseja ja laatua on tutkittu paljon. On havaittu, että yritykset, jotka hallitsevat parhaiten laadun menestyvät palvelujentuottajina. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18-23.) Päätösten ja valintojen tueksi sekä entisten toimintatapojen muuttamiseksi laadun mittaaminen arvioiden on tärkeää. Tuloksia tulee

aina verrata johonkin, jotta laadun mittaamiselle tulee merkitys. (Övretveit 2002.)

Mäen (2000, 24) mukaan laadun arvioinnissa ja mittaamisessa tulee olla tarkkana. Räsänen (2011) on tutkimuksessaan selvittänyt palvelujen laatua gerontologisella näkökannalla. Hänen saamansa tulokset ovat yhdistettävissä monilta osin mielenterveyskuntoutuksessa vaadittavaan palvelujen laatuun. Räsänen korostaa, että esimiesten on osattava kohdentaa resurssit oikein ja otettava todelliset kustannukset huomioon palveluita suunniteltaessa. Palveluiden tulee olla vaikuttavia ja niitä tulee olla tarjolla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. (Räsänen 2011, 179.)

Laadun arviointia voidaan käyttää väärin kilpailuaseena, jolloin epämiellyttävät tulokset saatetaan jättää huomioimatta kokonaisuutta tarkasteltaessa. Lähtökohtana laadun kehittämiseksi tulee ymmärtää laadun merkitys kilpailutekijänä. Armstrong (2009, 250) on tutkimuksessaan selvittänyt laatujohtamisen merkitystä palvelujen laatuun sekä laadun mittaamisen tärkeyttä. Hän korostaa sitä, että organisaatiossa on oltava erilaisia laatua mittaavia arviointeja käytössä eli laatustandardeja, joiden tulee täytyä. Lisäksi palvelun tulee täyttää sille asetetut vaatimukset, jolloin voidaan antaa parasta hoitoa.

Eräs merkittävä laatujärjestelmä on ISO-laatujärjestelmä, joka on luotu laadukkaan toiminnan ja johtamisen tueksi. Laadunhallintaa koskevia standardeja ja ohjeita on julkaistu SFS-ISO 9000-sarjassa.

Laadunhallintaan liittyvää keskeistä termistöä ja määrittelyjä on kuvattu standardissa SFS-ISO 8402. SFS-ISO 8402:n mukaan laatujohtaminen on se johtamistoimen osa, joka toteuttaa ja määrittelee laatujohtamisen.

(Hokkanen & Strömberg 2006, 95-102.) Laajasti käytetty malli laatujohtamisessa on ISO 9000-laadunhallinnan periaatteet. Tässä mallissa johtajuus nähdään laadunhallinnan yhtenä osa-alueena, mutta laatujohtaminen rakentuu kahdeksan eri periaatteen ympärille. Nämä periaatteet ovat johtaminen, järjestelmällinen johtamistapa, tosiasioihin perustuva päätöksenteko, asiakaskeskeisyys, prosessimainen toimintamalli, henkilöstön osallistuminen, molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa ja jatkuva kehittäminen. (Moisio & Tuominen 2004,

12-13.) ISO 9000-laatustandardia tukee ISO 9001-standardin rakenne, jossa edellytetään ohjeita prosessin ohjaamiseksi ja kuvaamiseksi (Antti-Poika 2002, 67).

2.2 Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen

Tässä kehittämishankkeessa sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamisella tarkoitetaan niitä ammatillisia vaatimuksia, joita lähiesimiehiltä edellytetään heidän työssään selviytymisensä kannalta. Leppäsen (2010) mukaan johtamisosaamisen nähdään olevan sidoksissa toimintaympäristöön ja organisaation toimintaan. Leppäsen mukaan johtamisosaaminen muuttuu ihmisen kehittymisen mukana. Sen lisäksi johtamisosaamisen voidaan ajatella pitävän sisällään ne tiedot, taidot, asenteet, arvot ja motiivit, joita lähijohtaja käyttää oman työnsä kehittämisessä. Myös Ruohotie ja Honka (2003) tuovat esille, että lähiesimiestyössä vaadittava johtamisosaaminen koostuu erilaisista taidoista ja kyvyistä.

Johtamisosaamiseen liitetään useasti kiinteästi lähiesimiehen ammatillinen osaaminen. Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehen johtamisosaamisen kokonaisuutta on tutkinut myös Vuori (2005). Hän on tutkimuksessaan selvittänyt, mitä johtamisosaamista lähiesimiehitä edellytetään oman työnsä hoitamiseen. Hän tuo tutkimuksessaan esille johtamisosaamisen osa-alueiden osaamisen lisäksi sen, ettei sosiaali- ja terveysalan johtamista tulisi jakaa vaan se tulisi käsittää yhdistelmänä. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen osa-alueet ovat hänen mukaansa sekä ihmisten että asioiden johtamista, joista yhdessä rakentuu kokonaisjohtajuus.

Myös Huotari (2009) on selvittänyt johtamisosaamista. Huotarin mukaan johtamisosaaminen rakentuu johtajan monialaisesta osaamisesta. Huotarin mukaan johtajan tulee hallita eri johtamisen osa-alueita, jotta toiminnan johtamisesta tulisi toimiva ja yhtenäinen kokonaisuus. Johtamisosaamisen osa-alueisiin kuuluu Huotarin mukaan osaamisen johtaminen moniulotteisena kokonaisuutena. Sen nähdään olevan

suunnitelmallista, kehittävää ja organisaation yhteistä päämäärää kohti suuntaavaa toimintaa. Osaamisen johtamista ohjaa organisaation strateginen tavoite. Strategisuus tarkoittaa osaamisen yhteydessä osaamisen tunnistamista ja sen hyödyntämistä perustehtävän mukaisesti. Osaamisen johtamista on tutkinut myös Kumavaara (2015). Tutkimuksessaan Kumavaara korostaa lähiesimiehen roolia henkilöstön osaamisen johtamisessa. Hänen mukaansa lähiesimiehen tulee osata tukea, kehittää ja innostaa henkilöstöä sekä mahdollistaa heidän pääsytensä koulutuksiin sekä tukea ammatillista kasvua.

Johtamisosaamisen moniulotteisuutta on tutkinut Pekkanen (2010,3,11). Pekkanen mukaan monipuolista johtamisosaamista tarvitsee osastonhoitaja tai esimies, joka työskentelee sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Edellä mainittujen edellytyksien lisäksi osastonhoitajalta tai esimieheltä vaaditaan kommunikatiivista osaamista, johon kuuluvat muun muassa vuorovaikutustaidot sekä henkilöstön tukeminen ja yhteistyötaidot. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat neuvottelemine ja ongelmien ratkaiseminen, kuuntelu ja keskustelu sekä tiedottaminen ja viestintä. Henkilöstön tukeminen pitää sisällään työyhteisön tukemista, palautteen antamista sekä kannustamista ja rohkaisemista. Yhteistyötaitoihin sisältyy moniammatillinen yhteistyö ja tiimityö yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa.

Johtamisosaamisen osa-alueita on selvittänyt Saario (2007). Hän on tarkastellut työssään hoitotyön keskijohdon ja ylimmän johdon johtamisosaamista sekä julkisessa terveydenhuollossa että erikoissairaanhoidon ympäristössä. Saarion tutkimuksessa kuvattiin edellä mainittujen ammattiryhmien omaa käsitystä osaamisestaan sekä läheisten yhteistyökumppaneiden käsityksiä heidän osaamisestaan. Saarion tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, minkälaista johtamisosaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista käy ilmi muun muassa se, että tulevaisuudessa terveydenhuollon johtamisessa korostuvat henkilöstöressurssien johtaminen, tuottavuus ja tehokkuus sekä teknologian hyödyntäminen. Tuloksista tulee esille, että johtamisosaamisen tulisi olla perusta johtajia valittaessa.

Johtajaksi pitäisi haluta eikä joutua. (Saario 2007, 2, 96-97.)

Tulevaisuuden johtajuuden osaamisalueita ovat tutkineet myös Huotari (2009) ja Pekkanen (2010). Heidän mukaansa johtajan johtamisosaamisella on merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille sekä pidempien työurien toteutumiseen.

Leppänen (2010) on vuorostaan selvittänyt, miten esimiehen johtamisosaamisen vaatimukset vaihtelevat julkisen ja yksityisen terveydenhuollon organisaatioiden lähijohtajien välillä. Sen lisäksi hän on myös halunnut selvittää, mitä kehittämistarpeita lähijohtajat esittivät olevan omalle osaamiselleen ja miten johtamisosaamista tulisi heidän mukaansa kehittää. Leppäsen tutkimuksessa tulee esille, ettei johtamisosaamisen osa-alueissa ole suurta eroa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tärkeinä kehittämistarpeina esille nousevat henkilöstöjohtamisen osa-alue sekä tarve saada lisäkoulutusta ristiriitatilanteiden käsittelyyn ja ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten, ei vain iäkkäiden johtamista. Leppäsen tutkimuksen mukaan yleisesti muutenkin ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta tulisi olla enemmän. Leppäsen mukaan lähijohtajien koulutusta pitäisi kohdistaa edellä mainittuihin koulutustarpeisiin.

Åstedt-Kurki ja Kaunonen (2010, 1) tutkimuksessaan toteavat, että hoitotyön johtamiseen tarvitaan asiantuntevaa johtamista hyvän hoidon ja hoivan jatkuvuuden takaamiseksi. Se tapahtuu muun muassa sopivaa koulutusta järjestämällä sekä erilaisilla tukitoimilla. Myös Syväjärvi (2005) on löytänyt mahdollisen positiivisen yhteyden sille, että ne organisaatiot olisivat menestyneempiä, jotka panostavat johtajiensa kouluttamiseen sekä kehittävät organisaationsa johtajuustapoja. Kuitenkaan selvää yhteyttä edellä mainittuun asiaan ei ole pystytty osoittamaan.

Tulevaisuudessa hoitotyönjohtajilta vaaditaan toimintaympäristön ja organisaatorakenteiden muuttuessa verkostoitumisen taitoa sekä kykyä tehdä yhteistyötä eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa (Huotari 2009; Pekkanen 2010). Myös sidosryhmien yhteistyön merkityksen nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Tärkeää on myös se, että hoitotyönjohtaja ymmärtää sen, että yrityksen antamien palveluiden tulisi

aina tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. (Myllykangas 2009, 178.) Myös henkilöstöjohtamisen taitoja suhteessa perustehtävän osaamiskenttään pidetään tärkeinä. Sen lisäksi hoitotyönjohtajan odotetaan ymmärtävän toimialan tärkeinä pitämät prosessit sekä kehittävän ja visioivan tulevaa toimintaa. Tulevaisuudessa taloushallinnon osaamisen merkityksen nähdään kasvavan kiristyvässä kilpailussa. Pidempien työurien ja työssäjaksamisen kannalta huomion arvoisena pidetään myös sitä, että johtajan tulee huomioida niin omansa kuin henkilökunnankin työhyvinvointi. (Huotari 2009; Pekkanen 2010.) Myös työympäristön kehittämisellä nähdään olevan vaikutusta työviihtyvyyteen, kuten Abdelrazek ja Skytt (2010) tuovat omassa kansainvälisessä kahden maan (Egypti ja Ruotsi) välisessä tutkimuksessaan esille. Sopiva työympäristö saattaisi myös vähentää esimiesten työstä kokemaa stressiä.

Hoitotyönjohtajalta vaaditaan myös omana osaamisalueenaan tunneälyä. Tunneälyllä tarkoitetaan esimiehen tiettyjä ominaisuuksia kuten empaattisuutta, kuuntelemisen taitoa sekä taitoa asettua työntekijöiden asemaan. Tunneälyllä voidaan myös tarkoittaa esimiehen hyvää itsetuntemusta, itsekontrollia ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Puhuttaessa tunneälystä voidaan puhua myös tunnejohtajuudesta. Esimiehellä nähdään myös olevan vaikutusta organisaation ilmapiiriin, joko sitä edistäen tai heikentäen tämän yhteyden nähdään olevan kiistaton. (Simström 2009, 3.)

Pekkasen (2010, 3, 11) mukaan osastonhoitajan johtamisosaamisen alueeseen kuuluu kehittämisosaaminen. Tämä kehittämisosaaminen pitää sisällään niin henkilöstön ammattitaidon vahvistamisen ja ylläpidon kuin toiminnan tarkoituksenmukaisen kehittämisen ja muutosjohtajuudenkin. Lisäksi tärkeäksi johtamisosaamisen osa-alueeksi nähtiin osastonhoitajan talousosaaminen. Tämä talousosaaminen voidaan jakaa kolmeen eri pääluokkaan. Nämä luokat ovat suunnittelun osaaminen, toteutus- ja resurssiosaaminen sekä arvioinnin osaaminen. Toisaalta osastonhoitajalla tulee myös olla persoonallisia johtamisominaisuuksia, joita ovat eettinen osaaminen, hoitotyön asiantuntijuus sekä johtajan toimintatavat. Jotta

Pekkasen saamien tulosten perusteella osastonhoitaja voisi saavuttaa hyvän johtamisosaamisen tason, niin sen tärkeimpänä kriteerinä hän piti henkilöstön ja osastonhoitajan itsensä jatkuvaa kouluttautumista. Sen lisäksi viestinnän ja tiedonkulun tehostaminen, taloustilanteen reaaliaikainen arviointi ja seuranta nähtiin myös tärkeinä kehittämis- ja parannusehdotuksineen.

Narinen (2000, 6, 160) on selventänyt terveydenhuollon osastonhoitajien ja ylihoitajien mielipidettä heidän työnkuvastaan vuonna 2000 ja tulevaisuudessa. Hän määrittelee osastonhoitajan työn olevan monipuolista lähiesimiehen tehtävää, joka pitää sisällään niin henkilöstö- ja taloushallintoa, työnjohtotehtäviä kuin yhteistyö- ja kehittämistehtäviäkin. Näiden lisäksi Narinen tuo esille sen, että lähes puolet osastonhoitajan työajasta on kliinistä hoitotyötä lähellä potilaita. Hän toteaaakin osastonhoitajan toimenkuvan olevan tärkeässä asemassa sen suoran yhteyden takia hoidon lopputulokseen eli potilaan hyvään hoitoon.

Suonsivu (2004, 4-5) on tehnyt tutkimuksen koskien johtajan tehtäviä ja asemaa. Hän toteaa, että johtajat työskentelevät haasteellisessa toimintaympäristössä. Johtajien työtehtävät ovat laajat ja moninaiset. Hänen tutkimuksessaan tärkeiksi johtamistyön johtamisosaamisen ulottuvuuksiksi nousevat asiakaslähtöisyys, toiminnan läpinäkyvyys, johtamisen asiantuntijuus, yhteistyö, muutoksen ja osaamisen hyvä johtaminen, perehdytys ja täydennyskoulutus. Myös erilaiset palaute- ja tutkimuodot ovat tärkeä osa johtamisosaamista.

Edellä mainittujen lisäksi Suonsivu tuo tutkimuksessaan esille sen, että hoitotyön johtajan tehtäviä kuvataan epäloogisiksi ja ulkoapäin ohjatuiksi. Pitkäjänteinen suunnittelu ja toiminnan toteutus ovat tutkimuksen perusteella melko vähäistä. Suonsivun tutkimuksessa myös johtajien asema ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä kuvataan osin riittämättömiksi ja heidän tehtävänsä ja asemansa eivät vastanneet kaikilta osin toiminnasta esille nousevia vaatimuksia. Tehtävien lisääntyminen ja uudentyyppiset vaatimukset lisäävät työkuormitusta ja kiirettä aiheuttaen

näin johtajille väsymystä ja uupumusta. Silti Suonsivun mukaan hoitotyön johtajilla on paljon odotuksia tulevaisuuden suhteen. Nämä odotukset kohdistuvat muun muassa työn sisältöjen selkeytymiseen, terveydenhuollon koulutusjärjestelmien ja sisältöjen uudistumiseen, täydennyskoulutuksen jatkuvuuteen ja aseman parantumiseen sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen. Suonsivun tulokset antavat selvennystä siihen, että hoitotyön johtaminen vaatii laajaa tieto- ja taitopohjaa, hoitotyön substanssin tuntemusta sekä oman alan kokemusta. Johtajalla on oltava vahva ammatillinen koulutus ja hänen on täydennyskoulutettava itseään jatkuvasti, jotta johtaminen kohtaisi terveydenhuollon toiminnasta nousevat haasteet. (Suonsivu 2004, 5.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Toikon ja Rantasen (2009, 15) mukaan kehittämistoiminta voidaan ymmärtää joko jatkuvana tai hankeperustaisena. Tyypillistä kehittämishankkeelle on sen tapahtuminen sovitun ajanjakson sisällä, jolloin hankkeelle on määritelty tavoitteet, toimintatavat ja arviointiasetelmat. Laadukkaan kehittämistyön merkkejä ovat järjestelmällisyys, tavoitteellisuus, toiminnan kriittinen arviointi, suunnitelmallisuus ja aiemman tiedon huomioonottaminen sekä hyödyntäminen kehittämistyössä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 55-57.) Kehittämishanke voi tarkoittaa myös organisaation päivittäistä jatkuvaa kehittämistä, mutta usein prosessia tarkistellaan määritellyissä jaksoissa sovitun tavan mukaisesti. Kohdeorganisaation päivittäisessä työssä tämä näkyy vuosikellon mukaisena toimintana. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 15-16.)

Kehittämishankkeen perusajatuksena on suunnata toimintaa kohti parempia, tehokkaampia käytäntöjä kehittämällä ja tarkastelemalla jo olemassa toimintatapoja ja rakenteita. Kaikella kehittämistoiminnalla on keskeistä tavoitteellisuus. Tämä kehittämishankkeen tavoitteellisuus voidaan nähdä erilaistumisena ja muutoksena. Muutos antaa mahdollisuuden arvioida aiempaa toimintaa ja muuttaa sitä, siksi kehittämishankkeen osallistujien tulee sitoutua kehittämishankkeeseen. Kehittämishanke antaa työelämän osallistujille mahdollisuuden jakaa ja ottaa vastuuta uusien haasteiden kohtaamisesta. Kehittämishankkeiden avulla voidaan saavuttaa ennalta sovitun ajanjakson aikana sille määritelty tavoite. (Toikko & Rantanen 2009, 15-16.)

Useimmin sosiaali- ja terveysalalla kehittämishankkeiden tarve nousee käytännön työelämästä, jolloin siinä on usein mukana moniammatillinen työryhmä. Samalla korostuu kehittämishankkeen yhteisöllisyys, koska osallistujien ajatellaan sitoutuvan paremmin oman työnsä kehittämiseen

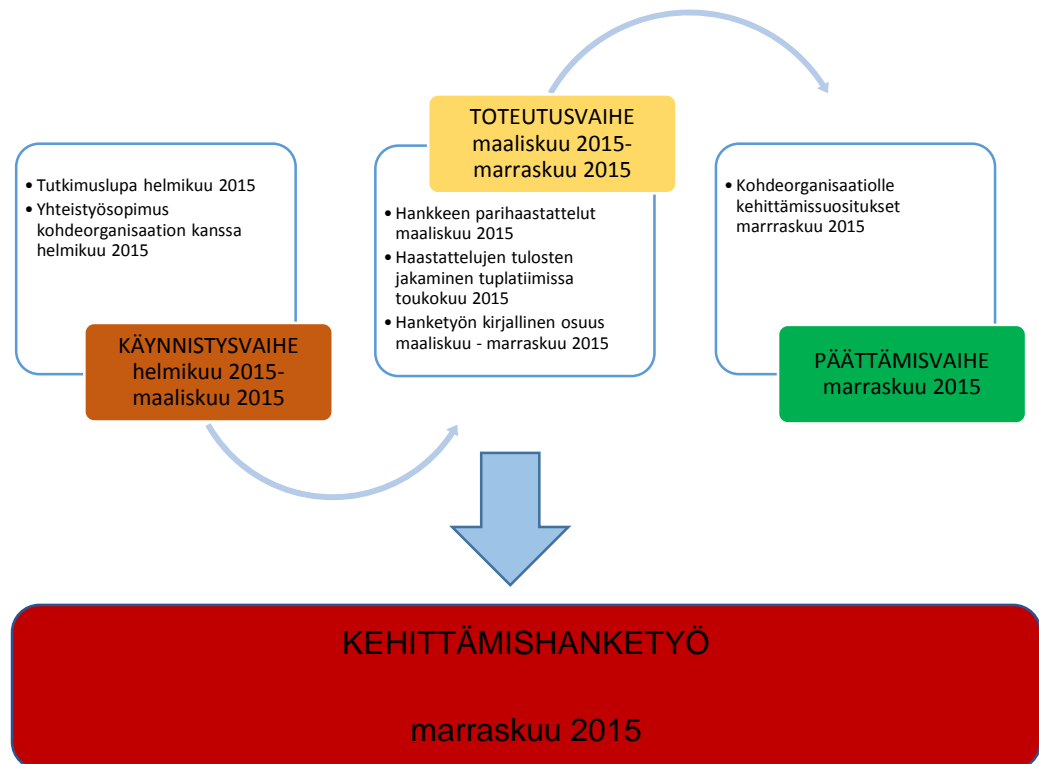
koko yhteisön hyväksi. Moniammatillisen työryhmän työskentelyn kautta koko yhteisö oppii ja yhteiset toimintamallit kehittyvät ja muuttuvat. Nykyään kehittämistoimintaa toteutetaan usein erilaisissa verkostoissa, joissa voi olla mukana monen eri alan asiantuntijoita. Asiantuntijoina voivat toimia ammatillisten osaajien lisäksi myös kokemusasiantuntijat. (Heikkilä ym. 2008, 57-58.)

Kehittämishanke etenee ja rakentuu ennalta sovittujen vaiheiden kautta. Yhdessä vaiheet muodostavat hankkeen rungon eli elinkaaren, joka etenee strukturoidusti kohti suunniteltua tulosta. Kehittämishankkeen vaiheet voidaan jaotella ideointi- ja esisuunnitteluvaiheeseen, suunnitteluvaiheeseen, käynnistysvaiheeseen, toteutukseen, päättämisenvaiheeseen eli tulosten esittämiseen, arviointiin ja käyttöönotto- ja seurantavaiheeseen. (Heikkilä ym. 2008, 57-58.)

Kehittämishankkeemme eteneminen alkoi helmikuussa 2015 käynnistysvaiheella tutkimusluvan ja yhteistyösopimuksen laatimisella kohdeorganisaation kanssa. Tuolloin toimitimme kehittämishankkeen suunnitelman kohdeorganisaatiolle, saimme hyväksynnän kehittämishankkeelle ja haastattelukysymyksille. Maaliskuusta toukokuuhun 2015 kehittämishankkeessa oli käynnissä toteutumisen vaihe. Toteutumisen vaihe oli tarkoitus aloittaa pitämällä maaliskuussa 2015 ryhmähaastattelu palveluasumisen esimiehille. Aikatauluhaasteiden vuoksi vain kaksi suunnitellusta neljästä osallistujasta pääsi paikalle, joten vaihdoin ryhmähaastattelumenetelmän parihaastatteluksi. Järjestimme kaksi erillistä saman sisältöistä parihaastattelua teemahaastattelumenetelmää käyttäen ja nämä haastattelut toteutimme maaliskuu- ja huhtikuussa 2015. Pohdimme ja kokeilimme haastattelukysymysten lähettämistä sähköpostitse haastatteluun estyneille tulijoille, mutta menetelmä ei antanut riittävää materiaalia teemoittelua varten.

Haastattelun jälkeen käsitelimme aineistoa ja toukokuussa 2015 järjestimme tuplatiimin palveluasumisen lähiesimiehille. Toukokuusta marraskuuhun 2015 kirjoitimme kehittämishanketyön kirjallista osuutta.

Kehittämishankkeen päättämisvaihe toteutettiin marraskuussa 2015. Marraskuussa 2015 kehittämishankkeen kirjallinen työ luovutettiin kohdeorganisaatiolle kehittämisseurauksien kanssa. (Kuvio 2)



KUVIO 2. Kehittämishankkeen eteneminen

3.2 Teemahaastattelu

Olimme valinneet yhdeksi kehittämishankkeemme tiedonkeruumenetelmäksi parihaastattelun aikaisempiin tutkimuksiin perehtymisen lisäksi. Kehittämistyössä on suositeltavaa yhdistää haastattelu muihin menetelmiin, jolloin menetelmät kannattelevat toinen toisiaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Metsämuurosen (2008, 245-246) mukaan haastattelu sopii hyvin tiedonhankintamenetelmäksi kun halutaan tarkkailla syvemmin jotain ennalta määriteltyä aihealuetta, saada siitä yksityiskohtaisempaa tietoa. Toisaalta haastattelu on ennalta suunniteltu ja johdettu luottamuksellinen tapahtuma. Menetelmänä haastattelu on mielekäs tapa hankkia tietoa, vaikkakin se on melko työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaatelas.

Parihaastattelua suorittaessamme käytimme teemahaastattelua. Suomessa käytetään teemahaastattelua eniten laadullisen aineiston hankinnassa. Teemahaastattelu on käytännönläheinen menetelmä ja se toimii yksinkertaisen kaavan mukaisesti eli siinä haastateltavalta kysytään suoraan sovittuun aihealueeseen liittyviä kysymyksiä. Teemahaastatteluun kuuluu sen eteneminen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentuvien kysymysten varassa. Samalla sen nähdään olevan myös tehokas menetelmä hankkia tietoa. Teemahaastattelu antaa kuitenkin haastateltaville mahdollisuuden vapaaseen mielipiteensä ilmaisemiseen aiheeseen liittyen. Teemahaastattelumenetelmästä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Vastamäki 2007, 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu on samalla myös keskustelua, jolle on jo etukäteen määritelty tavoite. Tehtävänäme oli pitää haastattelun rakenne ja eteneminen hallinnassa. Teemahaastattelujen etuna pidetään sitä, että siinä saadaan aidosti haastateltavien henkilöiden kokemukset ja ajatukset kyseisestä aihealueesta esille. Haastattelijan etukäteen suunnittelemat vastausvaihtoehdot ja ”tietämät” asioista eivät rajaa kertyvää aineistoa. Teemahaastattelulle on ominaista myös se, että tutkimussuunnitelmassa on erikseen perusteltava ja kuvattava ne periaatteet, joiden mukaan

haastateltavat on valittu. (vrt. Eskola & Vastamäki 2007, 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Kohdeorganisaatiosta meille ilmoittautui parihaastatteluun osallistuvaksi neljä palveluasumisen lähiesimiestä kahtena erillisenä haastattelukertana. Molempina haastattelukertoina paikalla oli kaksi palveluasumisen esimiestä. Nämä haastatteluun osallistuneet palveluasumisen esimiehet työskentelivät kuntouttavan palveluasumisyksiköiden lähiesimiehinä. Ennen haastattelua harkitsimme, missä haastattelut toteutettaisiin. Tiesimme, että paikan tulisi olla lähiesimiehille turvallinen ja sijaita hyvien kulkuyhteyksien päässä. Päätimme toteuttaa parihaastattelut toisen kehittämishanketta tekevän henkilön työtilassa, joka oli rauhallinen ja neutraali tila tehdä parihaastattelu. Ympäristönä haastattelupaikka oli esimiehille entuudestaan tuttu työpaikan palaverista. Ennen haastattelun aloittamista pyysimme esimiehiltä luvan haastattelun nauhoittamiselle. Haastattelun aikana pidimme huolen siitä, ettei haastattelusta tullut liian virallinen tapahtuma. Epävirallisuutta varmistimme sillä, että myös me istuuduimme haastateltavien kanssa saman pöydän ääressä. Varasimme haastattelulle aikaa 90-120 minuuttia. (vrt. Eskola & Vastamäki 2007, 25-30; Hirsjärvi & Hurme 2010, 62-63.)

3.3 Aineiston analysointi

Osa tämän kehittämishankkeen analysoitavasta aineistosta koostuu teemahaastattelusta saadusta aineistosta. Aineistoa käsitellessä voidaan käyttää erilaisia analyysitapoja, kuten kvantitatiivisia analyysitekniikoita, teemoittelua, tyypittelyä, sisällönanalyysia ja Grounded-menetelmää. Käytimme työssämme analysointimenetelmänä teemoittelua. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa siten uutta tietoa asiasta. Aineiston analysoinnissa pyritään tiivistämään aineiston sisältämä informaatio eli tarkoituksena on kasvattaa aineiston informaatioarvoa. (Taanila 2007.)

Teemoittelu on yleisellä tasolla tehtävää luokittelua ja on teemahaastattelun yksi analyysitapa. Teemoittelua käyttämällä ei kuitenkaan päästä aineiston syvälliseen analyysiin. Teemoittelun avulla hankittua aineistoa voidaan pelkistää käyttämällä haastatteluaineiston materiaalista sanontoja tai sitaatteja. Nämä aineistossa useasti esiintyvät sitaatit muodostavat sitaattikokoelmia, joista muotoutuu teemoja. (Kananen 2008, 91.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan teemoittelulla saadaan aineistosta esiin aineiston analysointi vaiheessa ne piirteet, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Laitila (2006) selventää teemoittelun olevan siinä tapauksessa selkeä valinta aineistonanalysointi menetelmäksi, kun halutaan lähestyä käytännön ongelmia. Teemoittelun avulla aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93).

Aloitimme aineiston analysoinnin heti haastattelujen jälkeen, jolloin teemahaastattelusta saatu aineisto oli vielä hyvin meidän mielessämme. Aineistoa litteroidessamme kuuntelimme haastatteluista saamamme materiaalin äänitallenteesta ja nostimme sieltä esille samankaltaisuuksia teemoittelun mukaisesti. Näin toimiessamme pystyimme tutkimaan haastatteluaineistoa jakamalla sen pienempiin osiin ja tarkastelemaan sitä tarkemmin. Aineiston analysointia aloittaessa meidän oli pidettävä mielessä se, ettei kaikkea laadullista aineistoa tarvitse analysoida. Meidän tuli osata perustella, miksi käsittelimme juuri ne aihealueet, jotka valitsimme. (vrt. Eskola & Suoranta 2003, 152.)

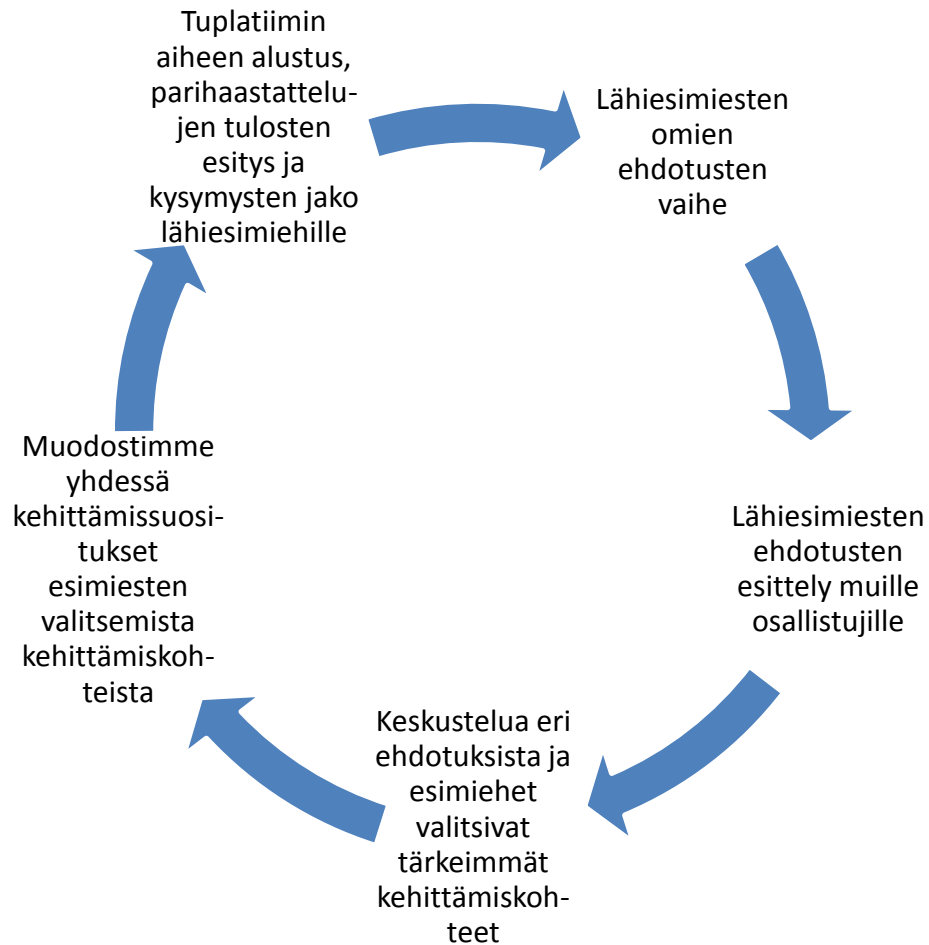
Kehittämishankkeessamme parihaastattelukysymykset liittyivät siihen, miten asumispalvelujen lähiesimiehet ymmärsivät laatujohtamisen ja mitä johtamisosaamista laatujohtaminen heidän mielestään edellyttää. Parihaastattelujen avulla pystyimme saamaan tarkempaa tietoa lähiesimiesten laatujohtamisesta ja johtamisosaamisesta. Lisäksi yhtenä kehittämishankkeemme tavoitteena on tuplatiimin avulla tuottaa kehittämissuosituksia lähiesimiestyön laatujohtamiseen.

3.4 Tuplatiimi

Kehittämishankkeen haastattelusta saadun tiedon jakamiseksi palvelusasumisen lähiesimiehille järjestimme heille tuplatiimin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tuplatiimiin oli tarkoitus osallistua kuusi palveluasumisen lähiesimiestä, mutta aikataulumuutoksien ja työesteiden sekä sairastumisien vuoksi paikalle pääsi kolme palveluasumisen lähiesimiestä.

Valitsimme tuplatiimityöskentelytavan ryhmätyöskentelymenetelmäksi, koska sen ajatellaan olevan tehokkaampi ryhmätyöskentelytapa verrattuna muihin perinteisempiin palaverimalleihin. Tuplatiimi eroaa perinteisestä ryhmätyöskentelystä monellakin eri tavalla, kuten esimerkiksi sillä, että tuplatiimissä kaikki osallistujat ovat aktiivisesti mukana heti alusta lähtien. Kaikki osallistujat saavat eteensä paperin, jolle he työstävät pyydetyistä aiheesta ajatuksia tai vastauksia. Sen lisäksi tuplatiimissä ajankäyttö on optimaalista, jolloin saadaan lopputulos, johon kaikki sitoutuvat. Tuplatiimi työskentelymuodossa kaikki osallistujat saavat tuoda omat ajatuksensa esille. (vrt. Slåen & Mantere 1999, 13.)

Tuplatiimistä on käytössä useita eri malleja. Meidän käyttämämme tuplatiimi sisälsi viisi eri vaihetta. Tuplatiimityöskentely kestää kokonaisuudessaan 90-120 minuuttia, (Kuvio 3). (vrt. Slåen & Mantere 1999, 82.)



KUVIO 3. Tuplatiimi työskentelyn eteneminen

Tuplatiimi työskentely alkoi ensimmäisellä vaiheella eli lyhyellä alustuksellamme aiheesta, jonka jälkeen alkoi lähiesimiesten varsinainen työskentelyvaihe. Alustuksen lopuksi esitimme aiheeseen liittyviä kysymyksiä osallistuneille lähiesimiehille sekä jaoimme heille parihaastatteluista laatimamme tulokset.

Sen jälkeen toisena vaiheena tuplatiimiin kuului omien ehdotusten vaihe. Siinä tuplatiimiin osallistuneet palveluasumisen lähiesimiehet tutustuivat jakamaamme materiaaliin sekä sen jälkeen lähiesimiehet kirjoittivat jokainen yksilötyönä muistilapuille omia ajatuksiaan alustuksemme jälkeen esittämistämme kysymyksistä.

Kolmas vaihe alkoi siitä kun lähiesimiehet siirsivät nämä muistilappunsa pöydällä olevien teema-alueiden alle kaikkien nähtäville ja esittelivät ne muille. Nämä teema-alueet olivat nousseet esille parihaastatteluiden avulla. (vrt. Slåen & Mantere 1999, 17.)

Lähiesimiesten esille tuomat ehdotukset olivat pohjana seuraavan eli neljännen vaiheen työskentelyyn. Siinä palveluasumisen lähiesimiehet keskustelivat yhdessä kirjoittamistaan ehdotuksista ja taustoista, jotka olivat niiden takana. Työskentelyn neljännessä vaiheessa palveluasumisen lähiesimiehet valitsivat kukin tahoillaan omasta mielestään tärkeimmän muistilapun, jolla olevaa asiaa pitäisi lähteä ensisijaisesti heidän mielestään kehittämään. (vrt. Slåen & Mantere 1999, 17.)

Tämän jälkeen työskentelyn viidennessä vaiheessa ryhmittelimme ehdotukset lähiesimiesten ehdottaman tavan mukaisesti (vrt. Slåen & Mantere 1999, 17). Saimme näin yhdessä lähiesimiesten kanssa muodostettua kehittämissuosituksia organisaatiolle.

4 PALVELUASUMISEN LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA LAATUJOHTAMISESTA JA JOHTAMISOSAAMISESTA

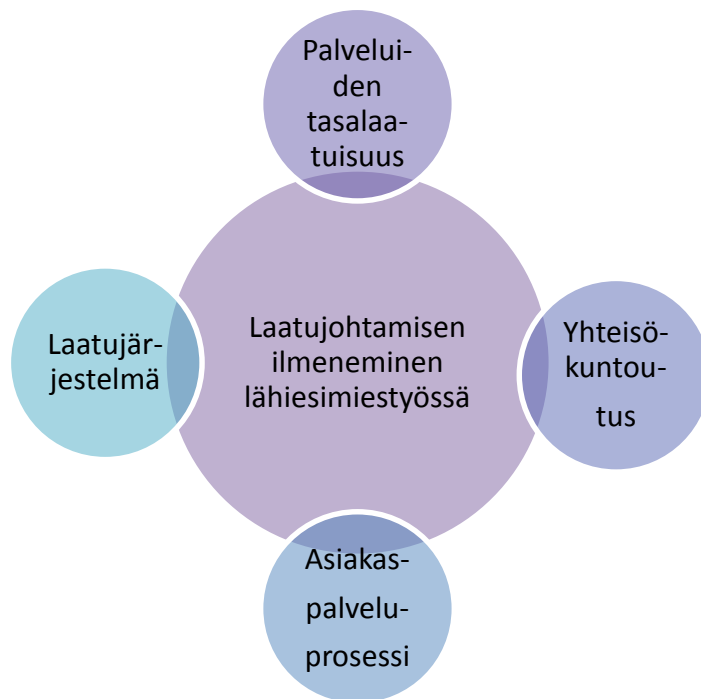
4.1 Kehittämishankkeen lähiesimiesten taustatiedot

Keräsimme aineistoa haastattelemalla palveluasumisen lähiesimiehiä parihaastattelulla teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastatteluun osallistui neljä lähiesimiestä ja kaikki haastateltavat olivat naisia. Kaikilla lähiesimiehillä oli koulutus pohjana sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto.

Lähiesimiestyön nähdään olevan monimuotoista. Siinä lähiesimies työskentelee yhtenä työyhteisön jäsenenä toimien niin operatiivisessa työssä kuin hoitotyön johtajana ja asiantuntijana. Haastatteluun osallistuneiden lähiesimiesten työkokemus lähiesimiestyöstä vaihteli yhden osallistujan yli viiden vuoden työkokemuksesta muiden kolmen haastatteluun osallistuneen lähiesimiehen alle neljän vuoden työkokemukseen. Lähiesimiesten alaisuudessa olevien työntekijöiden määrä määräytyi voimassa olevien palveluasumisen laatusuositusmitoitusten mukaisesti, joten siinä oli eroavaisuuksia.

4.2 Laatujohtamisen ilmeneminen lähiesimiestyössä

Ensimmäisenä pääteemana kehittämishankkeessamme on laatujohtamisen ilmeneminen lähiesimiestyössä. Teemoja muodostimme aineiston pohjalta neljä. Nämä teemat ovat **laatujärjestelmä, palveluiden tasalaatuisuus, yhteisökuntoutus ja asiakaspalveluprosessi** (Kuvio 4).



KUVIO 4. Laatujohtamisen ilmeneminen lähiesimiestyössä

Laatujärjestelmät ovat osa toiminnanohjausjärjestelmää. Laatu voidaan arvioida ja sen tasoa varmistaa usealla eri tavalla, kuten sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla sekä käyttämällä erilaisia laatua mittaavia mittareita.

Lisäksi sisäisen työn laatua voidaan tarkastella ja kehittää organisaation sisäisten menetelmien avulla. Palvelujen laadun tae näkyy laatuohjelman mukaisena sertifikaattina. Eri viranomaistahot tekevät laatujärjestelmän velvoittavia tarkastuskäyntejä organisaatioihin varmistaen tällä tavoin palvelujen laadun. Palvelun laatua ohjaavat viranomais- tai lakiin pohjautuvat määräykset, joiden pohjalta yksikköä sitovat suunnitelmat on laadittu. Näitä ovat muun muassa omavalvonta- ja lääkehoitosuunnitelmat. Uusien työryhmän jäsenten ja opiskelijoiden palautteen avulla voitiin kehittää palveluiden laatua. Haastattelussa lähiesimiehet kertoivat toiminnanohjausjärjestelmään sisältyvän laatujärjestelmän sisällön kehittämistyön arvioinnin ja toteutuksen tapahtuvat arjen työn kautta.

”Laadukas työ se on niin kuin iso osa ihan sitä perustyötä. Sit se onkin tietysti hyvä, et on tää laatujärjestelmä, että oikeesti varmistetaan sitä myötä, että se on yhtenäinen tai niin kuin pyritään tasalaatuisuuteen.”

Palveluiden tasalaatuisuus nousi yhdeksi teemaksi haastattelujen perusteella. Siihen nähtiin kuuluvan laaduntarkkailuun liittyvät prosessit kuten palautejärjestelmä, terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmä ja viranomaistahojen edellyttämät yksikkökohtaiset suunnitelmat. Järjestelmiin tehtävistä muutoksista ja korjausehdotuksista tuleva informaatio tulisi saavuttaa kaikki yksikössä työskentelevät.

”... ilmoituksissa on tärkeää se, niitten vaarojen ja haittojen tunnistaminen ja niihin reagoiminen eli läheltä piti tilanne tapahtumat, niin sehän tarkoittaa sitä, että me pystytään reagoimaan niihin asioihin. Jo ennen kuin ne todellisuudessa tapahtuu. Niin nehän kyllä parantaa ennen kaikkea turvallisuutta ja laatua.”

Yhteisökuntoutus nähtiin lähiesimiestyön toiminnan kivijalkana.

Kohdeorganisaation toimintamalli pohjautuu yhteisökuntoutukseen.

Yhteisökuntoutus voidaan ymmärtää elämällä oppimisen mallina, jota ohjaavat määritellyt rakenteet, kuten erilaiset kokoukset.

Yhteisökuntoutukseen sisältyy erilaisia vastuu alueita yhteisön jäsenen voimavarat ja osaaminen huomioon ottaen. Yhteisö voidaan mieltää

käsittävän asukasyhteisön ja henkilöstöyhteisön sekä näiden kokonaisuuden. Yhteisössä tulee olla selkeät pelisäännöt ja raamit, joiden sisällä on turvallista tehdä valintoja ja päätöksiä.

”Oikeita asioita päätetään oikeissa kokouksissa ja se, että koko yhteisön asioita ei päätetä siinä henkilökunnan kesken.”

”Edellyttää sitä, että työryhmässä on selkeästi tehty sopimuksia ja pelisäännöt niistä asioista, mitkä päätetään missäkin foorumissa.”

Yhteisökuntoukseen kuuluu toimintojen kokoaikainen tarkastelu ja arviointi. Tuolloin on mahdollisuus palata jo päätettyihin asioihin, jos toimintatapa vaatii kehittämistä. Yhteisöön liittyvien asioiden keskustelu yhteisökokouksissa rakentaa yhteisön jäsenien kesken yhteisen todellisuuden, jolloin ihmiset toimivat yhteisössä sovitulla tavalla tiedostamattaan. Tämän mahdollistaa ainoastaan avoin vuorovaikutus, jonka kautta saadaan rakennettua yhteistä todellisuutta. Avoin vuorovaikutus pohjautuu luottamukselle ja turvallisuudentunteelle, tällöin palautteenantaminen ja saaminen sekä mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen mahdollistuu. Tässä prosessissa lähiesimiehen esimerkillinen toiminta heijastuu koko yhteisön tapaan toimia.

”Yhteisöhoito toiminnan kivijalkana määrittelee paljon sitä, miten me toimitaan ja tehdään niin kuin esimerkiksi työryhmässä...”

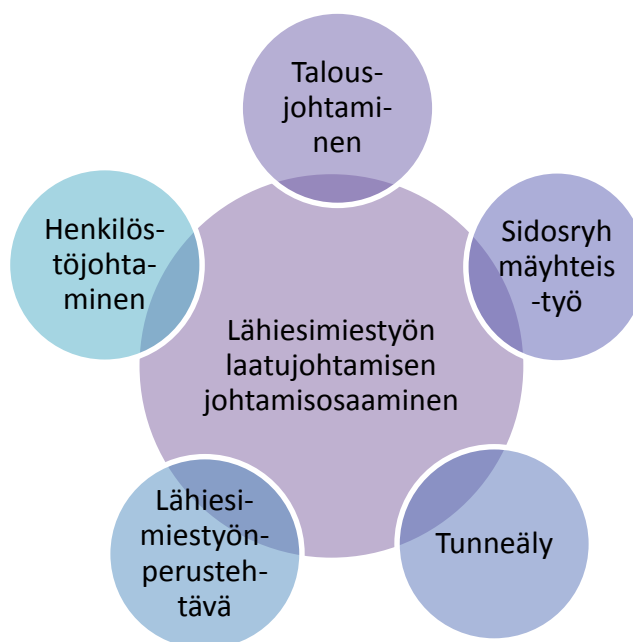
”Yhteisöhoito mahdollistaa sen ikään kuin kantapään kautta oppimisen.”

Asiakaspalveluprosessin merkitys tulee ymmärtää lähiesimiestyössä kokonaisvaltaisesti. Prosessia tarkastellaan ja arvioidaan yhteistyössä tilaaja-asiakkaiden kanssa kyselyjen avulla. Saatujen palautteiden avulla kehitetään palveluprosessia mahdollisimman sujuvaksi. Aktiivinen yhteistyö eri verkostojen kanssa nähdään tärkeäksi kokonaisvaltaisen asiakaspalveluprosessin sujumisen kannalta.

”Tietoa siitä, miten me ollaan onnistuttu hoitamaan meidän työmme laadukkaasti saadaan näillä vuosittain tehtävillä erilaisilla kyselyillä, joita me tehdään.”

4.3 Laatujohtamisen johtamisosaaminen

Toisena teemana kehittämishankkeessamme on lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaaminen. Teemoiksi aiheeseen muodostimme aineiston pohjalta viisi, jotka ovat **henkilöstö-, talousjohtaminen, sidosryhmäyhteistyö, tunneäly ja lähiesimiestyön perustehtävä** (Kuvio 5).



KUVIO 5. Laatujohtamisen johtamisosaaminen

Henkilöstöjohtamisen ymmärrettiin haastattelussamme liittyvän lähiesimiestyön laatujohtamiseen olennaisena osaamisalueena. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus rakentui monesta eri aihealueista kuten työhyvinvoinnista, ikäjohtamisesta ja sen lisäksi myös palautekulttuurin nähtiin olevan merkittävässä osassa henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointi ilmeni lähiesimiehen työssä siinä, miten hän loi sinne työilmapiiriä tai, miten hän mahdollisti siellä avoimen vuorovaikutuksen. Tärkeänä esimiehen osaamisalueena työhyvinvoinnin kannalta pidettiin

myös sitä, miten hän arvostaa ja kuuntelee työntekijöitään. Lähiesimiehen nähtiin olevan avainasemassa omalla esimerkillään positiivisen työilmapiirin luomisessa ja hänen arvomaailmansa nähtiin olevan tärkeä. Lähiesimiehen tuli toimia vuorovaikutustilanteissa avoimesti ja rehellisesti niin, että hän otti kaikki työyhteisön jäsenet huomioon. Lähiesimiehen tuli olla läsnä ja helposti lähestyttävissä oleva sekä hänen oli osattava pysähtyä hetkeen ja toimia sen vaatimalla tavalla.

”Meidän esimiestyössä, että se oisi juuri se, että minkälaisen ilmapiirin sä saat luotua siellä yksikössä.”

”...korostuu ne vuorovaikutustaidot. Ja se kommunikointi ja se arvostus. Et kuuntele, mitä ne ihmiset sanoo ja annat niille sen mahdollisuuden puhua...”

Ikäjohtamista ei koettu haasteelliseksi lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaamisen osa-alueeksi. Haastateltavien vastauksista tuli ilmi, että he kohtasivat eri-ikäiset työntekijät tasapuolisesti. Haastateltavat kokivat ikäasian tuovan rikkautta, tasapainoa ja uusia näkemyksiä työryhmään sekä erilaista osaamista arkeen.

”Mä en ainakaan ole kokenut sitä mitenkään haasteelliseksi, että osaan mielestäni toimia eri-ikäisten ihmisten kanssa.”

”...ihan yhtä arvostaen ja kunnioittaen kohtaa kaiken ikäiset.”

Palautekulttuurin nähtiin vaikuttavan lähiesimiehen työhön. Kulttuurin vaikutus näkyy esimerkiksi siinä, miten työyhteisössä on käytäntönä antaa ja ottaa vastaan palautetta. Lähiesimiesten vastauksista kävi ilmi, ettei palautekulttuuria koeta vielä yleiseksi käytännöksi ja sitä vasta opetellaan.

”Joo toi palautteen antaminen ja saaminen ei kuulu meidän kulttuuriin, sitä vasta opetellaan.”

Lähiesimiehet keskustelevat palautteeseen liittyviä asioita tulos- ja tavoitekeskusteluissa sekä kehityskeskusteluissa.

Talousjohtaminen nousi haastattelussa tärkeäksi lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaamisen alueeksi. Talousjohtamisen kokonaisuus rakentui markkinoinnista, taloudellisesta ajattelusta, yhteiskunnan kokonaistilanteen hahmottamisesta, taloudellisen toimintasuunnitelman raamien ymmärtämisestä ja niihin sitoutumisesta. Talousjohtamisessa tuli ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja yhteiskunnan tilannetta. Kohdeorganisaation lähiesimiestyössä talousjohtamisen nähtiin olevan osa laadukasta johtamisosaamista arjessa. Lähiesimiehen tuli ymmärtää budjetin raamit ja mukauttaa toiminta niiden sisälle. Haastateltavat mielsivät talousjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvan markkinoinnin ja yhteistyön tilaaja- asiakkaiden kanssa.

”Totta kai täytyy olla vastuullinen ja ymmärtää, mikä on budjetti ja raamit. Minkä mukaan saa toimia.”

Yhteiskunnan tilanteen ymmärtämisen nähtiin heijastuvan lähiesimiesten työhön. Kiristyvän kilpailun eri toimijoiden välillä nähtiin asettavan omia haasteitaan laatujohtamiselle ja resurssiajatteluun.

”Mun mielestä sosiaali- ja terveysala suhtautuu hyvin allergisesti siihen, että nyt puhutaan rahasta ja, että nythän me puhutaan ihmisistä.”

Haastateltavien lähiesimiesten ymmärrys talousjohtamisen tärkeydestä sosiaali- ja terveysalalla nousi selvästi esille vastauksissa. Lähiesimiestyössä yhteistyö tilaaja-asiakkaiden (kunnat, sairaanhoitopiirit, asiakkaiden yksittäiset edustajat) kanssa ja uusien asiakkaiden hankinta oli osa viikoittaista työtä.

”Voidaan muokata ja kehittää omaa toimintaa sen mukaan. Ihan tyhmäähän se on tuottaa ja kehittää sellaista palvelua, jota ei tarvita.”

Laatujohtamisen johtamisosaamisessa **sidosryhmäyhteistyötä** pidettiin palveluasumisen lähiesimiestyössä tärkeänä. Sidosryhmäyhteistyötä oli prosessien tarkastelun kautta tapahtuva palvelujen kehittäminen,

ylläpitäminen ja mahdollisten uusien yhteistyökumppaneiden hankinta. Tärkeää tässä sidosryhmäyhteistyössä oli kokonaisvaltainen asiakasprosessien hallinta, verkostojen hoitaminen ja palautteen kautta toiminnan kehittäminen ja tarvittaessa olemassa olevien toimintojen muokkaaminen.

”...onhan se järkevää pitää sellaiset välit yllä, että tavallaan kysyä heiltä, minkälaista palvelua he tarvitsevat eli mitä me tuotetaan.”

Lähiesimiestyön perustehtävä oli merkittävä johtamisosaamisen osa-alue. Lähiesimiehen tuli hahmottaa häneltä vaadittava osaaminen ja työnkuva. Haastatteluaineistosta nousi esille lähiesimiehen perustehtävään kuuluvia asioita, kuten lähiesimiehen oman alan vahva ammatillinen osaaminen sekä johtamisesta että substanssista. Lähiesimiehen tuli olla sisäistänyt edustamansa organisaation arvot ja hänen tuli osata toimia niiden edellyttämällä tavalla. Tämän lisäksi lähiesimiehen tuli nähdä arjen haasteiden keskellä ne tilanteet, joissa tarvitaan esimiestä. Haastattelun perusteella lähiesimiehet kokivat tärkeäksi kollegiaalisen tuen merkityksen.

”...yhteistyöstä niin kyllä se koko esimiestyössä ja johtotasolla on ensiarvoisen tärkeää se hyvä yhteistyö ja keskusteltavuus, mikä mahdollistaa sen laatujohtamisen siellä yksikössä.”

Haastateltavat kertoivat lähiesimiestyön perustehtävään kuuluvaksi jatkuvan itsensä kehittämisen. Lähiesimiesten itsensä kehittäminen tapahtuu koulutusten, kehittämispäivien ja yhdessä tekemisen avulla. Oman työn ja itsensä reflektointi nähtiin tärkeäksi työssä kehittymisen kannalta. Lähiesimiehet kertoivat oman työn työkaluista. Näitä työkaluja on esimerkiksi vuosikello, joka aikatauluttaa vuosittain tehtävät yhdessä sovitut työt. Vuosikellosta näkyy myös henkilöstön kanssa käytävät vuosittaiset työhyvinvointia, itsensä ja työn kehittämistä koskevat keskustelut. Vuosikellon nähtiin helpottavan lähiesimiestyön organisointia ja jäsentämistä.

”Kun on se yhteinen vuosikello kaikilla niin, siitä pystyy sitten katsomaan, että mitä missäkin kuussa tarkoitus päivittää ja tehdä.”

Lähiesimiestyössä toimivilla henkilöillä nähtiin tärkeäksi, että heillä oli kokonaisvaltainen ymmärrys yksikössä tehtävästä työstä. Lähiesimiehen ei tarvinnut tietää kaikesta kaikkea, mutta hänen tuli tietää mistä tarvittavan tiedon löytää.

”Ei esimiehen voida olettaa, että se tietää kaikesta kaiken sehän on vähän niin kuin typerää suoraan sanottuna.”

Haastattelun pohjalta voimme todeta, että laadun varmistaminen kuuluu koko työryhmälle, mutta lähiesimiehillä laatuvastuu sisältyy työn perustehtävään.

”...ei riitä yksistään se, että ihminen joka on vastuussa jostain tietyistä osa-alueesta niin kyllä sen esimiehenkin täytyy olla kartalla niistä asioista.”

Myös työryhmän sisäisen luottamuksen tärkeys nousi haastatteluaineistosta esille.

”...Suunnitellaan joku asia mietitään silloin parhaan mahdollisen tiedon ja taidon mukaan. Näin voitaisiin toimia ja lähdetään toimimaan sen mukaan. Toteuttamaan ja sen jälkeen arvioidaan, miten tämä on toiminut. Ja jos sitten havaitaan, että jotain pitää muuttaa niin sitten muutetaan.”

Tunneäly sisälsi haastatteluaineistossamme esimiesten vuorovaikutustaitoja, tilannetajua ja mukautumista lähiesimiestyössä tuleviin haasteisiin.

Vuorovaikutustaitojen merkitys nähtiin tärkeänä lähiesimiestyössä sujuvan arjen turvaamiseksi. Lähiesimiehet painottivat vastauksissaan oman työn tarkastelun tärkeyttä. Oman työn itsetutkiskelua tulisi tehdä jatkuvasti arjessa ja pitäisi myös muistaa pyytää palautetta työryhmältä ja kollegoilta. Lähiesimiestyön onnistumisen kannalta oli tärkeää ymmärtää erilaisuutta,

osata kuunnella ja sisäistää työyhteisön arvot, jotta voidaan saavuttaa positiivinen ilmapiiri. Avoimen vuorovaikutuksen saavuttaminen oli tärkeätä lähiesimiestyölle, jotta voidaan rakentaa positiivinen ilmapiiri. Haastattelussa lähiesimiehet kuvasivat näitä tilanteita seuraavasti.

”Avoimuus, helposti lähestyttävyyys tällaiset asiat kyllä ne sitä omaa toimintaa tarkastelee. Tärkeää, että osaa katsoa peiliin.”

”Vuorovaikutustaidot täytyy olla kunnossa. Pitää pystyä tarkastelemaan omaa toimintaa ja suhteessa siihen työryhmään niin, että täytyykö siellä ne arvot, joiden pohjalta sitä työtä teet.”

Haastattelun avulla nousi esille tarve vuorovaikutustaitojen jatkuvalla kehittämiselle. Haastateltavat kokivat vuorovaikutustilanteet välillä haastaviksi ja näkivät mahdollista tarvetta kehittää työyhteisötaitoja, esimerkiksi sisäisen koulutuksen avulla.

”Kaikillahan ei luontaisesti ole hirveän hyvät vuorovaikutustaidot jos sit just sillä ihmisellä ei ole, niin juuri siihen pitäisi saada lisäapua ja koulutusta.”

4.4 Lähiesimiestyön laatujohtamisen kehittämissuosituksat

Kehittämishankkeestamme nousi esille useita eri kehittämissuosituksia, joita seuraavaksi käsittelemme laajemmin. Ensimmäisenä kehittämissuosituksena esille nostamme yhteisökuntoutuksen.

Yhteisökuntoutuksen malli on valittu valtasuunnaksi mielenterveyspalveluissa. Yhteisökuntoutusmalli tulisi ottaa käyttöön kaikissa mielenterveyspalvelujen yksiköissä. Tämän vuoksi esimiestyössä tulisi perehtyä yhteisökuntoutuksen johtamiseen ja uusien lähiesimiesten rekrytoinnissa tulisi huomioida heidän yhteisökuntoutuksen liittyvä osaaminen, jotta yhteisökuntoutuksen jatkuvuus ja osaaminen olisi pysyvää yksiköissä. Yhteisökuntoutuksen mallin toteuttamiseen yksiköissä tulisi luoda laatumittaristo, joka olisi osana laadunhallintajärjestelmää.

Laatujärjestelmän kehittäminen ja mukauttaminen mahdollisimman kattavaksi nousi yhdeksi kehittämissuositukseksi. Kehittämistyössä tulisi ottaa huomioon yksiköiden erityispiirteet ja arjen työ. Mittareiden tulisi olla yksiselitteisiä ja johdonmukaisia, joiden kautta toimintaa voitaisiin arvioida useammin kuin kerran vuodessa. Niin henkilöstön kuin esimiestenkin perehdyttäminen mittaristoon nähtiin tärkeäksi. Palautteiden hyödyntämisen tulisi olla aktiivisempi osa kokonaistyön laadun arviointia. Lähiesimiesten mukaanotto erilaisiin yhteisiin vastuualueiden perehdytyspäiviin nähtiin tärkeäksi, jotta he pystyisivät paremmin ohjaamaan ja avustamaan henkilöstöä arjen työssä. Lähiesimiesten mukaan auditointien säännöllisyyden ja laadun arvioinnin pitäisi olla tiiviimpää yksiköissä sekä sen lisäksi lähiesimiesten mukaan sisäisen auditoinnin toivottiin toteutuvan kerran vuodessa.

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen nousi yhdeksi kehittämissuositukseksi. Lähiesimiesten mukaan työyhteisön sopimusten luomiseen tarvitaan riittävästi yhteistä aikaa. Tärkeäksi nähtiin myös toimivien kokouskäytäntöjen luominen työyhteisöihin, koska tämän nähtiin tuovan johdonmukaisuutta toimintaan ja vapauttavan yhteistä aikaa. Samalla ajankäytön nähtiin tehostuvan ja vuorovaikutuksen lisääntyvän työyhteisössä sekä edellä mainittujen seikkojen nähtiin olevan suorassa yhteydessä henkilöstön työhyvinvoinnin paranemiselle. Haastateltujen lähiesimiesten mukaan työnohjauksessa olisi parantamisen varaa. Esimiehen työssäjaksamisen kannalta työnohjauksen merkitys nähtiin tärkeänä. Kollegoilta saatava vertaistuki nousi tuplatiimiin osallistuneiden lähiesimiesten puheissa tärkeäksi varsinkin henkilöstöjohtamisen liittyvissä asioissa. Henkilöstöjohtamisen osaamisen lisääminen ja tiedon jakaminen esimiesten kesken olisi tärkeä voimavara työssäjaksamisessa. Lisäksi koulutusta toivottiin työsuhteasioihin ja työehtosopimusten tulkintaan.

Palveluiden tasalaatuisuuden nähtiin olevan tärkeä osa laatua. Kehittämishankkeessa palveluiden tasalaatuisuuden kehittäminen nousi yhdeksi kehittämissuositukseksi. Lähiesimiehet pohtivat haastatteluissa palautejärjestelmän ja laatupoikkeamajärjestelmän haasteita. Ennen

kaikkea lähiesimiehet pohtivat sitä, kuinka he saisivat palautejärjestelmän ja laatupoikkeamajärjestelmän raportoinnit käsiteltyä tasapuolisesti eri yksikössä. Lähiesimiehet myös pohtivat eri asioista tulevan tiedon eteenpäin viemisen haasteita, sitä miten sen tiedon saisi saavuttamaan henkilökunnan tasapuolisesti. Sen lisäksi esimiehet kokivat haasteelliseksi sen, että tällä hetkellä tietoa oli saatavilla useissa eri paikoissa. Nämä tiedot tulisi saada koottua yhteen paikkaan, jolloin kokonaistyön kehittäminen ja toimivuus olisi helpompaa. Tämän saavuttamiseksi esimiehet näkivät tärkeäksi yhteisten käytäntöjen luomisen, johon kaikki sitoutuisivat. Henkilökunnan sitouttaminen ja vastuuttaminen annettuihin tehtäviin nähtiin olevan avainasemassa palveluiden tasalaatuisuuden kehittämisessä. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi palveluiden tasalaatuisuuden kehittämisessä olisi tärkeää, että toiminnasta annettaisiin palautetta. Tämän palautteen antamisen nähtiin olevan koko yhteisön velvollisuus. Yhtenä edellytyksenä palveluiden tasalaatuisuuteen pääsemiseksi esimiehet näkivät yhteisen ymmärryksen ohjeista, joka nousi myös yhdeksi kehittämissuositukseksi hankkeessamme. Yhteisen ymmärryksen ohjeista nähtiin olevan tärkeä osa lähiesimiehen laatujohtamisen johtamisosaamista ja samalla olevan perusta arjen työlle.

Lähiesimiestyön perustehtävän toteutumisen kannalta olisi tärkeää, että lähiesimiehillä olisi enemmän työtä tukevaa koulutusta ja mahdollisuuksia ajatuksien vaihtamiseen esimiesten kesken yhteisissä tapaamisissa. Lähiesimiestehtävän työnkuva tulisi olla yhtenäinen ja tehtäväkuvauksen tulisi olla tarkasti rajattu. Perustehtävä tulisi läpi käydä lähiesimiehen kanssa ja suhteuttaa yksittäisen esimiehen työnkuvaan. Tuplatiimiin osallistuneiden lähiesimiesten mukaan tällä hetkellä lähiesimiehen perustehtävän rajausta tulisi tarkentaa. Lähiesimiehen työn ei koeta olevan tällä hetkellä tasalaatuista työnkuvaltaan, vaan työn määrän nähdään vaihtelevan riippuen työyksiköstä. Sen lisäksi lähiesimiehet näkivät tärkeäksi vuoropuhelun organisaation johdon ja lähiesimiestyötä tekevien välillä. Vuoropuhelua tulisi käydä jokaisen esimiehen kanssa heidän omasta työstään ja työnkuvastaan. Lähiesimiestyön perustehtävän

kehittämissuosituksiksi nousi työtä tukevan koulutuksen lisääminen sekä lähiesimiesten yhteisten tapaamisten järjestäminen useammin.

Kehittämishankkeesta nousi esille kehittämissuositus sidosryhmäyhteistyön vahvistamisesta tilaaja-asiakkaiden kanssa, koska sidosryhmäyhteistyön nähtiin olevan tärkeä osa esimiestyötä. Tilaaja-asiakkaille tehtävien kyselyiden avulla palveluiden kehittämistä ja yhteistyötä voitaisiin tehostaa. Asiakaspalveluprosessin kuvaus tulisi olla helpommin saatavilla lähiesimiestyön työvälineenä ja sitä tulisi kehittää sekä arvioida yhteistyökumppaneiden kanssa, muun muassa asiakaspalautekyselyiden tuloksien avulla. Tulevaisuudessa asiakaspalvelukyselyitä pitäisi hyödyntää ja tulosten luottavuutta tarkastella. Lisäksi olisi pohdittava, milloin kyselyitä tehdään ja miten. Markkinointi ja palveluiden myynti tulisi siirtää erillisille osaajille tai henkilöille, koska sidosryhmäyhteistyön kehittäminen vaatii sitä. Uusien suhteiden luominen ja myynti olisi myös eriytettävä lähiesimiestyöstä. Kuitenkin olemassa olevien sidosryhmäyhteyksien ylläpitäminen nähtiin tarkoituksenmukaiseksi osaksi lähimiestyötä, jotta yhteys päivittäisiin yhteistyötoimijoihin säilyy.

Tunneällyn merkitys erilaisissa ihmisten välisissä kohtaamisissa nousi keskustelun aiheeksi. Lähiesimiehet toivovat, että vuorovaikutuskoulutus tulisi kaikille pakolliseksi myös henkilökunnalle. Nostimme tunneällyn liittyvän vuorovaikutuskoulutuksen yhdeksi kehittämishankkeen kehittämissuosituksiksi, koska vuorovaikutuskoulutuksen avulla maailmankatsomuksen huomattiin avartuvan ja oman toiminnan tarkastelun nähtiin helpottuvan. Vuorovaikutuskoulutuksen vaikutuksen lähiesimiehet kertoivat ulottuvan työn eri osa-alueisiin, kuten laatuun ja keskinäiseen vuorovaikutukseen erilaisissa tilanteissa. Lisäksi yhdessä sovittavat käytännöt auttaisivat yhteisössä avoimen vuorovaikutuksen kehittymistä ja tunneällyn lisääntymistä arjen vuorovaikutustilanteissa. Avoimen vuorovaikutuksen kehittymisen tukena on osassa yksiköitä jo käytössä vuorovaikutussopimus. Vuorovaikutussopimus on lisäämässä yhteisön avointa vuorovaikutusta ja osana palautekulttuurin kehittämistä

positiivisen palautteen avulla. Vuorovaikutussopimuksen laatimisessa yhteisöissä tarvittiin yhteistä aikaa ja koko työyhteisön sitoutumista.

Lähiesimiehet toivat esille talousjohtamisen merkityksen lähiesimiestyössä, joten talousjohtaminen nousi yhdeksi kehittämissuositukseksi. Lähiesimiehet halusivat lisää talousjohtamisen osaamista. Lähiesimiesten mukaan hyvään talousjohtamiseen päästään sillä, että esimiehen velvollisuudet ja oikeudet talouteen liittyen olisivat kaikkien tiedossa.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETO

5.1 Kehittämishankkeen tulosten yhteenveto

Kehittämishankkeessa oli ensimmäisenä pääteema laatujohtamisen ilmeneminen lähiesimiestyössä. Teemoja muodostimme aineiston pohjalta neljä. Nämä teemat olivat **palveluiden tasalaatuisuus, laatujärjestelmät, yhteisökuntoutus ja asiakaspalveluprosessi.**

Palveluiden tasalaatuisuus oli saamiemme tulosten perusteella osa laatujohtamista ja samalla se oli tärkeä osa laatua. Organisaation palvelujen tasalaatuisuutta voidaan tarkastella ja laadunhallintaa kehittää Demingin luoman laatuympyrän avulla (Turjamaa 2005, 47-48; Kyllönen 2014, 17). Lecklinin (2006) mukaan organisaatiossa pyritään usein tasalaatuisuuteen ja parhaimpaan lopputulokseen päästään, kun koko organisaatio sitoutuu tavoitteeseen. Tasalaatuisuuteen pyrkiminen oli tavoitteena myös kohdeorganisaatiossa, kuten lähiesimiehet toivat haastattelussaan esille. Haastateltavat lähiesimiehet näkivät palveluiden tasalaatuisuuden kehitystyössä tärkeänä henkilökunnan osaamisen ja koulutuksen. Motivoinnin ja sitouttamisen sekä vastuuttamisen annettuihin tehtäviin nähtiin tärkeäksi. Lecklin (2006, 213-214) tuo myös esille tämän työssään. Hän kertoo, että osaavalla ja laatu ajatteluun sitoutuneella henkilöstöllä on vaikutusta organisaation kokonaislaatuun. Kohdeorganisaatiossa tasalaatuisuuden tavoitetta tuki käytössä oleva laatujärjestelmä ja organisaatiossa käytössä olevat laatujohtamiseen liittyvät työkalut.

Laatujärjestelmän kehittäminen ja mukauttaminen mahdollisimman kattavaksi nousi kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa lähiesimiesten keskuudessa yhdeksi kehittämisehdotukseksi. Kehittämistyössä tulisi ottaa huomioon yksiköiden erityispiirteet ja arjen työ. Haastateltujen lähiesimiehen mukaan kohdeorganisaatiossa laatuun liittyvää tietoa oli saatavilla monessa eri paikassa. Multamäki (2009, 37-38) toteaa, että yksi laajasti käytössä ollut ISO 9001 laatujärjestelmä on ollut käytössä jo yli 20

vuotta. Sama laatujärjestelmä on käytössä myös kohdeorganisaatiossa. Multamäen tutkimuksen perusteella se soveltuu edelleen käytettäväksi, kun järjestelmän tuloksia analysoidaan kyseiselle organisaatiolle sopivassa laajuudessa. Tärkeintä laatujärjestelmälle on, että sen avulla tavoitellaan koko ajan asiakastyytyvyyden lisäystä.

Laatujärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että sitä voidaan arvioida. Laatujärjestelmää arvioidaan laatumittareilla. Laatumittareiden tulisi olla yksiselitteisiä ja johdonmukaisia, jolloin niiden kautta toimintaa voitaisiin arvioida useammin kuin kerran vuodessa. Sen lisäksi tärkeäksi nähtiin uusien esimiesten perehdyttäminen laatumittaristoon.

Lähiesimiesten mukaan auditointien säännöllisyys ja laadun arviointi pitäisi olla tiiviinpää yksiköissä. Sisäisen auditoinnin toivottiin toteutuvan kerran vuodessa

Defeo ja Juran (2014, 1) ovat todenneet, että kaikki liike-elämässä mukana olevat organisaatiot haluavat tuottaa laadukkaita ja taloudellisesti kannattavia palveluja. Laadukkaiden ja taloudellisesti kannattavien palveluiden tuottamiseen pääsee laatujohtamisen avulla. Tämän saman tuloksen saimme lähiesimiesten haastattelujen avulla selville. Myös laatuasiantuntija Juranin (1989) mukaan laadun tuottamiseksi tarvitaan tekniikoiden ja suunnittelun lisäksi myös kykyä johtaa ihmisiä ja mahdollisuutta epäonnistua. Jurankin korostaa johtamisen merkitystä laadun tuottamisessa. Haastatteluissamme nousi esille, että laadun tuottamisen edellytyksenä oli myös sopiminen yhteisistä käytännöistä ja pelisäännöistä, joihin kaikki sitoutuvat. (vrt. Turjamaa 2005, 47-48; Kyllönen 2014, 17.)

Näitä edellä mainittuja laadukkaita ja taloudellisesti kannattavia palveluja halutaan tuottaa myös kohdeorganisaatiossa. Kehittämishankkeessa esille nousi kohdeorganisaation lähiesimiesten kehittämis ehdotus liittyen siihen, miten heillä käytössä oleva palvelujen laadun palautejärjestelmä ja laatu poikkeamajärjestelmän raportoinnit voitaisiin käsitellä yhtenäisten ohjeiden mukaisesti eri yksiköissä. Nyt lähiesimiehet kokivat, että siinä oli eroavaisuuksia. Lähiesimiehet myös miettivät, miten uudet palveluiden

laatua koskevat asiat pitäisi viedä henkilökunnan käyttöön, jotta tieto saavuttaisi kaikki tahot tasapuolisesti tiedonsiirtotavasta huolimatta.

Yhteisökuntoutuksen malli oli valittu toimintamalliksi kohdeorganisaation mielenterveyspalveluissa. Siksi yhteisökuntoutusmalli tulisi ottaa laajamittaisesti käyttöön kaikissa kohdeorganisaation mielenterveyspalveluja tuottavissa yksiköissä. Tekemissämme haastatteluissa ja tuplatiimissä lähiesimiehet pohtivat yhteisökuntoutusta moniulotteisesti. Yhteisökuntoutus on malli ja ajattelutapa, jonka avulla voidaan tutkia ja kehittää organisaatioiden sekä työyhteisöjen toimintatapoja elämällä oppimisen mallin mukaisesti prosessijohtamisen kautta sitouttamalla yhteisön jäsenet kohti yhteistä päämäärää (Murto 1992, 37-40).

Haastateltujen lähiesimiesten mukaan lähiesimiestyössä tulisi perehtyä yhteisökuntoutuksen johtamiseen. Yhteisöllinen johtaminen on kuuntelua, kunnioitusta, oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Yhteisön jäsenille jaetaan vastuuta yhdessä sovittujen raamien puitteissa. Yhteisön jäsenien erilaisuus on vahvuus ja sitä hyödynnetään yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöllinen johtaja on osa yhteisöä. Hän ymmärtää vuorovaikutuksen tärkeyden eikä hänen tarvitse osata antaa aina valmiita vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Kärkkäinen 2005, 76-77.) Uusien lähiesimiesten rekrytoinnissa olisi huomioitava yhteisökuntoutuksen osaaminen, jotta yhteisökuntoutuksen jatkuvuus olisi yksiköissä pysyvää. Murto (1992, 88-89) on kirjoittanut paljon yhteisökuntoutuksesta. Murron mukaan esimiehen velvollisuus on luoda riittävät mahdollisuudet ja valtuudet yhteisiin foorumeihin riittävän usein, jotta voidaan avoimesti keskustella yhteisöön liittyvistä asioista. Tällä tavoin voidaan yhteisössä rakentaa yhteistä todellisuutta ja tasa-arvoista kokouskäytäntöä. Kehittämishankkeen haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa käytössä olevaan yhteisökuntoutuksen malliin tulisi luoda laatumittaristo, joka olisi osana organisaation laadunhallintajärjestelmää.

Lähiesimiesten vastauksista nousi esille se, että he tiedostivat **asiakaspalveluprosessin** kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tärkeäksi osaksi lähiesimiesten työtä. Aktiivinen yhteistyö eri verkostojen kanssa nähtiin kohdeorganisaatiossa tärkeäksi kokonaisvaltaisen asiakaspalveluprosessin sujumisen kannalta. Myös Hirvonen (2005, 36-37) tuo esille sen, että laatujohtamisfilosofian mukaan laatu käsitys on monipuolinen ja siihen kuuluu toiminnan asiakaslähtöisyys. Siinä nähdään tärkeäksi myös se, että koko henkilöstö organisaation jokaiselta tasolta sitoutuu kehittämään toimintoja ja palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Lähiesimiehet kokivat asiakaspalveluprosessin ymmärtämisen auttavan siinä, että voidaan tuottaa asiakkaiden tarpeiden mukaista palvelua. Kun palveluja kehitetään asiakkailta saatujen palautteiden perusteella, niin silloin voidaan puhua asiakastyytyväisyysjohtamisesta. Lähiesimiesten mukaan asiakaspalautteiden käyttö kohdeorganisaatiossa tulisi olla aktiivisempaa osana kokonaistyön arviointia. Myös Lecklin (2006, 115-116) korostaa asiakaspalautteiden tärkeyttä. Hän toteaa asiakastyytyväisyysjohtamisen olevan sellainen johtamis- ja markkinointijärjestelmä, jossa kehitetään toimintoja ja palveluja asiakastyytyväisyyskyselyistä saatavien palautteiden perusteella. Lecklin (2006, 115-117) näkee asiakastyytyväisyysjohtamismalliin kuuluvan tärkeänä osana myös kokonaisvaltaisen toiminnan markkinoinnin sekä koko henkilöstön sitouttamisen laatuajatteluun kohti organisaation visioita ja strategioita. Lecklinin mukaan asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakaspalveluprosessi nähdään osana laatua ja se on tärkeää organisaation menestymisen kannalta.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa prosesseja tarkasteltiin ja arvioitiin tilaaja-asiakkaiden (kunnat, sairaanhoitopiirit, asiakkaiden edustajat) kanssa yhteistyössä erilaisten kyselyjen avulla. Niiden perusteella palveluprosessia kehitettiin mahdollisimman sujuvaksi. Myös Sipilän (2015, 18) hallitusohjelmassa on nostettu tärkeäksi osa-alueeksi asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen yli hallintorajojen. Sipilän

hallitusohjelmassa mainitaan, että ihmisten osallisuutta ja kokemusasiantuntijuutta tulisi hyödyntää enemmän tulevaisuudessa. Nämä edellä mainitut asiat olivat tärkeitä myös kohdeorganisaatioissa.

Toisena teemana kehittämishankkeessamme oli lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaaminen. Teemoiksi aiheeseen muodostimme aineiston pohjalta viisi, jotka ovat **henkilöstö-, talousjohtaminen, sidosryhmäyhteistyö, tunneäly ja lähiesimiestyön perustehtävä.**

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen nousi yhdeksi kehittämisalueeksi laatujohtamisen johtamisosaamisen osa-alueena. Henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen katsottiin kuuluvaksi muun muassa työhyvinvointi, ikäjohtaminen ja palautekulttuuri. Haastatteluiden perusteella työhyvinvointi nousi yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi henkilöstöjohtamisessa. Haastatteluiden perusteella johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin, esimerkiksi sillä minkälaisia kokouskäytäntöjä esimies noudattaa on vaikutusta henkilöstöön. Tärkeäksi lähiesimiesten työhyvinvoinnille nähtiin myös työnohjauksen merkitys sekä kollegiaalinen tuki. Työhyvinvointia ja sen merkitystä pidempien työurien toteutumiselle on tutkinut Pekkanen (2010). Pekkanen korostaa työhyvinvoinnilla olevan merkitystä pidempien työurien ja työssäjaksamisen toteutumiselle sekä tulevaisuudessa näiden merkityksen nähdään vain kasvavan. Haastatteluun osallistuneiden lähiesimiesten keskuudessa työyhteisön ajankäyttö herätti keskustelua siinä mielessä, että yhteisten pelisääntöjen luomiselle pitäisi olla riittävästi aikaa. Haastateltavat esimiehet myös kaipasivat lisää varmuutta henkilöstöjohtamiseen ja tiedon jakamiseen keskenään, he huomasivat sillä olevan suoraan merkitystä omaan työssäjaksamiseensa.

Kehittämishankkeeseen osallistuneet lähiesimiehet eivät kokeneet ikäjohtamista haasteelliseksi ja sen nähtiin tuovan työhön rikkautta. Ikäjohtaminen tiedostettiin tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista. Ikäjohtamista on käsitellyt Leppänen (2010) tutkimuksessaan. Leppäsen

tutkimuksessa nousee esille lähijohtajien tarve saada lisäkoulutusta ikäjohtamiseen.

Palautekulttuurin kehittäminen osana lähiesimiesten kommunikatiivisia taitoja nousi yhdeksi tärkeäksi henkilöstöjohtamisen kehittämisen osa-alueeksi. Palautekulttuuriin nähtiin suuresti vaikuttavan työyhteisössä vallitseva yleinen kulttuuri, se miten palautetta annetaan. Yhden haastatellun lähiesimiehen kokemus palautekulttuurista oli se, että palautteenannon nähdään olevan vasta opetteluasteella. Myös Pekkanen (2010) on tutkimuksessaan nähnyt kommunikatiivisten taitojen merkityksen tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi. Palautekulttuuri on osa kommunikatiivisia taitoja. Pekkanen toteaa kommunikatiivisiin taitoihin kuuluviksi palautekulttuurin lisäksi muun muassa vuorovaikutustaidot sekä henkilöstön tukemisen että yhteistyötaidotkin. Samat lähiesimieheltä vaadittavat johtamisosaamisen taidot korostuivat tässä kehittämishankkeessa.

Tärkeäksi osaksi lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaamista nousi myös **talousjohtamisen** osaaminen. Hankkeeseen osallistuneet lähiesimiehet toivoivat lisää osaamista talousjohtamiseen liittyen. Sen lisäksi he toivoivat lisää koulutusta työsuhteasioihin ja työehtosopimusten tulkintaan sekä velvollisuudet ja oikeudet talouteen liittyen tulisi saada selvemmin esille, jotta talousjohtaminen olisi kiinteämpi osa arkea lähiesimiestyössä. Myös Huotari (2009) ja Pekkanen (2010) korostivat talousjohtamisen merkityksen kasvamista yhä enemmän määrin kiristyvässä kilpailussa.

Sidosryhmäyhteistyö on tärkeä osa esimiestyötä. Myös Myllykangas (2009,178) painottaa sidosryhmien tärkeyttä. Myllykankaan mukaan sidosryhmiä tulee pitää arvokkaina ja lähiesimiehen tulee ymmärtää, että toimiva sidosryhmäyhteistyö tuottaa aina lisäarvoa yritykselle ja sen sidosryhmäläisille. Haastatteluissamme tuli esille se, että lähiesimiestyössä on tärkeää asiakaspalveluprosessin kuvauksen oleminen helposti saatavilla lähiesimiestyön työvälineenä ja sitä tulisi

kehittää sekä arvioida yhdessä yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa, muun muassa asiakaspalautekyselyiden tuloksien kautta. Lähiesimiehiltä esille nousi toive, että markkinointi ja palveluiden myynti siirtyisi erillisille osajille, koska heidän mielestään sidosryhmäyhteistyön kehittäminen vaatii sitä. Uusien suhteiden luominen ja myynti olisi myös eriytettävä lähiesimiestyöstä. Kuitenkin olemassa olevien sidosryhmäyhteyksien ylläpitäminen nähtiin tarkoituksenmukaiseksi osaksi lähiesimiestyötä, jotta yhteys päivittäisiin yhteistyötoimijoihin säilyy. Myllykangas (2009, 178) myös painotti sidosryhmäyhteistyön merkitystä ja sitä, että yrityksen tulisi aina olla kilpailukykyinen verrattuna muihin vastaavanlaisiin yrityksiin.

Haastateltujen lähiesimiesten kesken nousi keskustelun aiheeksi **tunneällyn** merkitys erilaisissa kohtaamisissa. Esimiehellä nähdään olevan vaikutusta organisaation ilmapiiriin, joko sitä edistäen tai heikentäen. Esimiehen rooli työyhteisön ilmapiiriin nähdään olevan kiistaton. (Simström 2009, 3.) Haastattelussa lähiesimiehet toivovat, että asiakaskohtaamiskoulutus tulisi kaikille pakolliseksi. Asiakaskohtaamiskoulutuksessa opetellaan erilaisia työhön liittyviä kohtaamistilanteita. Yhdessä sovittavat käytännöt auttavat työyhteisössä avoimen vuorovaikutuksen kehittymistä.

Lähiesimiestyön perustehtävän toteutumisen kannalta on tärkeää, että lähiesimiehillä olisi enemmän perustyötä tukevaa koulutusta. Lähiesimiesten mukaanotto erilaisiin yhteisiin vastuualueiden perehdytyspäiviin nähtiin tärkeäksi, jotta he pystyvät ohjaamaan ja avustamaan henkilöstöä arjen työssä. Ammatillisen koulutuksen lisätarve nousee esille myös Suonsivun (2004) tutkimuksen yhtenä tuloksena. Hän on tutkimuksessaan selvittänyt hoitotyönjohtajien työnkuvaa. Suonsivu tuo tutkimuksessaan esille, että hoitotyönjohtajat toivoisivat niin työnkuvansa selkeytymistä kuin terveydenhuollon koulutusjärjestelmien ja sisältöjen uudistumistakin. Johtajat haluaisivat myös ammatillista täydennyskouluttautumista sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä omaan työhönsä, jotta johtaminen kohtaisi paremmin terveydenhuollon

toiminnasta nousevat haasteet. (Suonsivu 2004, 5.)

Kehittämishankkeestamme nousi esille lähiesimiesten toive, että lähiesimiestehtävän työnkuva tulisi olla yhtenäinen ja tehtäväkuvaus selkeä. Lähiesimiestyön perustehtävä tulisi keskustella lähiesimiehen kanssa. Tämän lisäksi lähiesimiehet toivoivat myös enemmän yhteisiä tapaamisia, joissa heidän olisi mahdollista vaihtaa ajatuksia lähiesimiesten kesken ja saada kollegiaalista tukea, koska yksiköt ovat laajalla alueella Suomessa.

5.2 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämishankkeen tutkimusetiikka voidaan ymmärtää joko normina tai metodologian avulla. Kun etiikkaa käsitellään normina niin eettiset ongelmat keskittyvät pääsääntöisesti kehittämishankkeen tutkimustoimintaan. Etiikkaa voidaan tarkastella myös metodologian kautta, jolloin kaikki valinnat ovat moraalisia valintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-129.)

Kuulan (2006, 21) mukaan eettisessä ajattelussa tutkijan on kyettävä miettimään omien ja yhteisön normien kautta tilannekohtaisesti, mikä on oikein ja väärin. Tässä on yleisesti apuna hyväksytyjen normien ja lakien tunteminen. Tutkimustyössä tutkija on aina vastuussa tekemistään päätöksistä. Hän ei voi siirtää vastuutaan muille. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan eettisten ratkaisujen tulee olla tutkimuksen uskottavuuden kanssa sopusoinnussa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132).

Tieteellisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että kohderyhmältä kysytään suostumusta tutkimukseen toisin kuin kehittämistyössä, jossa odotetaan koko organisaation henkilökunnan osallistuvan omien toimintojensa kehittämiseen. Kehittämishankeprosessin edetessä aihe saattaa täsmentyä koko ajan ajankohtaisemmaksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48-49.)

Kehittämishankkeeseemme liittyvä eettinen pohdinta alkoi jo siinä vaiheessa, kun valitsimme aiheita. Tiesimme alusta lähtien meillä olevan vastuun tarkastella aiheita myös eettiseltä näkökannalta. Samalla

mietimme kehittämishankkeen vaikutusta palveluasumisen lähiesimiehille. (vrt. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 173, 177; Tuomi & Sarajärvi 2013, 128-129.) Huomioimme kehittämishankkeen suunnitelmavaiheessa tutkimusluvan anomisen ja sen, että hanke noudattaa eettistä ohjeistusta. Tutkimusluvassa ja yhteistyösopimuksessa kohdeorganisaation kanssa sitouduimme noudattamaan yhteistyössä määritellyjä ohjeistuksia ja vaatimuksia. Nämä ohjeistukset ja vaatimukset on määritelty yhteistyösopimuksessa. (vrt. Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2009, 173, 17.)

Koko kehittämishankkeen ajan noudatimme kohdeorganisaation kanssa tekemäämme yhteistyösopimusta ja suojasimme haastateltavien sekä kohdeorganisaation anonymiteetin. Koko kehittämishankeprosessin ajan työtämme ohjasi eettinen sitoutuneisuus (vrt. Ojasalo ym. 2014, 47-48). Mietimme jo suunnitteluvaiheessa kehittämishankkeen tekijöinä, miksi tutkimuksellinen kehittämishanke tehdään ja kenen ehdoilla. (vrt. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 173, 177; Tuomi & Sarajärvi 2013, 128-129.) Kehittämishanketta aloittaessamme ja aihetta pohtiessamme tiesimme myös sen, ettei kehittämishankkeemme aihe saisi aiheuttaa tutkittaville lisästressiä. Tämä käsittää niin hankkeen aikaisen toiminnan kuin lopullisen työn julkaisemisprosessinkin. (vrt. Rapley 2007, 24.)

Kehittämishankkeen eettisyyteen kuuluu tärkeänä osana se, että kerroimme hankkeeseen osallistuville palveluasumisen lähiesimiehille jo heti kehittämishankkeen alussa, minkälaisesta hankkeesta on kysymys ja mihin heiltä saatuja tietoja tullaan käyttämään. Kerroimme myös, minkälaista hyötyä heidän odotetaan saavan kehittämishankkeesta. Haastattelijoina ymmärsimme, etteivät lähiesimiehet välttämättä pysty kehittämishankkeen aluksi arvioimaan tai ymmärtämään, mitä heidän osallistumisensa tarkoittaa, mutta pyrimme kertomaan sen heille mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. (vrt. Rapley 2007, 24; Lahtinen 2013.)

Kehittämishankkeessa pyritään aina virheettömyyteen, vaikka tulosten luotettavuudessa ja paikkansa pitävyydessä olisi eroja. Aineiston

keruuvaiheessa laatua voidaan parantaa valmistautumalla haastatteluun perusteellisesti tekemällä haastattelurunko, miettimällä tarkasti miten haastattelu suoritetaan sekä huolehtimalla jo etukäteen teknisen välineistön toimivuudesta. Laatua ja luotettavuutta voidaan parantaa myös haastattelijan omalla valmistautumisella ja haastatteluvaiheen aikana haastattelupäiväkirjan pidolla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.)

Tutkimuksen luotettavuuden ilmeneminen työssämme tarkoitti ennen kaikkea sitä, että työmme eteni kehittämishankkeen suunnitelman mukaisesti ja lopullisessa kirjallisessa työssämme olimme kertoneet rehellisesti kehittämishankkeemme eri vaiheet. Olimme myös analysoineet haastatteluista saamamme aineistot totuudenmukaisesti, niitä vääristämättä. Toisaalta taas luotettavuus työssämme näkyi siinä, että kun toiset haastattelijat tekisivät haastateltaville vastaavanlaisen haastattelun teema-alueista, niin he saisivat siitä samansuuntaisia vastauksia ja tuloksia kuin me. On kuitenkin epätodennäköistä, että he päätyisivät täysin samoihin tuloksiin, mutta yhteisen keskustelun avulla meidän olisi kuitenkin tarkoitus päätyä konsensukseen eli yhteiseen ymmärrykseen aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.) Laadullisen tutkimuksen tuloksia on lähes mahdoton mitata tai toistaa ihan suoraan, kuten määrällisessä tutkimuksessa voidaan tehdä (Silverman 2011).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kehittämishankkeen hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden kautta. Usein luotettavuuteen liitetään toistettavuus, jota on laadullisessa hankkeessa työlästä arvioida. Tämän vuoksi kehittämistoiminnan luotettavuusarvioinnissa käytetään suositeltavampana arviointitapana osallistujien sitoutumista. Tämä ei valitettavasti omalla kohdallamme onnistunut toiveidemme mukaisesti vähäisen lähiesimiesten hankkeeseen osallistumisen vuoksi. Koko ajan meidän oli pidettävä mielessä se, että lähiesimiesten sitoutuminen tai sitoutumatta jättäminen vaikuttaa lopulliseen aineistoon, tuloksiin ja menetelmien luotettavuuteen. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 121-124.)

Pohdimme haastattelujen päätteeksi, että olisiko haastattelua tullut markkinoida vielä enemmän niihin osallistuvaksi tarkoitetuille

palveluasumisen lähiesimiehille. Kehittämishankkeesta kertominen ja lähiesimiesten koollekutsuminen tapahtui toisen haastattelijan toimesta. Kohdeorganisaatiossa työskentelevä haastattelija tiedotti kehittämishankkeesta lähiesimiehille yhteisessä palaverissa ja sopi yhteisen ajankohdan, jolloin haastattelu suoritettiin. Sen jälkeen haastattelija lähetti kehittämishankkeeseen liittyvästä haastattelusta ja sen ajankohdasta tietoa sähköpostitse siihen osallistuville lähiesimiehille. Me pohdimme haastattelujen jälkeen sitä, että olisiko toisenlainen aineistonkeruumenetelmä haastattelujen sijaan ollut käyttökelpoisempi. Kehittämishankkeen kulkuun kiinteästi kuuluva käsite on validiteetti eli pätevyys. Työssämme validiteetti tarkoitti valitsemamme tutkimusmenetelmän tuottavan vastaukset juuri niihin kysymyksiin, joita haastattelussa käsitelimme. Haastattelukysymykset nousivat kehittämishankkeen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Mietimme tarkasti, minkälaisilla kysymyksillä saadaan parhaiten vastauksia, jotka palvelevat kehittämishankkeen tarkoitusta ja tavoitetta. Validiteetti näkyi myös kehittämishankkeessamme asetettujen tavoitteiden saavuttamisena. Haastattelun kautta saamamme tulokset ja päätelmät vastasivat hankkeen teoriapohjassa olleita asioita. (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-232.) Koko kehittämishankkeen prosessin ajan teimme arviota omasta työstämme. Arvioinnin tarkoituksena oli pääasiassa suunnata kehittämistyötä ja toisaalta toimia palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Kehittämistyö oli suunnitelmallista tiedon keruuta ja saadun tiedon analysointia. Arviointi voi tapahtua niin havainnoimalla, kyselyjen avulla tai haastattelemalla kehittämishankkeeseen osallistuneita henkilöitä. (vrt. Ojasalo ym. 2014, 47-48.)

Koko kehittämishankeprosessin ajan dokumentoimme huolellisesti saamamme aineiston ja materiaalin. Sen lisäksi olimme sitoutuneet hävittämään kehittämishankkeeseen liittyvän aineiston siinä vaiheessa, kun kirjallinen työ julkaistaan. Huolehdimme myös, että toimimme hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. (vrt. Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

5.3 Kehittämishankkeen hyödyllisyys

Anttilan (2007, 147) mukaan kehittämishankkeen hyödyllisyyttä arvioidaan sillä, miten saatuja tuloksia voidaan käyttää. Tuloksilla tulee olla vaikutusta ja apua työn kehittämisessä. Yksi tiedon hyödyntämisen haasteita on saatujen tulosten tietojen siirtäminen teoriasta toimintaan.

Kehittämishankkeessamme tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa lähiesimiestyön laatujohtamisen ja johtamisosaamisen kehittämisessä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää ja tarkastella jo olemassa olevia käytäntöjä. Tämän kehittämistoiminnan lopputuloksena olisi tarkoituksena saada apua lähiesimiestyön laatujohtamiseen. Kehittämishankkeen lopputuloksena muodostuneet kehittämissuosituksot nousivat kehittämishankkeen lähiesimiesten haastattelujen avulla. Jos alkuperäinen hankesuunnitelma olisi toteutunut, olisi teemahaastattelu tilanteeseen osallistunut kolmen sijasta kuusi lähiesimiestä ja tuplatiimiin kolmen sijasta puolet enemmän lähiesimiehiä. Koska osallistujamäärät muuttuivat ryhmätyöskentelytilanteissa, jouduimme muuttamaan molempien toimintamallien sisältöä kesken prosessin. Muutimme teemahaastattelun tapahtuvaksi kahtena eri parihaastatteluna ja käytimme tuplatiimimenetelmää mukailleen.

Kehittämishankkeen osanottajien määrän ollessa suunniteltua vähäisempi, saavutimme kuitenkin kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet. Nostimme esille aineistosta tuloksien avulla lähiesimiestyön laatujohtamiseen kehitettävät aihe-alueet ja kehittämissuosituksot. Kehittämishanke madaltaa kohdeorganisaatiossa kynnystä keskustella laatujohtamisesta lähiesimiestyössä. Se antaa työvälineitä kehittää ja kohdentaa lisäkoulutusta lähiesimiehille.

Saimme lähiesimiehiltä palautetta, että heidän mielestään haastattelujen osallistujamäärä oli vähäinen ja muuttui alustavasta suunnitelmasta paljon. Kuitenkin pienestä osallistujamäärästä huolimatta haastattelu ja tuplatiimi olivat tilanteina pohtivia ja keskusteleuvia. Haastateltavat vaihtuivat osittain tuplatiimissä. Kaikki tuplatiimiin lähiesimiehet toivat tilanteeseen lisää

näkökulmia ja rikastuttivat aineistoa. Lähiesimiesten työnkuvan sekä työkentän samanaikaiset muutokset vaikuttivat lähiesimiesten tuplatiimiin osallistumisaktiivisuuteen. Kehittämishankkeen haastatteluun liittyvistä muutoksista huolimatta saimme tarvittavan aineiston ja kehittämishankkeen suunnitelman mukaiset kehittämissuosituksiset tuloksiksi.

Toimintaamme korjaavaa palautetta saimme siitä, että ryhmätyöskentelyihin osallistuneet lähiesimiehet olisivat halunneet etukäteen käyttöönsä tilanteeseen liittyvän materiaalin. Lähiesimiesten asiaa kuitenkin tarkemmin pohtiessa, he tulivat siihen tulokseen, että etukäteen saatu materiaali olisi saattanut ryhmätyöskentelytilanteessa vähentää tai muuttaa vapaata keskustelua.

6 JATKOKEHITTÄMISHANKKEET

Kehittämishankkeen aikana tuli ajatuksia, joita mielestämme tulisi lähiesimiestyön laatujohtamisen kehittymisen näkökulmasta viedä eteenpäin. Yhteisökuntoutus nousi yhtenä kehitettävänä aihe-alueena kaikkien kehittämishankkeeseen osallistuneiden lähiesimiesten keskuudesta. Henkilöstön mahdollisen vaihtumisen vuoksi yhteisökuntoutuksen johtamisosaaminen tulee turvata ja ylläpitää lähiesimiesten keskuudessa nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämishankkeemme jatkokehittämishankkeena voisi kartoittaa yhteisökuntoutuksen johtamisosaamisen tasoa kohdeorganisaatiossa. Henkilöstön rekrytoinneissa tulisi kiinnittää huomiota yhteisökuntoutusosaamiseen ja esimiesten valintoja tehdessä olisi yhteisökuntoutus yksi esimiehen lähiesimiestyön työtehtävään vaadittava osaamisalue.

Tärkeäksi näemme myös henkilöstöjohtamisen osaamisen lisäämisen lähiesimiestyön laatujohtamisen johtamisosaamisen kannalta.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa lähiesimiestyötä, sen vaikutus on mielestämme laaja-alainen. Jatkokehittämiskohteena voisi olla kohdeorganisaation lähiesimiesten työhyvinvointikartoitus, jonka avulla selvitetään lähiesimiesten työhyvinvoinnin taso. Mielestämme lähiesimiesten työhyvinvoinnin tason selvittämisen tärkeäksi.

Lähiesimiesten työhyvinvoinnilla on suora vaikutus henkilöstöjohtamisen kautta henkilöstön työhyvinvointiin. Myös lähiesimiehet nostivat tuplatiimissä esille työhyvinvointiin liittyviä asioita, kuten työnhjauksen järjestämisen lähiesimiehille ja yhteisten tapaamisten järjestämisen lähiesimiesten kesken. Näiden keinojen avulla rakennetaan toimivampaa työyhteisöä. Toimivassa työyhteisössä on yhdessä sovitut käytännöt ja avoin vuorovaikutus turvaamassa sekä edesauttamassa niin työntekijöiden kuin lähiesimiehenkin työssäjaksamista. Tunneäly ja vuorovaikutustaidot lähiesimiestyössä ovat merkityksellisiä työvälineitä, kun pyritään kiitettävään henkilöstöjohtamiseen.

Mielestämme talousjohtamisen merkitys lähiesimiehen laatujohtamisen johtamisosaamisessa tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. Yhteiskunnassa olevat rakenteelliset muutokset sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla edellyttävät lähiesimieheltä talousjohtamisen osaamista. Tämän vuoksi mielestämme olisi tärkeää lisätä lähiesimiehille talousjohtamisen koulutusta sekä luoda uuden kehittämishankkeen avulla talousjohtamisen osaamisentason minimikriteerit. Näiden kriteerien avulla voitaisiin selvittää, mitä odotetaan uudelta lähiesimieheltä häntä rekrytoidessa. Lisäksi lähiesimiesten olisi hyvä osallistua vastuualueiden yhteisiin päiviin, jotta lähiesimiehen perustehtävä arjessa helpottuisi. Palveluntarjoajista sosiaali- ja terveysalalla on runsaasti vaihtoehtoja, siksi palvelun laatu suhteessa talousjohtamiseen olisi tärkeää. Lähiesimiestyön perustehtävän johtamisosaamisessa talousjohtamisen osuus voi lisääntyä mahdollisesti tulevaisuudessa tämän vuoksi.

LÄHTEET

- Abdelrazek, F. & Skytt, B. 2010. Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment. *Journal of Nursing Management* 18, 736-745.
- Andersson, S. 2007. Palveluasuntoja ikäihmisille. Palveluasuminen nykytilanne ja tuleva tarve. *Stakes, Raportteja 14/2007*. [viitattu 3.2.2015]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75684/R14-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Juvanes Print.
- Antti-Poika, M. 2002. Laatujohtaminen työterveyshuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Anttonen A., Haveri A., Lehto J. & Palukka H. 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla, julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press.
- Armstrong, M. 2009. 2nd Edition *Armstrong's Handbook on Management and Leadership. A guide to managing for results*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- DeFeo J. & Juran J. 2014. *Juran's quality essentials; for leaders*. New York; McGraw-Hill Education.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6.painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. Korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakkarainen, H. 2007. Ilmasotakoulun materiaalitöimintöjen kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. *Teknologiaosaamisen johtaminen*. YAMK-opinnäytetyö.

- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. 17 painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, terveyshallinnon ja talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Elämän laatua. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P & Vehviläinen - Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kumavaara, S. 2015. Osaamisen johtaminen työyhteisön kehittämistyössä kirurgisella vuodeosastolla. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kyllönen, E. 2014. Itsearviointilla laatuun: hoivan laadun kehittäminen ITE-menetelmän avulla Nerolan palvelukeskuksessa. Lahden

ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita.

Lahtinen, P. 2013. Eettiset kysymykset kehittämishankkeessa. Luento Lahden ammattikorkeakoulu 3.5.2013.

Laitila, A. 2006. Haastattelututkimus korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien sopeutumiskokemuksista. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu –tutkielma

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kokemana. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede. Pro gradu –tutkielma

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. Uudistettu painos. Helsinki: International Methelp

Moisio, J. & Tuominen, K. 2004. Johdatko laadukkaasti? ISO 9001. Itsearviointin työkirja. 28 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking Ltd.

Multamäki, M. 2009. Standardin ISO 9001 eräs tulkinta ”Miten osuudesta”: Miksi standardi ISO 9001 ei anna odotettua tulosta? Teknillinen korkeakoulu. Elektroniikan, tietoliikenteen ja automaation tiedekunta. Sähkötekniikan laitos. Väitöskirja.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Tampereen Yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Mäki, M. 2000. Laadun ilmapiiritekijät ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteenlaitos. Väitöskirja.
- Narinen, A. 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa- tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Akateeminen väitöskirja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos 2014. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pekkanen, K. 2010. Terveystieteiden osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella arvioituna. Laurea ammattikorkeakoulu. Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.
- Rapley, T. 2007. Doing Conversation, Discourse and Document Analysis. Los Angeles: Sage Publications.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu: ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus. Väitöskirja.
- Saario, A. 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuudessa julkisen terveydenhuollon toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Silverman, D. 2011. Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research. 4 th edition. London: Sage.

- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Slåen, T. & Mantere, V. 1999. Tuplatiimi. Opas tehokkaampiin palavereihin. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Sosiaali ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja 1236-2050; 2009:17. Helsinki.
- Suonsivu, K. 2004. Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. Tehyn julkaisusarja A. Helsinki: Multiprint Oy.
- Syvjäärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatioiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Tilley, L., Walsmley, J. & Jones, R.L. 2013. Leading, managing, caring: understanding leadership and management in health and social care. London: Routledge.
- Toikko, T & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turjamaa, R. 2005. Iäkkäiden kotihoidon asiakkaiden kotona asumisen tukeminen. Voimavaralähtöisen toimintamallin kehittäminen. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Vatanen, P. 2010. Laadun kehittämisen työvälineenä Kelassa. Kehittämistutkimus. Savonia ammattikorkeakoulu Kuopio. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.
- Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen: terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Wahlsten, S. 2013. Toimijoita osallistava malli strategian valmisteluprosessiin: päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessin ohjaaminen Peruspalvelukeskus Aavassa. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelma. YAMK-opinnäytetyö.

Övretveit, J. 2002. Action evaluation of health programmes and changes. A handbook for a user-focused approach. Padstow, Cornwall: Radcliffe Medical Press.

Özer- Kemppainen, Ö. 2005. Senioriasumisen nykytila, kehitystarpeet ja mahdollisuudet. Oulun yliopisto. Arkkitehtuurin osasto Julkaisu A 32. Raportti osana väitöskirjaa.

Åstedt- Kurki, P. & Kaunonen, M. 2010. Hyvän hoidon jatkuvuus taataan tutkimuksella ja johtamisella. *Hoitotiede* 1, 1-2.

Andersson, S. & Mäkelä, M. 2012. Kiinteistömarkkinat ja palveluasuminen. [viitattu 20.9.2015]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117925>.

Careman- hanke [viitattu 13.12.2013]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/ajankohtaista/Sivut/CareMantutkimusja-kehittamisamishankekansainvtaasosiaali-ja-terveysalan-johtamiskoulutusta.aspx>.

Juran, J.M. 1989. Juran on leadership for Quality [viitattu 18.2.2014]. Saatavissa: <http://www.amazon.com/Juran-Leadership-For-Quality-J/dp/0743255771>.

Kaste- hanke 2009- 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 29.5.2015]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112147/URN%3aNBN%3afi-fe201504224670.pdf?sequence=1>.

Mielenterveyslaki 116/1990.[viitattu 30.10.2015] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116>.

Sipilä, J. 2015 hallitusohjelma. [viitattu 29.5.2015]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>.

Sokovic, M., Pavletic, D. & Kern Pipan, K. 2010. Quality Improvement Methodologies- PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering 43, Iss. 1, 477-478 [viitattu 23.10.2015]. Saatavissa:

http://w.journalamme.org/papers_vol43_1/43155.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:13.

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus.

[viitattu 27.9.2015]. Saatavissa:

<http://www.stakes.fi/FI/Kehittaminen/valineet/laatusuosituksia/mielenterveyskuntoutujat/index.htm>.

Sipilä, J. 2015 hallitusohjelma. [viitattu 29.5.2015]. Saatavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>.

Sokovic, M., Pavletic, D. & Kern Pipan, K. 2010. Quality Improvement Methodologies- PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering 43, Iss. 1, 477-478 [viitattu 23.10.2015]. Saatavissa:

http://w.journalamme.org/papers_vol43_1/43155.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:13.

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus.

[viitattu 27.9.2015]. Saatavissa:

<http://www.stakes.fi/FI/Kehittaminen/valineet/laatusuosituksia/mielenterveyskuntoutujat/index.htm>.

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuslupa



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

**TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN
YHTEISTYÖSOPIMUS**

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

| TOIMEKSIANTAJA | |
|-------------------------------|---|
| Toimeksiantaja | |
| Toimeksiantajan yhteyshenkilö | |
| Lähiosoite | |
| Postinumero ja -toimipaikka | |
| Puhelin | |
| Sähköposti | |
| KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAJA | |
| Hankkeen toteuttaja | Essi Rasehorn ja Sirpa Salmi |
| Lähiosoite | |
| Postinumero ja -toimipaikka | |
| Puhelin | |
| Sähköposti | |
| Koulutusohjelma | Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittämisen YAMK |
| Ohjaava opettaja/opettajat | Päivi Huotari |
| Puhelin | 044 7080327 |
| Sähköposti | paivi.huotar i@lamk.fi |



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

| | |
|-----------------------------|-----------------------|
| | Laatujohta minen |
| Kehittämistehtävän aihealue | lähiesimiest yössä |

SOPIMUS

- Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista on sovittu erikseen
- Opinnäytetyösuunnitelma on tämän sopimuksen liitteenä

Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista sekä tutkimuksen aikataulusta ja tarkemmasta työn kuvauksesta voidaan liittää selvitykset tämän sopimuksen liitteeksi.

Liitteitä yhteensä _____ sivua.

- Toimeksiantajan tietoja ei saa tallentaa oppilaitoksen yritysrekisteriin.

ALLEKIRJOITUKSET

Päiväys

28.2.2015

Hankkeen toteuttaja

Elli Böttchen

ELLI BÖTTCHEN

Sirpa Salmi

SIRPA SALMI

