



# Digitaaliset taidot kotihoidossa

Esimiehen rooli kotihoidon lähihoitajan digiosaamisen  
kehittämisessä

Marjo Kollanen

OPINNÄYTETYÖ  
21.11.2019

Sosiaali- ja terveysalan YAMK tutkinto  
Hyvinvointiteknologian tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK tutkinto  
Hyvinvointiteknologian tutkinto-ohjelma

KOLLANEN, MARJO

Digitaaliset taidot kotihoidossa

Esimiehen rooli kotihoidon lähihoitajan digiosaamisen kehittämisessä

Opinnäytetyö 122 sivua, joista liitteitä 23 sivua  
Marraskuu 2019

---

Digitaalisuuden lisääntyminen hoitotyössä tulee muuttamaan hoitotyön osaamisvaatimuksia ja osaamisen johtamista. Työntekijöiden tukeminen työelämän murroksessa vaatii panostamista digiosaamisen kehittämiseen. Osana DigiTaito-hanketta tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen johtamista Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä. Tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation kotihoidon digiosaamisen kehittämisen nykytilaa ja digitaalisia osaamisvaatimuksia sekä niiden perusteella kuvata, miten kotihoidon lähihoitajien digiosaamista tulisi arvioida, kehittää ja johtaa eri vaiheissa työuraa. Aineisto kerättiin lomakehaastattelun (n=8) ja lomakekyselyn (n=5) sekä havainnoinnin avulla. Lomakehaastattelun aineisto analysoitiin teemoittelulla ja lomakekyselyn kysymyksistä tuotettiin kuvailevia tunnuslukuja.

Työn tulokset osoittivat, että digitaalisuuden määrittely on tärkeää digiosaamisen johtamisessa. Määrittelyn avulla voidaan vahvistaa esimiesten ymmärrystä digitaalisuuden merkityksestä kotihoidossa ja sitä kautta kehittää digiosaamisen johtamista. Digiosaamisen kehittämisen prosessin avulla vastataan kehittämisen suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden vaatimuksiin. Esimiehen rooli kehittämisprosessissa on systemaattista osaamisen johtamista, vastaten yksilön tunnistetusta osaamisesta nouseviin henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä organisaation tasolla määritettäviin yleisiin osaamistavoitteisiin. Koko työuran kestävässä aktiivisessa digiosaamisen kehittämisessä huomioidaan yksilöllisesti iän ja kokemuksen tuomat vaikutukset, tarpeet ja toiveet. Esimies yhdistää keskustelemaan ja tulevaisuusorientoituneeseen osaamisen johtamiseen innovatiivisia kotihoitotyöhön sovellettavia arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä. Tämä mahdollistetaan organisaation osaamisen kehittämiseen ohjattujen riittävien resurssien sekä asiantuntijapalveluiden avulla. Kohdeorganisaatiolle tuotettiin osaamisen johtamisen tueksi visuaalinen esitys digiosaamisen kehittämisen tavoiteprosessista.

Digiosaamisen kehittämisessä tulee panostaa ongelmanratkaisutaidon, sähköisen palveluosaamisen, hyvinvointiteknologian hallinnan ja tietoturvallisuusosaamiseen lisäämiseen. Tulevaisuuden tavoitteena tulee olla osaamisen syventäminen teknisestä perusosaamisesta tiedonhallintaosaamiseen. Digiosaamisen suunnitelmallisen kehittämisen avulla edistetään työssäjaksamista ja vastataan yhteiskunnan tavoitteisiin työurien pidentämisestä.

---

Asiasanat: osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, arviointi, digiosaaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Wellbeing Technology

KOLLANEN, MARJO:

Digital Skills in Home Care -

The Role of the Supervisor in Developing Practical Nurses Digital Skills in Home Care

Master's thesis 122 pages, appendices 23 pages  
November 2019

---

The purpose was to develop the digital competence management of home care practitioners. The aim was to map the current state and digital competence requirements of developing the home care digital competence of the target organization, Päijät-Häme Welfare District, and to describe how the digital competence of home care practitioners should be assessed, developed and managed at different stages of their careers.

The qualitative material was collected through questionnaire interviews, questionnaires and by observing the occurrence of digital competence and its development. The material was analyzed by using themes.

Without the support of the organization and the supervisors' understanding of the importance of digitalisation in home care, developing digital competence throughout an employee's career will not happen. Failure to take into account the employee's experience and age-related effects or to evaluate skills may lead to reduced working capacity.

The role of the supervisor in the process of developing digital competence is to systematically manage the competence, responding to the individual goals of the individual's identified competencies, and to the overall competence goals set at the organizational level.

Organizations should develop their management and development methods in an innovative way and in line with future skills requirements.

---

Key words: competence management, competence development, evaluation, digital competence

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN KOHDE JA TAUSTA .....	8
	2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä .....	8
	2.2 DigiTaito-hanke taustavaikuttajana .....	9
3	TYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	11
4	SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON DIGIOSAAMINEN .....	12
	4.1 Digitaalisuuden merkitys hoitotyössä .....	12
	4.2 Digiosaaminen osa lähihoitajien ammatillista perusosaamista .....	15
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN .....	19
	5.1 Organisaation osaamisen johtaminen .....	19
	5.2 Strategia osaamisen johtamisessa.....	21
	5.3 Esimies osaamisen johtajana ja kehittäjänä.....	22
	5.3.1 Yksilön osaamisen kehittäminen .....	24
	5.3.2 Osaamisen arviointi .....	26
	5.3.3 Digitaaliset taidot osaamisen kehittämisen kohteena .....	28
	5.4 Osaamisen kehittäminen prosessin avulla .....	30
6	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	33
	6.1 Lähestymistapana konstruktivinen tutkimusote .....	34
	6.2 Aineiston hankinta .....	37
	6.2.1 Lomakehaastattelu esimiehille osaamisen kehittämisen johtamisesta .....	37
	6.2.2 Kyselylomake digiosaamisen arviointityökalun hyödyllisyydestä .....	42
	6.2.3 Havainnointi lomakehaastattelujen tulosten arvioinnin tukena .....	44
	6.3 Lomakehaastattelun ja lomakekyselyn vastausten analysointi .....	45
7	TULOKSET .....	47
	7.1 Digiosaamisen arviointi, kehittäminen ja johtaminen kotihoidossa.....	47
	7.1.1 Strategian merkitys digiosaamisen johtamisessa .....	47
	7.1.2 Esimies osaamisen johtajana .....	48
	7.1.3 Digiosaamisen arviointi.....	54
	7.1.4 Digiosaamisen kehittämisen menetelmät ja työkalut.....	67
	7.1.5 Digiosaamisen kehittämisen tulevaisuus.....	71
	7.2 Digiosaamisen kehittämisen prosessin luominen tulosten yhteenvedon pohjalta .....	73
8	POHDINTA.....	77
	8.1 Tulosten arviointi .....	77

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	88
8.3 Jatkokehittämisehdotukset .....	92
LÄHTEET .....	93
LIITTEET .....	100
Liite 1. Lomakehaastattelun runko .....	100
Liite 2. Opinnäytetyön tiedonannon suostumuslomake.....	106
Liite 3. Tiedote osallistujalle .....	107
Liite 4. Kyselylomake osaamisen arviointityökalun hyödyllisyydestä .	108
Liite 5. Sotealan digitaalinen- ja hyvinvointiteknologinen osaaminen, Lahden pilotti - malliraporttilomake.....	109
Liite 6. Prosessin yhteenveto .....	121
Liite 7. Digiosaamisen kehittämisen prosessikuvaus .....	122

## 1 JOHDANTO

Työelämässä on suuri määrä työntekijöitä, joiden koulutukseen ei digitaalisten taitojen opettelu ole kuulunut. Näitä useimmiten yli 40-vuotiaita sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöitä, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon perustutkinnon suorittaneita lähihoitajia, tulisi tukea digiosaamisen vaatimuksissa, koska työelämän murros muuttaa työtä entistä enemmän digitaalisuutta hyödyntäväksi. Heidän työkykyä ja pidempiä työuria voidaan tukea esimerkiksi ikäjohtamisen keinoin elinikäisen oppimisen tavoitteiden mukaan (Wallin 2014, 3.). Digitaalisuus asiakkaiden omatoimisuuden, turvallisuuden, osallisuuden ja arjen mielekkyyden tukena vaativat työntekijöiltä perustietokonetaitoja ja digitaalisten laitteiden ja sovellusten hyödyntämisen taitoa, jotta sosiaali- ja terveysalan asiakkaita voidaan ohjata ja tukea palvelujen käytössä. (Forsberg & Stenberg 2018.)

Opinnäytetyöni ”Digitaaliset taidot kotihoidossa – Esimiehen rooli lähihoitajan digiosaamisen kehittämisessä” on ajankohtainen työelämän tarpeisiin vastaava työelämässä olevien työntekijöiden digiosaamisen vahvistamiseen tähtäävä aihe. Työllä on yhteiskunnallinen merkitys työelämän muutoksen ja sosiaali- ja terveysalan lisääntyvän digitalisaation näkökulmasta. Työelämässä olevien työntekijöiden osaamista tulee vahvistaa, jolloin organisaation johdon kannustava johtamistapa ja esimiesten tuki ovat avainasemassa, jotta uudet toimintamallit saadaan juurrutettua arjen käytäntöihin. (STM 2015, 13; Kauppila, Kiiski & Lehtonen 2018, 9; Jäkkö 2018, 78.) Osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi ja osaamisen johtamista tulee kehittää samanaikaisesti kuin työn johtamista (Tuomi & Sumkin 2013, 10). Osaamisen johtamisessa ydin on yksilön oppimisessa ja osaamisessa, vaikka yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa koko organisaation oppimista. Oppivien yksilöiden kautta organisaation osaaminen kuitenkin kehittyy. (Tuomi & Sumkin 2013, 13.) Osaamisen kehittymisen tulee tapahtua organisaation strategiaan pohjautuviin osaamistavoitteisiin perustuen ja systemaattisesti edeten (Viitala 2015, 170). Strategian jalkauttamisessa organisaation toimintaan kotihoidon esimiehet ovat etulinjassa ja heillä tulee olla konkreettiset työkalut osaamisen arviointiin, seurantaan ja kehittämiseen. (Huotari 2009, 13.)

Tämän opinnäytetyön taustalla olevan Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman DigiTaito -hankkeen tavoitteena on kehittää valtakunnallinen koulutus digitaalisten taitojen kehittämiseen ja tämän opinnäytetyön avulla kerätään informaatiota digitaalisten taitojen arviointiin käytettävän työkalun hyödyistä osaamisen kehittämisen prosessissa. (DigiTaito 2019.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kotihoidon työssä tarvittavaa digiosaamista kehittämällä osaamisen johtamista. Tämä toteutetaan kartoittamalla kohdeorganisaation eli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (PHHYKY) kotihoidon digiosaamisen kehittäminen nykytila, organisaation kotihoidon digitaaliset osaamistavoitteet ja näiden avulla kuvataan Euroopan komission (2018) mukaiset elinikäisen oppimisen avaintaidot ja niihin perustuvan digiosaamisen kehittämisen prosessi.

## 2 OPINNÄYTETYÖN KOHDE JA TAUSTA

### 2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, PHHYKY, on perustettu vuonna 2017 ja se vastaa noin 200 000 henkilön sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluista Päijät-Hämeen alueella. Se tarjoaa palvelut Lahden ja Orimattilan kaupungeille sekä Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Kärkölän, Pukkilan ja Myrskylän kunnille. Kotihoitoa tuotetaan kaikissa kunnissa olevien kotihoitoalueiden toimesta n. 1500 asiakkaalle. Työntekijöitä kotiin vietävien palveluiden kotihoidossa on 630, ja he edustavat sairaanhoitajien, geronomien, lähihoitajien ja kotiavustajien ammattiryhmiä. Työntekijöiden keski-ikä kotihoidossa on 45 vuotta. Lahden kaupungin sisällä PHHYKY:n kotihoidosta vastaa 8 aluetta ja yksi yksikkö vastaa etähoivan toteuttamisesta koko PHHYKY:n alueelle. Osa kaupungin kotihoitotoiminnoista on yksityistetty. Kotihoitoalueet jakautuvat tiimeihin ja tiimien keskimääräinen koko, 8-10 työntekijää, riippuu asiakaskunnan määrästä kyseisellä alueella. Jokaisen alueen toiminnasta vastaa palveluesimies ja hänellä on vastuualueenaan henkilöstöjohtaminen ja alueen kehittämisestä vastaaminen.

PHHYKY:n strategisena tavoitteena on sähköisten palveluiden lisääminen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Palveluiden kehittämisessä on tärkeää asiakaslähtöiset palvelut, joissa osaava henkilökunta pystyy suunnitelmallisesti palveluprosessia noudattaen tuottamaan ammattitaitoista, asiantuntijuuteen perustuvaa ja laadukasta hoitotyötä digitaalisuutta hyödyntäen. Yhtymän arvot perustuvat yhdessä tekemiseen, ihmisestä välittäen ja rohkeasti uudistuen. Näiden arvojen pohjalta organisaation visiona on, että "Vuonna 2022 Päijät-Hämeen asukkaat voivat olla ylpeitä hyvin organisoiduista, tehokkaasti toimivista ja laadukkaista sote- palveluista" (PHHYKY 2017). PHHYKY:n strategian mukaisen tavoitteen osaavasta henkilökunnasta ja osaamisen kehittämisestä organisaatiossa vastaa Osaamisen ja kehittämisen -yksikkö. Yksikössä työskentelee kehittämispäällikkö ja henkilöstöasiantuntija. Yksikön vastuualueena on henkilöstökoulutuksen suunnittelu ja organisointi sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, suunnittelu ja organisointi muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksikön vas-



tuualueena on yleisperehdytyksen hallinnointi, koordinointi ja toteuttaminen yhdessä organisaation eri toimijoiden kanssa. Yksikkö tuottaa osaamisen kehittämismenetelmiä ja ajanmukaisia oppimisympäristöjä koko organisaation käyttöön sekä henkilöstösuunnitteluun tarvittavia menetelmiä. Tulevaisuuden osaamisen tarpeiden ennakoinnin menetelmänä on organisaation tulosaluejohtajista koostuva osaamispääomaohjausryhmä, jolle on keskitetty koko organisaation osaamisen koordinointi ja hallinnointi ja Osaamisen ja kehittämisen - yksikkö koordinoi ryhmän toimintaa. Organisaation käyttämän sähköisen Pätevä-osaamisalustan hallinnointi ja koulutus toteutetaan yksikön toimesta. (Uusitalo 2019.)

Opinnäytetyö toteutetaan PHHYKY:n kotihoidossa, Lahden kaupungin yksiköissä. Kohderyhmänä opinnäytetyössä ovat kotihoidossa työskentelevät lähiesimiehet eli palveluesimiehet. Työssä heistä käytetään nimitystä esimies. He ovat sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen saaneita ammattilaisia, joilla on toimeen vaadittavaa johtamiskoulutusta. Digiosaamisen kehittämisen kohteena tarkastellaan kotihoidon lähihoitajia. Opinnäytetyö rajataan koskemaan PHHYKY:n kotihoidosta vain Lahden aluetta, koska se on kokonaisuutena yhtenäistä kotihoidon toimialuetta kuvaava kaupunkiympäristö ja opinnäytetyön tekijällä on jo alueen tuntemus ennestänsä. Ennen nykyisen organisaation syntymistä, kyseisten kotihoitoalueiden kehittäminen on ollut yhteneväistä vuosien ajan. Tavoitteena PHHYKY:ssä on yhtenäistää kotihoidon toiminta kaupunkialueella sekä ympäröivissä kunnissa haja-asutusalueilla, mutta kehittämisessä tulee aina huomioida erilaiset ympäristöt ja niiden asettamat haasteet eikä toiminta voi toteutua samankaltaisena alueellisen erilaistumisen myötä vaan toiminta ja osaamisvaatimukset tulee suhteuttaa ja kohdentaa tarjolla oleviin palveluihin ja mahdollisuuksiin (Kangasniemi ym. 2018, 9). Opinnäytetyöllä ei oteta kantaa PHHYKY:n Lahden ympäristökuntien alueellisesta erilaistumisesta johtuviin kotihoidon mahdollisiin erityisvaatimuksiin digiosaamisen kehittämisestä.

## **2.2 DigiTaito-hanke taustavaikuttajana**

DigiTaito-hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama hanke, jolla tavoitellaan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden työelämässä tarvittavien digitaal-

tojen vahvistamista. Hankkeessa on tavoitteena suunnitella koulutuksia työelämän tarpeisiin, joissa keskitytään osallistujien tieto- ja viestintätekniikan osaamisen, tiedonhallintaosaamisen, tietoturvaosaamisen sekä verkkoviestintäosaamisen kehittämiseen. Hanke toteutetaan vuonna 2019-2020 ja siihen osatoteuttajina osallistuvat Tampereen ammattikorkeakoulu ja Suomen Diakoniaopisto. (DigiTaito 2019.) Opinnäytetyö on osa tätä hanketta ja se toteutetaan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (PHHYKY) kotihoidossa Lahdessa.

PHHYKY:ssä ikääntyvien palveluissa digitaalisia palveluja on jo otettu käyttöön mutta palvelujen tehostaminen vaatii edelleen työtä ja henkilökunnan osaamisen vahvistamista (PHHYKY 2017). Yhtymän kotihoidon työntekijöiden digitaalista osaamista ei ole kartoitettu organisaatiossa eikä digitaalista osaamista ole kuvattu osaamisen kehittämisen prosessissa (Uusitalo 2019). Digitaalisia osaamisvaatimuksia ei ole myöskään kirjattu ikääntyneiden palvelujen toimialojen työn vaativuuden arvioinnin tehtäväkuvauksiin (Heinonen 2019). Digitaalisten osaamisvaatimusten arviointi ja henkilökohtaisten taitojen kehittäminen tulisi olla osa organisaation strategista johtamista (Huotari 2009, 181). Uusien palvelujen käyttöönotto vaatii hyvät välineet, osaavan henkilökunnan ja asiakkaat, jotka ottavat palvelun käyttöön. Ilman osaavaa henkilökuntaa palvelujen hyödyntäminen ei ole tehokasta ja tämä saattaa johtaa palvelun lopettamiseen hyödyttömänä. (Kangasniemi ym. 2018, 13.)

### 3 TYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen johtamista. Tarkoituksena oli kartoittaa digiosaamisen kehittämisen nykytila ja organisaation lähihoitajien digitaitoihin liittyvät osaamisvaatimukset sekä kuvata digiosaamisen kehittämisen prosessi.

Tutkimustehtävänä oli saada vastauksia kysymykseen ”**Miten työntekijöiden digitaalista osaamista tulisi arvioida, kehittää ja johtaa eri vaiheissa työuraa?**”. Tähän etsitään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla

- Millaista digiosaamista kotihoidon lähihoitajilla tulisi olla?
- Miten kotihoidon lähihoitajien digiosaamista arvioidaan tällä hetkellä osana osaamisen johtamista?
- Miten kotihoidon lähihoitajien digiosaamista voidaan kehittää heidän koko työuran ajan?

## 4 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON DIGIOSAAMINEN

### 4.1 Digitaalisuuden merkitys hoitotyössä

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutospaineet ja digitalisaation lisääntyminen vaativat tarkastelemaan henkilökunnan osaamista ja mahdollisuuksia vastata muutostarpeeseen. Sote-ammattilaisten tulee hallita välineistö sekä digitalisaation myötä muuttuvat vuorovaikutustavat eri kanavissa. Rajoja ylittävä yhteistyö, moniammatillisuus ja yhdessä kehittäminen tulevat olemaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten laajana osaamisvaatimuksena, jossa korostuu ohjaus- ja neuvontaosaaminen. (Kangasniemi ym. 2018, 13.)

Henkilökunnan osaamisen arviointi ja sen perusteella osaamisen vahvistaminen tukevat palveluiden kehittämistä ja käyttöönottoa. Työelämässä olevien työntekijöiden peruskoulutukseen ei välttämättä ole kuulunut digitaalisten taitojen opettaminen, joten täydennyskoulutuksen keinoin siitä on huolehdittava, vastattava työelämän muuttuviin odotuksiin. (Kangasniemi ym. 2018, 9.)

Tutkimuksia ikäihmisten parissa työskentelevien lähihoitajien digiosaamisesta on tehty vain vähän. Digitaalisten taitojen arviointi on rajoittunut lähinnä tietokoneen käsittelytaitoihin. (Kiljunen 2019, 5.) Wild & Kyddin (2015) kirjallisuuskatsauksessa arvioitiin ikääntyneiden hoitokodeissa työskentelevien hoitajien digiosaamista. Ikääntyneiden hoitokodeissa työskentelevistä hoitajista kolmasosalla todettiin olevan puutteelliset digitaaliset taidot. Tämän todettiin vaikuttavan heikentävästi teknologian hyödyntämismahdollisuuksiin ikääntyneiden hoidossa. (Wild & Kydd 2015, 27.)

Sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) että Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) toimesta on kartoitettu Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisiä palveluja. Raporteista ilmeni, että Suomessa sosiaalihuollon sähköisten palveluiden määrä on lisääntynyt digitalisaation edetessä mutta tarjonta eri kuntien ja kuntayhtymien välillä vaihtelee suuresti. Terveydenhuollon sähköiset palvelut ovat kehityksessä jo edelle, joten tasapainoisen sote-kehityksen turvaamiseksi

on varmistettava, että huolehditaan myös sosiaalihuollon palvelujen sähköistämisestä. Ratkaisuna on teknisten ratkaisujen lisäksi laaja-alainen asiantuntijayhteistyö, jossa työntekijöillä ja asiakkailta on tärkeä rooli. (Kauppila ym. 2018, 8-9; Hyppönen, Pentala-Nikulainen & Aalto 2018, 15.)

Henkilökunnan välineistö sähköisten palvelujen hyödyntämiseen on parantunut viimeisten vuosien aikana jonkin verran sosiaali- ja terveydenhuollossa. THL:n vuonna 2014 ja 2017 tehdyissä kartoituksessa ilmeni, että sosiaalihuollon työntekijöillä ei ollut aina mahdollisuutta omaan henkilökohtaiseen työasemaan, joiden kautta sähköinen palvelu olisi voinut toteutua. Myöskään mobiililaitteiden hyödyntäminen muualla kuin ikääntyneiden palveluissa ei ollut yleistä. Tietokoneiden ja älylaitteiden saatavuus sekä niiden hyödyntäminen on parantunut mikä on edellytys edelleen uusien palvelujen hyödyntämiselle. (Kuusisto-Niemi, Ryhänen & Hyppönen 2018, 53; Kärki & Ryhänen 2015, 5.)

van Deursen ja Mossberger (2018) esittävät tutkimuksessaan huolenaiheen tulevaisuuden digiosaamisesta, kun esineiden internet yleistyy mutta osaaminen ei kehity samaan tahtiin. Vaarana on, että uudesta teknologiasta esimerkiksi terveydenhuollossa, ei ole hyötyä, jos ihmisten digiosaamiseen ei panosteta riittävästi. Vaikka teknologialla voidaan vähentää rutiininomaisia töitä, niin osaamista kuten strategisia taitoja, riskinarviointia ja esimerkiksi tietosuojiosaamista digitaalisuuteen liittyen tarvitaan edelleen ja siihen ihmisiä tulee kouluttaa. Tämän huomioiden jättäminen saattaa estää palveluiden kehittämistä. (van Deursen & Mossberger 2018, 124.) Digitaalisuuden lisääntyessä tulee riskinhallinnassa huomioida työntekijöiden osaaminen normaaliolojen poikkeustilanteissa teknologian pettäessä, jotta asiakas- ja potilasturvallisuus säilyy (Saarsalmi & Koivula 2017, 23.)

Ammattiin valmistavan koulutuksen tehtävä on osaltaan antaa valmiuksia uusille valmistuville ammattilaisille pärjätä työelämän muutoksissa (Kangasniemi ym. 2018, 9). Myös koulutuksen on muututtava muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon perustutkinnon (lähihoitaja) ammatilliset perusteet uudistuivat 1.1.2018 alkaen. Edellisen kerran lähihoitajien ammatitaitovaatimukset oli tarkistettu vuonna 2014. (Opetushallitus 2018.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon perustutkinnon suorittaneet nimikesuojatut terveydenhuollon ammattihenkilöt työskentelevät monenlaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon tai kasvatuksen tehtävissä ja työympäristöissä. Näin ollen sekä sosiaalihoiltoa että terveydenhuoltoa koskevien lakien ja säädösten tuntemus on tärkeää. Suuntautumisvaihtoehtojen mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon perustutkinto-opintoihin on koottu ikääntyneiden, lasten ja nuorten, mielenterveys- ja päihdehuollon, hoitotyön, vammaisten, suun terveydenhuollon sekä ensihoidon osaamiseen tähtäävää opetusta. Opintojen laajuus, 180 opintopistettä, koostuu pakollisista ammatillisista opinnoista sekä valinnaisista opinnoista ja tutkinto on jaettu tutkinnon osiin. Tieto- ja viestintätekniikka ja sen hyödyntäminen ovat pakollisia opintoja ja niissä vaadittava osaaminen tukee tietohallinnan laitteiden, välineiden ja ohjelmien hyödyntämistä. Tietoturvallisuusasiat kuuluvat myös opetussuunnitelmaan. (Opetushallitus 2018.)

Jo ammatissa toimivilla sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöillä on lakisääteinen täydennyskoulutusvelvollisuus. Myös hoitajan ammattieettinen velvollisuus on ylläpitää ammattitaitoaan ja kehittää sitä. Terveydenhuollon täydennyskoulutuksen organisoinnin, koordinoinnin ja toteutuksen puutteet on havaittu jo 2000-luvun alussa ja niihin on paneuduttu koulutus uudistuksissa. Rungas täydennyskoulutuksen määrä ei kuitenkaan takaa laatua. (STM 2004, 19.)

SotePeda24/7 hankkeen (2018-2020) myötä kirjataan sosiaali- ja terveydenhuoltoon digiosaamisen kriteerit, jotta saadaan yhteneväiset ja tasalaatuiset opintovaatimukset eri ammattilaisia kouluttaviin yksiköihin, kuten ammattikorkeakouluihin, jotka ovat hankkeessa mukana. Tavoitteena on opettajien tasalaatuinen osaaminen ja osaamisen vahvistaminen ammattilaisille jo opiskeluvaiheessa. (SotePeda24/7 2019.) Opetushallitus on julkaisemassaan Osaaminen 2035-raportissa (2019) ennakointityöhön perustuen raportoinut eri alojen tulevaisuuden osaamistarpeita ja digitalisaation lisääntymisen vaikutukset muuttuvissa osaamistarpeissa on huomattavat sosiaali- ja terveysalalla. Opetushallitus (2019b) on luonut Osaamisen ennakointifoorumissa ns. osaamiskorttipakan, jossa terveydenhuollon ja sosiaalihoollon tulevaisuuden kasvavat osaamistarpeet on eritelty ja digitaalisuus nousee vahvasti siellä esiin perusosaamisena työelämässä (Opetushallitus 2019b).

## 4.2 Digiosaaminen osa lähihoitajien ammatillista perusosaamista

Osaamisen käsite on moniulotteinen ja se sisältää yhtä lailla tiedollisen ja taidollisen osaamisen, pätevyyden, kyvyt, ominaisuudet, kokemukset, verkostot ja kontaktit sekä arvot ja asenteet, joita ammattilainen tarvitsee selviytyäkseen työtehtävistään (Kempainen ym. 2018, 186; Koski 2015, 194). Osaaminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä elementti, sillä heikko osaaminen saattaa johtaa alentuneeseen kykyyn suoriutua työstään ja sitä kautta heikentyneeseen työhyvinvointiin (Viitala 2015, 212). Osaamista voidaan tarkastella yksilön, työryhmän tai koko organisaation näkökulmasta ja esimiehen tehtävä on yhdistää nämä näkökulmat työssään (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50).

Osaaminen voidaan jakaa työelämäosaamiseen ja ammatilliseen osaamiseen. Digitaidot ovat tämän jaottelun mukaan työtehtävästä riippumatonta työelämäosaamista samoin kuin oppimaan oppimisen taidot, sosiaaliset ja kansalaistaidot, aloitekyky ja yrittäjyyshaidot, alais- ja esimiestaidot sekä kulttuurinen tietoisuus ja ilmaisu. Ammatillinen osaaminen on tällöin rajatumpaa työtehtävään liittyvää osaamista. (Kangasniemi ym. 2018, 13.)

Rizza (2014) on arvioinut digitaalisuutta käsitellessään osaamisen ja taidon eroja. Osaaminen eli kompetenssi käsittää hänen mukaansa enemmän kuin pelkästään digitaalisen tiedon ja taidon. Se on syvällisempää osaamista. Hänen mukaansa digitaalisia taitoja vaaditaan tietoyhteiskunnassa jo lähes kaikessa toiminnassa, joten digiosaaminen taitojen näkökulmasta voidaan nähdä välttämättömänä kaikkien kansalaisten osaamisvaatimuksena. Työelämän vaatimukset lisäävät perustaitojen rinnalle erityistä digitaalista osaamista eli kompetenssia. (Rizza 2014, 1-4.)

Mäkinen & Sihvonen (2018) ovat tutkineet ihmisten perustaitoja ja miten digiosaaminen näyttäytyy kansainvälisessä määrittelyssä osana perustaitoja. Perustaidoiksi OECD maissa luetaan lukutaito, numero-osaaminen sekä ongelmanratkaisutaito. Digitaalisuus nähdään tietotekniikkaa soveltavaksi ongelmanratkaisutaidoksi. (Mäkinen & Sihvonen 2018, 21.)

Nyikes (2018) kuvaa digitaalista osaamista kriittisenä medialukutaitona ja luottamuksena digitaaliseen mediaan sekä työssä että vapaa-aikana. Digiosaamisen perustaitoina nimetään tiedonhaku ja arviointi, tiedon tallennus, tiedon siirto sekä sosiaalinen verkostoituminen. Työelämässä vaadittavasta digiosaamisesta tutkija mainitsee, että työpaikkojen ja ammattien vaatima digitaalisen lukutaidon vaatimustaso täytyy olla sekä organisaation että työntekijöiden tiedossa, jotta digitaalisuuden myötä saavutettava tehokkuus saadaan hyödynnettyä. (Nyikes 2018, 127-129.)

Jäkön (2018) opinnäytetyönä tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa jaettiin terveydenhuollon ammattilaisten digitaalinen osaaminen myönteiseen asenteeseen digitalisaatiota kohtaan, tieto- ja viestintäteknologiaosaamiseen sekä laaja-alaiseen palvelukokonaisuusajatteluun. Digiosaamista voivat estää tai edistää asenteet, tuen määrä sekä johtaminen. Myönteinen asenne, riittävä tuki osaamisen kehittämiseksi sekä motivoiva ja kannustava johtamistapa edesauttavat digiosaamisen kehittymistä yksilötasolla. (Jäkkö 2018, 76-78.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla digiosaaminen on Kairalan (2018) mukaan asiakastietojärjestelmien hallintaa, tiedon hakemista erilaisista sähköisistä järjestelmistä, löydetyn tiedon soveltamista asiakastyössä, palvelujen toteuttamista verkon välityksellä ja asiakkaan ohjaamista sähköisten palveluiden käyttöön. Riippuen työn sisällöstä, ohjelmien ja tietokantojen saavutettavuudesta oikeanlaisten sähköisten välineiden avulla, työntekijän tulee hallita käytettävissä olevien teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen arjen työssä. Kaikki eivät tarvitse työssään päivittäin sähköisiä kanavia, mutta koska digitalisaatio etenee, tulee ammattilaisten aktiivisesti kehittää osaamistaan digitalisaation mahdollisuuksista. (Kairala 2018, 222-223.)

Oppiminen voidaan määritellä kolmitasoiseksi, kuten Kuusivaara (2006) kotihoidohenkilöstön teknologiaosaamista kehittäneessä opinnäytetyössään mainitsee. Siirryttäessä uuteen tehtävään tarvitaan työhön oppimista, jossa perehdytään ja opitaan vähitellen uuden työn sisältö. Työssä oppimisen tasolla tarvitaan työn hoitoon tarvittavaa osaamista. Työn tavoitteen mukaisten välineiden käytön oppiminen, työtä ohjaavat säännöt ja työpaikan ”hiljainen tieto” ovat työssä oppimisen osaamisvaatimuksia. Kun varsinainen työ hallitaan, on seuraava taso työstä



oppiminen. Työntekijä pohtii mitä työ merkitsee laajemmassa mittakaavassa ja miten oma työ vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan. Tässä vaiheessa työn kehittäminen on mahdollista. Työstä oppimisen tasolla on mahdollista havaita kehityskohteita ja arvioida nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita. (Kuusivaara 2006, 51.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon perustutkinnon suorittaneiden lähihoitajien osaamisvaatimuksissa tieto- ja viestintätekniikan asianmukainen käyttö, medialukutaito ja tietoturvallisuusosaaminen ovat digitaalisiin taitoihin luettavia osaamisvaatimuksia. Asiakkaiden ohjaaminen erilaisten palveluiden valinnassa ja esimerkiksi sähköisten palveluiden käyttöön ohjaaminen kuuluu myös lähihoitajan osaamisvaatimuksiin. Opintonsa päättäneiltä lähihoitajilta vaaditaan hyvinvointiteknologian hyödyntämisen perusosaaminen. Opintojen elinikäisen oppimisen avaintaitoihin kuuluu, että opiskelija valmistuttuaan hyödyntää ammatissa käytettäviä teknologioita monipuolisesti huomioiden sen hyödyt ja haitat sekä riskit ja rajoitukset. (Opetushallitus 2018.)

Työntekijöiden digitaaliset osaamisvaatimukset ovat hyvin riippuvaisia työnkuvasta, tarjolla olevista välineistä sekä organisaatioiden strategisista päätöksistä hankkia ja ottaa käyttöön digitaalisia palveluja. Valovirran ym. (2017) tutkimuksessa sosiaalihuollon innovatiivisista hankintamenoista ilmenee, että kotihoitossa ne on kohdistettu itsenäistä suoriutumista ja hoidon laatua ja tuottavuutta lisääviin ratkaisuihin (Valovirta ym. 2017, 65). Ikääntyneiden kotiin vietävien palvelujen kotihoidon työntekijät työskentelevät asiakkaiden kotona asiakkaan omassa ympäristössä. Kotihoitoa annetaan arjen toimintakyvyn parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Toimintakyvyn ylläpitämiseen on enenevässä määrin kehitetty Valovirran ym. (2017) tutkimuksessa mainittuja digitaalisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää asiakkaiden turvallisuuden, osallisuuden ja hoidon parantamiseksi. Osa kotihoidon käynneistä voidaan korvata etähoivatekniikan avulla, turvallisuutta voidaan lisätä erilaisilla seurantajärjestelmillä, kuten paikantavat turvapuhelimet ja ovihälyttimet. Osallisuutta voidaan lisätä esimerkiksi lääkeautomaattien avulla, jolloin asiakas voi ottaa itsenäisesti lääkkeitä ajallaan. Hoidon laadun parantamiseen tähtääviä arviointityökaluja hoitajat voivat käyttää älylaitteen avulla asiakkaan luona asioidessa, kuten toimintakykyä mittaavaa RAI-arviointia tehdessään. Työntekijöiden työtä helpottamaan on kehitetty sovelluksia

esimerkiksi lääkkeiden tilausta, hygieniatuotteiden tilausta ja kauppatilauksia varten. Kotihoidon digitalisaation edistämiseksi on Suomessa alueellisia eroja ja ammattitaitovaatimukset digitaaliseen osaamiseen liittyen ovat sen perusteella myös hyvin erilaisia eri kaupunkien kotihoidoissa (Kuusisto-Niemi ym. 2018, 53; Kärki & Ryhänen, 2015, 5).

Lähihoitajan osaamisvaatimuksissa nimetyt tieto- ja viestintäteknologian käyttötaidot ovat perusosaamista hoitotyön osaamisen rinnalla organisaation ydinosaamisen näkökulmasta. Mutta mitä enemmän vaaditaan julkisella ja yksityisellä sektorilla tulevan sosiaali- ja terveydenhuollon kentän muutoksen edessä kilpailu- aseman vahvistamista, tulee osaamisen johtamisessa pohtia kriittistä osaamista. Erikoistuneempaa digiosaamista tulevaisuudessa hallitsevat hoitotyöntekijät tulevat olemaan yritykselle osaamispääomaa, josta tulee pitää kiinni. Osaamisen arvioinnin avulla voidaan löytää jo nyt tällaista piilo-osaamista ja hiljaista tietoa. (Viitala 2015, 177.)

## 5 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

### 5.1 Organisaation osaamisen johtaminen

Organisaatioissa päävastuu osaamisen johtamisesta on johtotasolla ja yksiköiden esimiehillä. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät jakaantuvat kuitenkin kaikille organisaation portaille jatkuen aina jokaisen yksilön omaan henkilökohtaiseen vastuuseen omasta oppimisestaan. (Viitala 2015, 185.) Digitalisaatio muuttaa johtamiskulttuuria, ja yhtenä tavoitteena on madaltaa hierarkiaan perustuvaa johtamistapaa (Myllymaa & Saadettin 2016, 113-114). Digitalisaation lisääntyminen aiheuttaa muutos- ja kehittämispaineita organisaation jokaisella tasolla (Kaivo-Oja 2016, 88).

Osaamisen johtamisen tärkein lähtökohta on organisaation ydinosaamisen määrittely ja sen mukaisesti yksilön ja yhteisön osaamisen tason nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen ohjaa henkilöstösuunnittelua esimerkiksi kysymyksiin: Millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa? Millaista osaamista organisaatiossa jo on? (Viitala 2015, 170, 173; Kangasniemi ym. 2018, 75.) Jatkuva viestintä osaamisen johtamisen keinona, auttaa osaltaan tapahtuvien toistojen keinoin vahvistamaan osaamisen tasoa organisaatiossa (Viitala 2015, 206). Dialogisuus eli yhdessä ajattelemisen sosi- ja terveydenhuollon viestinnässä auttaisi digitaalisuuden tuoman muutoksen hyväksymisessä kaikilla työntekijätasoilla, eikä päätökset jäisi ylhäältä määntyiksi (Vuori 2015, 192).

Organisaation osaamisen johtamisen käsitteen rinnalla saatetaan puhua oppivasta organisaatiosta, vaikka niistä löytyy pieniä eroja organisaation ja yksilön näkökulmasta katsottaessa (Hanhinen 2010, 111). Oppivan organisaation käsitteellä voidaan kuvata organisaatioita, jossa tunnustetaan osaamisen kehittämisen tarpeet, kyetään uudistamaan osaamista ja pystytään hyödyntämään sitä. Oppivan organisaation tunnusmerkkeinä eli puitteina oppimiselle voidaan kuvata osallistava ja avoin johtamiskulttuuri, jatkuvaan kehittymiseen motivoivat ja innostavat johtajat sekä tehokas henkilöstön kehittämistoiminta mikä perustuu

systemaattiseen oppimisen tukemiseen ja jatkuvaan toiminnan arviointiin. (Viitala 2015, 171.) Pelkkä yksilön osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan samalla tulee kehittää johtamista, organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria (Viitala 2015, 173). Knowledge management termi on organisaation innovatiivista osaamista edistävää johtajuutta, jossa esimies yhdessä alaisten kanssa asettaa osaamisen kehittämiseksi suunnan ja mahdollistaa yksilön ja ryhmän oppimista edistävän ilmapiirin tukien heitä oppimisprosesseissa (Hanhinen 2010, 114). Kehittämistä tulee tapahtua myös organisaatioiden hankintaosaamisessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tulee panostaa innovatiivisiin hankintoihin mutta samalla huolehtia, että hankinnat kohtaavat tarpeen ja osaamisen organisaatioissa. Hankintojen toteuttamiseksi tulee myös johtamiskäytäntöjä arvioida. (Valovirta ym. 2017, 7.)

Organisaation tarjoamat jatkuvan oppimisen mahdollisuudet sekä kehittämistoimintaan osallistumisen mahdollistaminen edesauttavat tehokkaan ja toimintakykyisen organisaation tuloksellisuuden paranemiseen. Jotta organisaation tulos voi kehittyä, tarvitaan tulosta tekevien työntekijöiden kehittymistä. Organisatorinen oppiminen on työntekijöiden kehittymisen vaikutusta organisaation tulosten kehittämiseen ja kohti oppivaa organisaatiota. Tämä vaatii yhteiset tavoitteet, oikeanlaiset kehittymisen mahdollistavat rakenteet sekä yhteistyötä yksilöiden välillä. Organisaation tulee osata hyödyntää yksilöiden osaamisen kehittyminen. Organisatorisesta oppimisesta sanotaan, että se on enemmän kuin yksilöidensä oppimisen summa. (Hanhinen 2010, 111.) Tai kuten Oikarinen (2008) mainitsee työntekijät organisaation oppimisen agentteina, jolloin työntekijät havaitsevat itse työssään muutostarpeita ja kehittämistarpeita, jotka johtavat organisatoriseen oppimiseen (Oikarinen 2008, 26). Organisatorisessa oppimisessa mielenkiinto tulee kohdistaa paitsi nykyisen toiminnan vaatiman osaamisen kehittämiseen (exploitaatio) myös innovatiiviseen tulevaisuuden osaamisen kehittämiseen (exploraatio). (Oikarinen 2008, 19.)

Osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi osaamisen tunnistamisesta, osaamisen arvioinnin kautta etenevään osaamisen kehittämiseen (Viitala 2015, 183). Osaamisen kehittäminen voi olla organisaation sisäistä tai siihen voidaan hyödyntää ulkopuolista toimijaa esim. organisaation ulkopuolella tapahtuvaa

koulutusta. Kehittämisen tueksi on erilaisia työkaluja, joista perehdytys, koulutus, osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut ovat näistä vain muutama esimerkki. (Kupias ym. 2014, 78.)

Henkilöstön koulutustarpeen arvioinnin tulee olla suunniteltua vuosittaista toimintaa, jossa arvioidaan työntekijöiden ammatillista osaamista, siinä tapahtuneita muutoksia sekä niiden syitä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Arvioinnin perusteella tulee tehdä koulutussuunnitelma henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi. Laissa tarkoitettu velvoite koskee täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksen tarpeiden arviointia. Jotta työntekijöiden koulutustarpeet voidaan suunnitella järkeviksi, tulee henkilöstön osaaminen arvioida suhteessa organisaation muutostarpeisiin sekä työntekijöiden tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksiin organisaatiossa. Organisaation koulutussuunnitelmassa ei eritellä yksittäisten henkilöiden koulutustavoitteita vaan ne tulee käydä kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän välillä läpi. Työntekijälle tehdään tällöin oma henkilökohtainen koulutussuunnitelma, mikä tukee yksilöllistä ammatillista kehittymistä sekä työn vaatimusten täyttämistä. (Skurnik-Järvinen 2016, 50.)

## **5.2 Strategia osaamisen johtamisessa**

Osaamisen johtaminen on järjestelmä, mikä kattaa kaiken sen toiminnan, jonka avulla kehitetään ja uudistetaan organisaation strategian mukaista osaamista. Strategialla tarkoitetaan yksinkertaistettuna organisaation toimintaa yhtenäistävää suunnitelmaa tai toimintamallia, jonka mukaan organisaatio etenee kohti päämäärää. (Huotari 2009, 48.) Strateginen osaamisen johtaminen edellyttää, että esimiehet sisäistävät organisaation strategiset tavoitteet ja tuovat ne omaan arjen johtamistyöhönsä ja työntekijöiden osaamiseen. Tämän toteutuminen edellyttää henkilöstön osaamisen tuntemista. Osaamisen strategisen johtamisen tulisi olla tavoitteellista ja tietoista toimintaa. (Huotari 2009, 183-184.)

Huotari (2009) on esittänyt, että työntekijöiden osaaminen tulee nähdä tärkeänä osana organisaation strategian toteutumisessa. Organisaation digitaalisuuden lisääminen strategiaan perustuvana toimintana vaatii työntekijöiden osaamisen ar-

viointia ja vahvistamista. Ammattilaisten osaamisen arviointi perustuu työntekijöiden omaan kokemukseen sekä esimiehen työntekijöiden osaamisen tuntemiseen. Jotta strategiset suunnitelmat elävät työntekijän omassa työssä sisäistettynä ohjenuorana, tulee esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa käydä läpi, miten strategia näkyy työntekijän henkilökohtaisessa työssä ja mitä se edellyttää työntekijän osaamiselta. Näin voidaan sitouttaa työntekijää strategian toteuttamiseen ja esimerkiksi digitalisaation kehittämiseen omassa työssään. (Huotari 2009, 180-185.)

### **5.3 Esimies osaamisen johtajana ja kehittäjänä**

Osaamisen johtaminen on vain pieni osa sosiaali- ja terveydenhuollon esimieheltä edellytetystä monipuolisesta osaamisesta. Oman toiminnan hallinnan ja hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi esimieheltä odotetaan muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja kokonaisuuden ymmärrystä sekä osaamista erilaisesta johtamisesta, kuten muutosjohtaminen ja ikäjohtaminen. Myös organisaation alaan liittyvä tietotekniikkaosaaminen ja ymmärrys uusista sovelluksista voidaan nähdä esimiehen monipuolisiksi taidoiksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 12, 140.) Lähiesimiehen tehtävä on omaa monipuolista osaamista ja osallistavaa johtamistapaa hyödyntäen konkretisoida organisaation strategiset linjaukset osaamisen kehittämisestä omassa yksikössään (Laaksonen & Ollila 2017, 10). Sitoutuminen organisaation uudistumiseen ja tehokkuuden lisäämiseen samalla työntekijöitä siihen motivoiden ja tukien, vaativat esimieheltä kuuntelemisen ja rinnalla kulkemisen taitoa (Kivinen 2019, 36). Jatkuva viestintä osaamisen johtamisen keinona, auttaa vahvistamaan osaamisen tasoa organisaatiossa (Viitala 2015, 206).

Vahvan kokemuksen omaavien työntekijöiden uuden menetelmän oppimisessa tai vanhan palauttamisessa voidaan puhua osaamisen uusintamisesta. Tässä esimiehen rooli on vahva, jolloin työntekijöiden perustyön ymmärtämisen, työntekijöiden osaamisen arvioinnin ja henkilöstön kokonaisvaltaisen osaamisen tuntemisen perusteella voidaan suunnitella koulutusta uusien toimintatapojen, kuten digitaalisten palveluiden, käyttöönoton tueksi. Esimiehen työssä osaamisen joh-

taminen strategian mukaisesti voi toteutua osaamista kehittävän ilmapiirin luomisella ja vuoropuheluun perustuvan ihmisten johtamisen avulla. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamista, kuten myös Skurnik-Järvinen (2016) on maininnut. (Huotari 2009, 180-185; Koski 2015, 197; Skurnik-Järvinen 2016, 50.)

Esimiehen johtamiskokemuksen sekä -osaamisen vaikutus työntekijöiden jaksamiseen on huomattava (Coco & Kurtti 2018, 7). Vastuullisen henkilöstöjohtamisen on nähty edistävän tasa-arvoa, osaamista ja hyvinvointia organisaatioissa. Esimies on henkilöstöammattilaisena vaikuttamassa siihen, että henkilöstön koulutuksen, perehdyttämisen ja johdon kehittämisen keinoin organisaation työntekijöillä on tietoa ja valmiuksia toteuttaa tavoitteellista toimintaa organisaatiossa. Esimiehen sosiaalisena vastuuna nähdään hyvä johtaminen, työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja vahvasta osaamisesta huolehtiminen. Vastuullinen johtaminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja edelleen organisaation digitaalisuuden kehittämiseen osallistumiseen. (Viitala 2015, 328-330.)

Esimiesten muutosjohtamisen taitoja vaaditaan, kun perinteisen hoitotyön rinnalle tuodaan uutta teknologiaa, mikä vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista aiemman ammatillisen osaamisen lisäksi. Muutosvastarinta pitää kääntää positiiviseksi muutosprosessin hallinnan avulla. Tämä on edellytys osaamisen kehittymiselle ja osaamisen tehokkaalle hyödyntämiselle. (Laaksonen & Ollila 2017, 121.) Esimiehen tulee tiedostaa omat mahdollisuutensa vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen, huomioiden työntekijöiden yksilölliset kyvyt ja rajoitukset muutoksen toteutumisen esteinä tai mahdollistajina. Salmimies & Ruutu (2013) esittävät, että esimies pystyy vaikuttamaan 60% tekijöihin, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn ja haluun osallistua muutokseen. Loput 40%, kuten yksilön pysyvät persoonallisuudenpiirteet ja oppimisen rajat, ovat esimiehestä riippumattomia muutokseen vaikuttavia tekijöitä. (Salmimies & Ruutu 2013, 182.)

Johtamisessa tulee kiinnittää huomio erilaisiin tarpeisiin ja työtä koskevien odotusten muuttumiseen. Esimiehen tulee osaamisen johtamisessa ottaa huomioon työntekijöiden eri elämäntilanteisiin ja työuran vaiheisiin liittyviä riskejä ja vahvuuksia, kuten terveyden ja työkyvyn vaihtelun merkitys ja kokemuksen karttumi-

sen vaikutus osaamisen tavoitteisiin ja kehittymiseen. (Wallin 2014, 9.) Henkilöstöjohtamisen vaikutusta eri sukupolvien työhön sitoutumiseen tutkineen Hietamäen (2013) tutkimustuloksissa eri vuosikymmenillä valmistuneiden hoitajien ja lääkäreiden työhön sitoutumiseen vaikuttavat eri tekijät. Johtamisessa tulee kyetä ottamaan huomioon erilaiset henkilökohtaiset tavoitteet, mitkä saavat työntekijät sitoutumaan työyhteisöön ja organisaatioon. (Hietamäki 2013, 132.) Henkilöstön vaihtuvuuden on nähty olevan merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta. Työntekijöiden osaamisesta tulee olla kiinnostuneita organisaatioissa, jotta työntekijät saadaan pysymään sosiaali- ja terveydenhuollon työssä, jotta ei menetetä nykyistä suurempaa volyymia työntekijämäärässä kuin mitä eläköityminen tuottaa. (Lammintakanen 2015, 239.)

Ikäjohtaminen tukee kaikenikäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Organisaatiolle voidaan luoda erillinen ikäohjelma, joka antaa kuvan eri ikäisten työntekijöiden arvostamisesta. Ikäjohtamisen keinoja ovat ikäystävällinen rekrytointi sekä urakehityksen tukeminen pitämällä tehtäväkuvat ajan tasalla. Tämän myötä eri-ikäisten osaamistarpeet ennakoidaan ja työkuormitusta seurataan sekä mahdollistetaan koulutukseen pääsy iästä riippumatta. Myös hiljaisen tiedon suunnitelmallinen jakaminen ja työntekijöiden osaamisen päivittäminen huomioimalla eri ikäisten luontaiset oppimistavat tulee ottaa huomioon hyvässä ikäjohtamisessa. Digitalisaation kehittyminen asettaa omat haasteensa ikäjohtamisen näkökulmasta ja sen huomioiminen voi vähentää kuilua nuorten sote ammattilaisten ja ikääntyvien työntekijöiden digiosaamisen välillä. (Wallin 2014, 9.)

### **5.3.1 Yksilön osaamisen kehittäminen**

Yksilön osaamisen kehittämisen tulee tapahtua koko tämän työuran ajan. Työurajohtamisen mallissa esimieheltä odotetaan työntekijän työtä koskevien toiveiden ja tavoitteiden tunnistaminen koko työuran ajan ja ohjata työntekijää kohti näitä tavoitteita. Yksilö tekee keskimäärin 40 vuotta töitä elinaikanaan ja siihen liittyy hyvin erilaisia vaiheita työelämäänsä kiinnittymisestä, perheen ja työn yhteensovittamisen eli keskiuran vaihe, jolloin saattaa tulla työkyvyn muutoksia tai työsuhteen muuttumisia ja uran loppuvaihe, jolloin koittaa ikääntyminen ja eläköityminen. Ikääntyväksi työntekijäksi työterveyslaitos määrittelee 45-vuotiaan sekä



ikäntyneeksi 55 vuotta täyttäneen työntekijän. (Työterveyslaitos 2019.) 2010-luvulla tehdyssä terveyttä ja hyvinvointia tutkineessa seurantatutkimuksessa on todettu suomalaisten 45+ ja 55+ vuotiaiden työkyvyn kasvu suhteessa 2000-luvun alun vastaaviin tutkimustuloksiin, mikä lisää työurien pidentämisen tavoitteita kyseisissä ikäryhmissä (Gould ym. 2012, 144).

Eri työuran vaiheiden yhteydessä työntekijän osaamista, kehittymisen tarpeita, toiveita ja tavoitteiden täyttymistä tulisikin arvioida, jotta työkyvyn säilyminen turvataan. Työelämän muutos voi kuitenkin kohdata työntekijän vielä eläkeiän kynnykselläkin ja vaatimukset uuden oppimiselle tulee olla suhteessa organisaation tavoitteisiin ja yksilön kykyyn oppia vielä uusia tehtäviä. (Työterveyslaitos 2019.) Viitalan (2005) mukaan muuttuvissa toimintaympäristöissä yksilön suoriutumiskyvyn taustalla on useammin osaaminen kuin epäselvät tavoitteet työnteolle. Osaamisen kehittämiseen panostava johtaminen digitaalisuuden lisääntyessä hoitoalalla tulee jatkua koko työntekijän työuran ajan. (Viitala 2005, 91.)

Piilevien voimavarojen löytäminen tukee yksilön kykyä kehittää osaamistaan koko työuran ajan. Digitalisaatio hoitotyössä voi olla sellainen tekijä, että nuoren ja konkarin työpanoksen yhdistäminen voi hyödyttää molempia digiosaamisen kehittymisessä. Tekniset taidot saattavat nuoremmalla olla paremmat mutta kyky soveltaa tietoa, jota digitalisaation avulla saadaan voi luonnistua konkarilta paremmin. Konkarin hiljaisen ammatillisen tiedon siirtäminen nuoren digitaitajan avulla yhdistää ja kehittää molempien osaamista. (Työterveyslaitos 2019.)

Jos työ ei vastaa omia odotuksia ja kykyjä, voi työkyky heikentyä. Työkykyä voidaan vahvistaa työn haasteellisuutta ja osaamista lisäämällä. (Työterveyslaitos 2019.) Vastuun lisäämisellä pyritään työntekijöiden itseohjautuvuuden ja osallisuuden kokemuksen lisäämiseen (Salmimies & Ruutu 2013, 151). Työntekijöiden vastuuttamisessa erityisiin vastuutehtäviin tulee kuitenkin huomioida, että se saattaa kuormittaa työntekijää ja heikentää työssä suoriutumista, jos osaamisesta ei huolehdita. Cheongin ym (2016) tutkimuksessa valtuuttavasta johtamisesta, on kiinnitetty huomio vastuun siirtämisen vaikutuksiin eli esimies ei voi siirtää vastuuta yksilölle huolehtimatta samanaikaisesti mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseksi, koska vastuu ilman osaamista voi johtaa negatiivisiin vaikutuksiin työhyvinvoinnissa. (Cheong, Spain, Yammarino & Yun 2016, 610.)

Erityisesti työuran loppupuolella osaamisella on suuri merkitys työssä jatkamiselle ja tuottavuudelle. Esimiehen tehtävänä on auttaa tunnistamaan yksilön osaaminen ja määrittellä yhdessä työntekijän kanssa tarpeet kehittämiselle. Nykymaailmassa itseohjautuvuus on kuitenkin lisääntynyt ja yhä enemmän oman osaamisen kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla. Näin ollen, oman työkyvyn ylläpitämisessä yksilöllä on suuri rooli, eikä se ole vain esimiehen johtamisen taidoista kiinni, kuinka yksilö pysyy mukana muutoksessa koko työuran ajan. Työhyvinvoinnin säilymisen vuoksi on tärkeää, että työntekijän taidot vastaavat työn vaatimuksia. (Työterveyslaitos 2019.)

### **5.3.2 Osaamisen arviointi**

Työntekijöiden osaamisen johtamisen tärkeä osa-alue on arviointi, jossa peilataan työntekijöiden osaamista suhteessa organisaation tavoitteisiin (Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011). Henkilöstövoimavarojen johtamista tutkineen Lammintakanen (2015) mukaan, hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella, johon liittyy osaamisen arviointi, voidaan saavuttaa motivoituneita, hyvinvoivia yksilöitä, jotka sitoutuvat osaamisen kehittämiseen (Lammintakanen 2015, 242). Osaamisen arvioinnin tulee olla suorassa suhteessa organisaation visioon ja strategiaan. Työntekijöiden osaamistavoitteiden tulee tukea organisaation tavoitteita, mitkä on ilmaistu strategiassa. Organisaatiossa tulee olla määritelty organisaation ydiosaaminen. Organisaation eri yksiköiden ja tehtäväkuvausten osaamistavoitteet strategian toteuttamiseksi tulee kirjata mahdollisimman tarkasti esimerkiksi osaamiskartan avulla. Osaamiskartan avulla voidaan kartoittaa työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen sekä suunnitella osaamisen vahvistamisen keinot organisaation kehittämissuunnitelmien mukaisesti. Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa hakiessa tietynlaista osaamista organisaatioon. (Puhakka ym. 2011.)

Työelämäosaamisen arvioinnissa tulee hyödyntää esimiestaitoja ja työkaluja, joiden avulla yhdessä työntekijän kanssa löydetään kulloinkin työssä tarvittavia taitoja, joista hyötyy sekä työntekijä että työnantajaorganisaatio (Kupias ym.

2014, 51). van Deursen ym. (2014) ovat tutkineet erilaisia tapoja miten digitaalisia taitoja voidaan mitata ja arvioida. Tutkimusryhmä testasi erilaisia internet osaamisen mittaustapoja ja tutkimuksen johtopäätöksenä he suosittelivat käyttämään 5-tasoista mittaria, jonka osa-alueina ovat internetin käyttötaidot, tiedonhallintataidot, sosiaaliset taidot, luovat taidot sekä mobiilitaitojen mittaus. (van Deursen, Helsper & Eynon 2014, 8.)

Ammattitaidon arvioinnissa tulee huomioida ammatilliset tiedot ja taidot, arvot, asenne ja etiikka. Työelämän muuttuessa ei ammattitaitovaatimuksia voida tarkastella pelkästään työelämän vaatimusten näkökulmasta vaan myös työntekijän kykyjen näkökulmasta. Perustaitojen opettelu opiskelujen yhteydessä täydentyy työelämässä työn ohessa ammatillisen osaamisen kehittyessä. Ei voida myöskään unohtaa työntekijän persoonallisuuden piirteitä, jotka vaikuttavat työntekoon. Digitaalisten taitojen arviointi tulee siis suhteuttaa sekä työelämän vaatimukseen että työntekijän henkilökohtaiseen digitaaliseen osaamiseen. (Helminen 2015, 78-80.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää tärkeänä esimiestyökaluna ja johtamisen välineenä osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Tällöin on mahdollisuus puhua työntekijän ammattitaidosta, osaamisen kehittymistarpeista ja osaamiseen liittyvästä työhyvinvoinnista. (Kupias ym. 2014, 88.) Kehityskeskustelun tavoitteena on muodostaa esimiehen ja työntekijän yhteinen ymmärrys työn tavoitteista ja kehittämiskohteista sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta (Hätönen 2011, 34). Kehityskeskusteluissa tulisi suunnitella työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma perustuen senhetkisen osaamisen arviointiin suhteessa sekä tämän hetkisiin, että tulevaisuuden osaamisvaatimukseen (Viitala 2015, 188). Digiosaamisen arviointi osana kehityskeskustelua lisäisi keskustelujen syvyyttä ja systemaattisuutta ja suuntaisi digiosaamisen kehittämistä entisestään organisaation strategian mukaiseksi (Puhakka ym. 2011). Osaamisen arvioinnissa ei pidä kuitenkaan luottaa vain suunniteltuun kerran vuodessa tapahtuvaan kehityskeskusteluun vaan osaamista tulee arvioida koko ajan suhteessa työstä suoriutumiseen, jotta pystytään reagoimaan riittävän nopeasti esimerkiksi digiosaamisen vajeisiin (Laaksonen 2019, 13).

Itsearviointia osaamisen arvioinnin muotona tutkineet Sears ym. (2014) totesivat, että arvioinnin riskinä on yli- tai aliarvioinnit osaamisesta. Johdonmukaisesti rakennettu itsearviointimenetelmä tukee kuitenkin sen luotettavuutta. (Sears ym. 2014, 223.) Myös Hätönen (2011) kiinnittää huomion siihen, että itsearviointityökalun suunnittelussa tulee huomioida selkeät ohjeet, jotta työntekijä tietää organisaation hänelle luomat osaamisvaatimukset, joihin hän osaamistaan pystyy vertaamaan. Molemmissa itsearviointia käsitelleissä kirjoituksissa todettiin, että itsearviointia ei pidä pitää ainoana osaamista arvioivana menetelmänä vaan sen liittäminen esimerkiksi kehityskeskusteluun tuo näkökulmaa kokonaisvaltaisemmasta osaamisesta. (Hätönen 2011, 33-34; Sears ym. 2014, 223.)

### **5.3.3 Digitaaliset taidot osaamisen kehittämisen kohteena**

Valtioneuvoston julkaisussa (2018) todetaan, että sosiaali- ja terveysalalla osaamis- ja koulutustarpeiden suunnittelussa tulee keskittyä nykyisen tiedon lisäksi ennakkointiin, eli siihen, millaista tietoa ja taitoa tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Uudet osaamisvaatimukset on tiedostettava ja kartoitettava osaamisen lähtötilanne, jotta voidaan suunnitella koulutusta mikä vastaa nykyiseen ja tulevaisuuden tarpeeseen. (Kangasniemi ym. 2018, 15.) Myös Kupias ym. (2014) painottavat osaamisen kehittämisen tulevaisuusorientoituneisuutta. Tulevaisuuden tarpeiden huomioiminen digitaalisuuden lisääntyessä sosiaali- ja terveysalalla tulee ottaa huomioon henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. (Kupias ym. 2014, 254.) Ammattiyhdistysliikkeet ovat heränneet hoitotyön osaamisvaatimusten ennakkointiin ja 2010-luvulla hoitotyön osaamisen tärkeimpien kehittämiskohteiden, kuten vuorovaikutustaidot ja ohjaus- ja lääkehoidon osaaminen saavat rinnalleen digitaalisten taitojen ja teknologiaosaamisen kehittämisen (Coco & Kurtti 2018, 5).

Suomen Akatemian Tulevaisuuden oppiminen ja osaaminen – tutkimusohjelmassa tulevaisuuden digiosaamisen kehittämiseen tähdätään koulutusrakenteen muutoksen ja virtuaalisten oppimisympäristöjen kehittämisen kautta. Hankkeessa todettiin, ettei kuitenkaan voida panostaa vain tulevaisuuden koululaisiin ja opiskelijoihin vaan tulee panostaa elinikäiseen oppimiseen, digitaalisuuden

lisääntymisen vaikutukseen sosiaali- ja terveydenhuollon työhön tänään ja nyt. (Savolainen, Vilkkö & Vähäkylä 2017, 8-9.)

Täydennyskoulutusvelvollisuudesta säädetään sekä terveydenhuollon (559/1994) että sosiaalialan ammattihenkilölaissa (817/2015). Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus (STM 2004, 4) määrittelee täydennyskoulutuksen olevan ammattia tukevaa, suunnitelmallista sekä tarvelähtöistä. Tästä näkökulmasta digitaalisuuden lisääntyessä, tulee digiosaamisen kehittäminen huomioida suunnitelmallisena osaamisen kehittämisenä. Täydennyskoulutusta suunnittelevat ovat tärkeässä asemassa työelämässä olevien ikääntyvien työntekijöiden digiosaamisen kehittämisessä. (Savolainen ym. 2017, 8-9.)

Kairala (2018) tuo esiin digiosaamisen vahvistamisen keinoina osaamisen kartuttaminen opiskelemalla erilaisten ohjelmistojen käyttöä, innovatiivisia työmuotoja kokeilemalla ja kehittämällä sekä asiakkaiden tarpeita kuuntelemalla. (Kairala 2018, 222-223.) Työhön kytkeytyvän oppimisen mahdollistava johtamiskulttuuri tukee uusien oppimistapojen käyttöönottoa, kuten verkko- ja simulaatiooppimista. Oppimisympäristöjen on tuettava itseopiskelua ja oppimisympäristöjen rakenteen on oltava selkeitä ja helppokäyttöisiä. (Coco & Kurtti 2018, 7.) Kyseisillä keinoilla sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen digiosaaminen voi vahvistua. Ilman johdon tukea, lisäkoulutusta ja toimivia välineitä, se ei kuitenkaan ole mahdollista (Kairala 2018, 222-223).

Rönkkö ym. (2016) kirjoittavat digitaalisten taitojen oppimisen perustuvan vuorovaikutussuhteisiin. Heidän mukaansa hoitajan ja tehtävän välinen, hoitajan ja teknologian sekä teknologian ja tehtävän välillä olevien vuorovaikutussuhteiden omaksuminen auttaa digitaalisten taitojen kehittämisessä. Organisaation tarjoama tuki ja ohjaus auttavat hoitajaa käyttämään innovatiivisesti digitaalisia työkaluja ja palveluja asiakkaiden hoidossa. Tämä edellyttää hoitajalta luottamusta omaan ammatilliseen osaamiseen ja uskoa digitaalisiin palveluihin ja työkaluihin. Asiakkaiden omien, iästä riippumattomien, digitaalisten taitojen kehittymisen myötä hoitohenkilökunnalla ei ole varaa jäädä kehityksessä jälkeen. (Rönkkö, Helkiö, Kautonen & Riippa 2016, 49-50.)

## 5.4 Osaamisen kehittäminen prosessin avulla

Prosessi muodostuu toisiinsa liittyvistä tapahtumista ja tehtävistä ja se alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttymiseen. Hyvä prosessi tuottaa mitä lupaa halutussa ajassa ja luvatus laatusena. On tärkeää keskittyä niihin asioihin, joihin prosessilla halutaan vaikuttaa ja kehittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Hyvä prosessi on selkeästi dokumentoitu, jotta kaikki asianosaiset tietävät miten prosessi etenee (Logistiikan maailma 2019; Laaksonen & Ollila 2017, 88). Prosessin kehittämisen taustalla on ajatus toimintatapojen kehittamisestä ja arvioinnista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1). Prosessien määrittely on keskeinen osa organisaation laadunvarmistusta (Laaksonen & Ollila 2017, 88). Prosessi on työväline, ei itsetarkoitus. Toiminnan kuvaaminen prosessin avulla auttaa organisaatiota kohdentamaan toiminnan ja resurssit oikein ja tunnistamaan toimintaa heikentäviä tekijöitä. Prosessikuvauksen avulla tavoitellaan tuloksellisuutta. Kun prosessilla on tavoite ja sitä tukee hyvä johtaminen, voidaan sen avulla saavuttaa tuloksellisuutta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1.)

Riippuen organisaation prosessille asettamista tavoitteista, prosessin kehittämisen avulla voidaan joissain tapauksissa tavoitella johdon roolin muuttamista valvoijasta kohti valmentajaa ja muutoksen ohjaajaa (Moisio 2017). Prosessien tuloksellisuus ei aina ole rahassa mitattavaa, vaan se voi olla jonkin yksittäisen toiminnan kehittymistä, kuten tässä opinnäytetyössä digiosaamisen johtamisen kehittyminen. Prosessien kehittämiseen ja niiden kuvaamiseen kuuluu keskeisten vastuiden ja resurssien tunnistaminen ja prosessin vaatiman resurssin kohdentaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1.)

Organisaation prosessit ohjaavat erilaisia toimintoja ja ne voidaan jakaa ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi. Prosessin kehittämisessä tulee havainnollistaa prosessin nykytila, jos sellainen on olemassa. Välttämättä ei ole vanhaa prosessia, jota kehitetään, vaan aloitetaan kokonaan uuden prosessin mallintaminen eli kuvataan prosessin tavoitetila. Jos vanhaa prosessia ei ole, tulee selvittää, miten kyseinen kehitettävä asia on organisaatiossa ennen prosessin kehittämistä toteutettu. Tavoite prosessin kehittämiselle tulee olla selkeä ja rajattu. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6-7.) Prosessin kehittämisessä tulee huolehtia hyvästä tiedonkulusta, jotta prosessin mukainen toiminta tulee kaikille tunnetuksi. Prosessien

kehittäminen vaatii johdon ilmaisemaa vahvaa tukea, riittävien resurssien myöntämistä kehittämiseen sekä laadun parantamisen tahtotilaa. (Moisio 2017).

Terveydenhuollon prosessien kehittämisessä tulee huomioida terveydenhuoltoa säätelevät lait ja asetukset. Esimerkiksi Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (559/1994) ja Sosiaali- ja terveysministeriön asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta (1194/2003) ja Kansanterveyslain (66/1972) 41§ henkilöstön jatkokoulutautumisesta tulee huomioida, kun digiosaamisen kehittämisen prosessikuvausta laaditaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 100-102.)

Prosessi voidaan kuvata erilaisin visuaalisin menetelmin, kuten vuokaaviona tai tehtävämatriisina. Kuvaamisen yksityiskohtaisuus määräytyy prosessin kriittisyydestä eli onko prosessin kuvaama toiminta tarkoitus toteuttaa lähes kirjaimellisesti samalla tavalla joka kerta, jolloin yksityiskohtainen kuvaus on tarpeen vai riittääkö suurpiirteisempi esitysmuoto. Kuvauksesta ilmenee toiminta, toimintaan liittyvät roolit ja vastuut, tehtävät ja tehtävien suhde toisiinsa. Kuvauksessa voidaan käyttää työkaluja, kuvia tai kirjallista esitysmuotoa, mikä on organisaatiossa yhteisesti sovittu. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11-12.) Kuvauksen on tarkoitus olla ideaalikuvaus siitä, miten toiminnan tulee mennä todellisuudessa (Laaksonen & Ollila 2017, 90).

Prosessin kehittäminen alkaa nykytilan kuvaamisella. Nykytilan prosessia kuvattaessa tulee havainnoida kehittämistarpeita, jotka tavoiteprosessiin sitten huomioidaan. Tavoiteprosessin kehittämisessä kuvaus aloitetaan usein prosessin loppupäästä eli prosessin kehittämisen tavoitteesta ja edetään vähitellen alkupistettä kohti. Lopullisen mutta ei kuitenkaan muuttumattoman prosessin kuvauksen tulee olla selkeä ja looginen kuvaus, mikä alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15.) Työvaiheiden kuvaus tulee olla siinä loogisessa järjestyksessä kuin ne toteutuvat (Laaksonen & Ollila 2017, 89). Kaikkea yksityiskohtaista toimintaa ei kuvaukseen välttämättä ole tarpeen laittaa, kriittinen arviointi prosessin vaiheiden yksityiskohtaisen kuvaamisen tarpeellisuudesta tulee arvioida prosessin mukaiseen työhön osallistuvien ja toimintaa tuntevien kanssa (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15).

Prosessista saatavaa palautetta ja prosessien mittaamista käytetään prosessin kehittämisessä. Prosessissa voidaan mitata syötteitä, kuten prosessiin käytettyjä resursseja ja työtunteja verrattuna tavoitteeseen. Tuotosten mittaamisessa voidaan tarkastella esimerkiksi prosessin tuottamia tuloja ja tuotteiden määrää. Prosessin toimivuutta mitattaessa saadaan tietoa läpimenoajasta, suunnittelun laadusta, prosessin tehokkuudesta ja hyödyllisyydestä suunniteltuun toimintaympäristöön. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 19.)

Opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen johtamisen kehittäminen. Opinnäytetyön tuotoksena digiosaamisen kehittäminen kuvataan prosessikuvauksena. Tarkastelun kohteena on nimenomaan prosessi osaamisen johtamisen näkökulmasta ja sen vaikutus kotihoidon työntekijöiden digiosaamisen kehittämiseen. Tuloksellisena tavoitteena digiosaamisen kehittämisen prosessille voidaan asettaa organisaation digitaalisen osaamisen osaamistavoitteet hallitseva henkilökunta, joka pystyy vastaamaan työssään organisaation strategisiin tavoitteisiin, mitkä tähtäävät digitaalisten palveluiden lisäämiseen palvelurakenteen muuttuessa ikäihmisten kotiin vietävissä palveluissa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1; PHHYKY 2017; Olkkonen-Nikula 2018, 7.)

Koska digiosaamisen kehittämisen prosessin tarkoitus on ohjata työntekijän koko työuran aikaista digitaalisen osaamisen kehittymistä ja sen johtamista, tulee opinnäytetyössä kyseeseen prosessin mittaamisessa sen hyödyllisyyden arviointi esimiehen työkaluna osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Haastatteleamalla saatava otos prosessin hyödyllisyydestä voi johtaa suositusten antamiseen digiosaamisen kehittämisestä jatkossa. (Belin, Prié & Tabard 2014, 5.) Tulevaisuudessa esimerkiksi erilaisten kyselyjen, kuten asiakastyytyväisyyskyselyn tai työhyvinvointikyselyn avulla voidaan arvioida työntekijöiden digiosaamisen kehittymistä, jota prosessin avulla tavoitellaan (Martinsuo & Blomqvist 2010, 19).



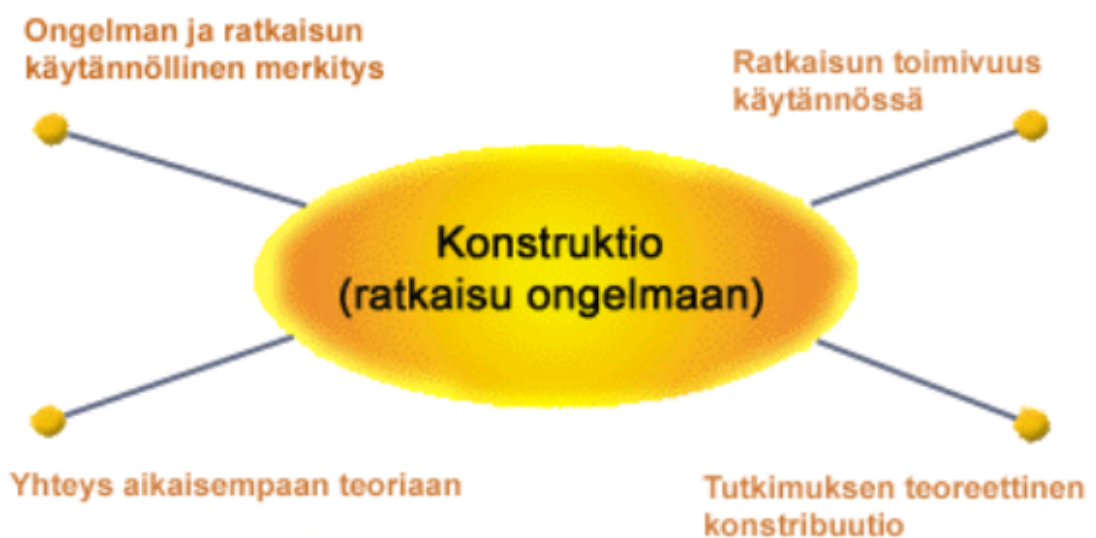
## 6 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu seuraavista käsitteistä, kuten digitaalinen osaaminen eli digiosaaminen ja sen johtaminen, kehittäminen ja arviointi. Konteksti, jossa digiosaamista tutkittiin, oli kotihoidon ympäristö ja siellä erityisesti lähihoitajien osaamisen kehittäminen, joten teoreettisessa viitekehyksessä paneuduttiin kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Kirjallisuushakua toteutettiin Ebsco, Medline, Julkari, Joanna Briggs Institute (JBI), ResearchGate, PubMed, Google Scholar hakukoneita ja sivustoja hyödyntäen, tavoitteena oli löytää validia tutkimustietoa opinnäytetyön taustateoriaksi. Kirjallisuushakua jatkettiin vielä opinnäytetyön aineiston analysoinnin edessäkin. Aineistona opinnäytetyössä hyödynnettiin väitöskirjoja, tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita sekä hanke- ja muita julkaisuja, joita meneillään olevan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä on paljon saatavilla. Myös muutamien ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön hyödyntäminen niiden ajankohtaisuuden vuoksi oli perusteltua.

Tähän opinnäytetyöhön valikoitui tutkittavaan ilmiöön eli digitaaliseen osaamiseen sopivaksi menetelmäksi konstrukttiivinen tutkimusote ongelman työelämälähtöisyyden vuoksi, johon haettiin ratkaisua. Tutkimusaineisto päädyttiin keräämään haastattelemalla esimiehiä, havainnoimalla ilmiön esiintymistä kotihoidon kentällä sekä testaamalla osaamisen itsearvioinnin työkalua ja pyytämällä kyselyn avulla esimiehiltä arvio sen hyödyllisyydestä osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Osaamisen itsearvioinnin työkalu, joka annettiin esimiehille testattavaksi ja hyödyllisyyden arvioimiseksi, sisälsi valmiin tulosraportin kysymyksiin eli digiosaamiseen liittyvät kysymykset ja tuloksista saadut visuaaliset havainnekuvat data-analytiikkaa hyödyntäen (liite 5). Lomakehaastattelun aineisto ja kyselylomakkeen avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelun avulla. Aineiston avulla tavoitteena oli luoda prosessikuvaus digitaalisen osaamisen kehittämisestä kotihoidossa. Tässä kappaleessa käydään läpi nämä eri menetelmät ja kuinka niitä hyödynnettiin opinnäytetyössä.

## 6.1 Lähestymistapana konstrukttiivinen tutkimusote

Konstrukttiivinen tutkimusote keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka halutaan ratkaista uudenaikaisin teoreettisesti perustelluin ratkaisuin. Konstrukttiivisen tutkimusotteen tavoitteena on tuottaa innovatiivisia ratkaisuja, konstruktioita, joiden avulla tosielämän ongelmia ratkotaan sekä testataan, havainnoidaan ja jalostetaan aikaisemmin tutkittua tietoa (kuva 1). (Lukka 2001; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 284.) Konstrukttiivisen tutkimuksen olennainen osa onkin käytännön ongelman ja sille löydetyn ratkaisun liittäminen teoreettiseen tietoon. Tavoitteena on konkreettinen tuotos, minkä tavoitteena on muuttaa organisaation käytänteitä tai toimintatapoja silloin, kun ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65-66; Lukka 2001.) Sen tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä työkaluja työelämän käyttöön (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 282). Tutkimusotteen elämään vaikuttaminen on osa metodologiaa ja tämä vaatii tutkijalta seikkaperäisen ja voimakkaan väliintulon (Ojasalo ym. 2015, 65-66; Lukka 2001). Konstrukttiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen toimeksiantajan ja toteuttajan välinen kommunikointi. Organisaation sitoutumista tarvitaan yhdessä kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 66.) Konstrukttiivisen tutkimuksen onnistuminen hyödyttää yleensä kaikkia osapuolia (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286).



Kuva 1. Konstrukttiivisen tutkimusotteen elementit. (Lukka 2001.)

Konstruktiivisen tutkimuksen eteneminen voidaan esittää Lukan (2001) esittämien vaiheiden mukaan.

1. Etsi relevantti ongelma ja selvitä tutkimusyhteistyön mahdollisuudet.
2. Hanki syvällinen aiheen tuntemus.
3. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä konstruktio.
4. Toteuta ja testaa ratkaisu.
5. Ratkaisun hyödyllisyyden arviointi.
6. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio.

Opinnäytetyöprosessissa ensin tuli löytää yhteistyökumppani, jolla oli tosielämään liittyvä ongelma, jonka ratkaisemiseen he toivoivat apua. Yhteistyökumppanin löytyminen opinnäytetyöntekijän eli tutkijan omasta organisaatiosta oli luonteva vaihtoehto ja ongelma digiosaamisen kehittämisen tarpeesta oli tiedossa oleva ilmiö, jonka ilmenemiseen tutkija oli yamk opintojensa aikana teorian kautta tutustunut. (Lukka 2001.) Tutkimusprosessin alkuvaiheelle tärkeä luottamuksellisen suhteen luominen organisaation ja tutkijan välille muodostui automaattisesti. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollisti uusien innovaatioiden syntymisen (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 287). Kun tutkimusaihe oli löytynyt, hankki tutkija syvällisen tuntemuksen käsiteltävästä ilmiöstä perehtymällä siihen normaaleja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, kuten kirjallisuuteen perehtyen, haastattelujen, kyselyn ja havainnoinnin avulla.

Konstruktiivisen tutkimuksen eteneminen jatkuu konstruktion eli uuden ratkaisumallin innovoimisella. Tavoitteena oli vanhan mallin eli osaamisen kehittämisen prosessikuvauksen kehittäminen digiosaamisen näkökulman huomioivaksi mutta koska vanhaa prosessikuvausta ei ollutkaan käytettävissä tuli ajankohtaiseksi innovoida uusi kuvaus prosessista, miten digiosaamista organisaatiossa tulisi kehittää. Konstruktiivisessa tutkimuksessa ei tulisikaan vanhaa, jo aiemmin kehitettyä mallia, vain siirtää uuteen tutkimuksen kohteena olevaan ympäristöön, joten uuden mallin innovointi noudatteli konstruktiivisen tutkimusotteen elementtejä. (Lukka 2001.) Uuden visuaalisemman mallin luominen tuli myös ajankohtaiseksi,

kun kävi ilmi, että esimiehet eivät aktiivisesti hyödynnä IMS portaalia arjen työssä, jonne prosessikuvaukset organisaatiossa normaalisti tuotetaan (Heinonen 2019).

Tutkimusprosessiin kuului kehitetyn ratkaisun testaaminen yhdessä tutkijan ja tosielämän edustajien kanssa. Yhdessä toimien tavoitellaan kokemuksellista oppimista, jossa tutkimusprosessin löydösten vertaaminen teoriaan on tärkeää. (Lukka 2001). Uutta ratkaisua testattaessa tulisi arvioida sen hyötyä ja onnistumista ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusprosessi etenee pohtimalla tuloksen hyödynnettävyyttä ja käytettävyyttä työelämässä laajemmin myös muissa organisaatioissa. On tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa, sillä konstruktion tulisi olla ratkaisu, mikä on hyödynnettävissä tai vähintään sovellettavissa useissa tapauksissa. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 289.) Käytännön hyödyllisyyden arvion antaa kohdeorganisaatio eikä tutkija (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 291).

Joskus ratkaisun testaaminen vaatii prosessin jatkotyöstämistä, kuten kävi tässä opinnäytetyössä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tunnistetaan tämä, sillä joskus joudutaan miettimään, millainen on vahva näyttö ratkaisun toimivuudesta, varsinkin, jos aikataulullisesti testaamiseen ei ole mahdollisuutta, kuten kävi tämän opinnäytetyön kohdalla. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Konstruktiivisen tutkimuksen loppuvaiheessa tulee Lukan (2001) mukaan tieteellisen tutkimuksen mukaisesti tunnistaa ja analysoida tutkimustuloksen yhteneväisyys teoriaan (Lukka 2001). Tämä toteutettiin arvioimalla tutkimustuloksia suhteessa teoriaan opinnäytetyön kohdassa 8.1 tulosten arviointia.

Konstruktiivisen tutkimuksen tekemisen haasteena oli tutkijan roolin sitoutunut, mutta kuitenkin riittävän neutraali kriittinen asenne. Tutkimustulosten kriittinen reflektointi on yksi konstruktiivisen tutkimuksen pääpiirteitä. Tutkimuksen ratkaisun eli konstruktion vastaisten kommenttien tarkka arviointi ja sen raportointi oli myös konstruktiivisen tutkimuksen tärkeitä osatekijöitä, jolla varmistettiin tutkijan riittävä neutraali asenne tutkimusprosessia kohtaan. (Lukka 2001.) Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheiden aukikirjaaminen oli tärkeää. Menetelmien perustelu, tavoitteet ja eri ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen ovat konstruktiivisen tutkimuksen tärkeitä osatekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

Opinnäytetyön aihe digitaalisista taidoista kotihoidossa, on yhteiskunnan ja sosi-aali- ja terveydenhuollon digitaaliseen murrokseen liittyvä aihe. Sen ajankohtai-suus PHHYKY:ssä digitaalisten palvelujen lisääntyessä on ilmeinen ja osaami-sen kehittämiseen liittyvän ongelman ratkaisuun konstrukttiivinen tutkimus on pe-rusteltu lähestymistapa. Tavoitteena oli kehittää kuvaus prosessista, kuinka digi-taalista osaamista tulisi kehittää organisaation kotihoidossa.

## **6.2 Aineiston hankinta**

Opinnäytetyön aineisto koottiin vaiheittain osaamisen kehittämisen prosessin mukaisesti: osaamisen tunnistaminen ja arviointi – osaamisen vertaaminen tule-vaisuuden tarpeisiin – osaamisen kehittäminen. (Viitala 2015, 183). Aineisto ke-rättiin haastattelemalla kotihoidon esimiehiä lomakehaastattelun menetelmällä. Kotihoidon esimiesten lomakehaastattelujen avulla tunnistettiin organisaation lä-hihoitajien digiosaamisvaatimukset, osaamisen johtamisen ja kehittämisen nyky-tila ja tulevaisuuden tavoitteet osaamisen kehittämiseksi esimiehen näkökul-masta. Kotihoidon esimiehiltä kerättiin kyselyn avulla palaute osaamisen arvioin-tiin kehitettävän itsearviointityökalun hyödyllisyydestä digiosaamisen johtamisen työkaluna.

### **6.2.1 Lomakehaastattelu esimiehille osaamisen kehittämisen johtami- sesta**

Tiedonkeruumenetelmän valinnan tulee perustua tutkimusongelmaan, mikä määrittää millaista aineistoa ongelman selvittämiseksi tarvitaan ja mikä on paras menetelmä sen keräämiseksi. Haastattelu on paljon käytetty joustava tutkimus-menetelmä, jonka tavoitteena on saada tutkittavasta aiheesta syvempää tietoa, kun haastatteluaineisto kuvaa haastateltavan ajatuksia, käsityksiä ja kokemuk-sia. Haastattelu sopii hyvin kokemustiedon keräämiseen aiheesta, josta halutaan tietää enemmän. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 30-31.) Haastattelumenetelmä antaa mahdollisuuden selventää asioita haastattelun edetessä vuorovaikutusel-

lisesti keskustellen kahden tai useamman henkilön kesken. Haastattelu on kuitenkin aina tavoitteellinen ja toteutetaan tutkijan aloitteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 11, 34; Eskola ym. 2018, 29.)

Esimiehet vastaavat työntekijöiden osaamisen kehittämisen johtamisesta, joten he olivat asiantuntijoita tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston tiedonantajina (Eskola ym. 2018, 30-31). Opinnäytetyössä kerättiin tietoa digiosaamisen kehittämisen prosessin kuvausta varten haastateltavien omassa organisaatiossa, joten haastattelun kontekstisidonnaisuus ei poissulkenut sen käyttämistä aineiston keruussa (Hirsjärvi & Hurme 2017, 12). Haastattelemalla kerätty aineisto ei koskaan ole absoluuttinen totuus vaan se muuttuu ympäristön mukana. Prosessin kehittämisen apuna haastattelemalla kerätty laadullinen aineisto antoi kuitenkin kokemukseen perustuvia merkityksiä, kuinka kotihoidon arjessa digiosaamista tunnustetaan, arvioidaan ja kehitetään. Aineiston avulla kuvattava prosessi tulisi todeksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, eikä sen ollut tarkoituskaan olla kirjaimellisesti noudatettava sääntö tai ohjekirja, vaan raamit ja työkalu digiosaamisen kehittämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 18.)

Haastattelu voidaan toteuttaa eri lailla jäsennellysti eli avoimena, puolistrukturoituna tai strukturoituna haastatteluna. Avoimessa haastattelussa edetään yleensä vain yhden kysymyksen tai aiheen tiimoilta, jossa tutkija ei rajoita valmiilla kysymyksillä haastateltavan kerrontaa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä valmiiden teemojen takia, mutta teemojen käsittelyn järjestyksellä ei ole merkitystä saatavan aineiston kannalta. Strukturoitu haastattelu etenee aina etukäteen suunnitellun lomakkeen mukaisesti. Siinä noudatetaan kysymysten muotoja tarkasti antaen valmiit vastausvaihtoehdot, kuten monivalintakysymyksiä tai asteikkoon perustuvia väitteitä, joista haastatteluun osallistuja valitsee kuinka samaa tai eri mieltä on väittämien kanssa. Kysymysten esittämisjärjestystä ei tule muuttaa. Näin toimien haastattelusta saatava tieto on vertailukelpoista ja tiedon käsittely määrällisesti on mahdollista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 198 – 202.)

Tähän opinnäytetyöhön valittu lomakehaastattelu voitiin toteuttaa puolistrukturoidusti, jolloin kysymykset olivat kaikille samat, mutta niihin ei annettu valmiita

vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava pystyi vastaamaan niihin vapaasti haastattelun aikana. Lomakehaastattelu sopii erityisesti, jos haastateltavat edustavat yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoitua lomakehaastattelua käytettiin tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä, koska haluttiin saada kotihoidon esimiesten kokemusperäistä ja tarkkaa tietoa työntekijöiden digiosaamisen kehittämisen nykytilasta, sen tunnistamisesta ja johtamisesta. Haastateltavia ei kuitenkaan haluttu rajata valmiilla vastausvaihtoehdoilla mahdollisten ennalta tietämättömien teemojen selville saamiseksi. Prosessin kuvaamista varten kerättävän aineiston saamiseksi, haastattelun on todettu olevan toimiva tiedonkeruumenetelmä (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7).

Puolistrukturoidun lomakehaastattelun kysymysten aihepiirit ovat ennalta tutkijan määrittelemät ja kysymykset tarkkaan kirjatut. Kysymysten asettelusta riippumatta kysymysten tulee olla selkeitä ja mahdollisimman lyhyitä, jotta niihin on helppo vastata. Lomakehaastattelussa jokaisen haastateltavan tulee ymmärtää kysymykset samalla tavalla (liite 1). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän opinnäytetyön lomakehaastattelun kysymykset tehtiin kirjallisuuteen perustuen. Kirjallisuuden avulla kysymysten teemojen määrittäminen sai tukea aiemmin tutkituista teoksista, joihin tutkija oli aiheeseen perehtyessään tutustunut. Lomakehaastattelun kysymysten laadinnassa hyödynnettiin taulukossa 1. esitettyjä Jauhiaisen ym. (2017) kuvaamaa tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvittavaa osaamista (Jauhiainen ym. 2017, 143-144). Kirjallisuutta hyödyntämällä teemojen ja haastattelun kysymysten hahmottaminen tuli tutkittavan aiheen sisäistämisen kautta, mikä oli tärkeää ennen haastattelujen aloittamista. Lomakehaastattelun kysymykset kannatti käydä kriittisesti läpi ja ne luetettiin kahdella tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä, jotta saatiin varmistettua tutkimusongelmaan liittymättömien turhien tai epäeettisten aiheiden poissulkeminen. Lomakkeiden esilukemisen yhteydessä kysymyksiä vielä tarkennettiin ja muokattiin. (Eskola ym. 2018, 41, 45.)

Taulukko 1. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvittava osaaminen. (Jauhainen ym. 2017, 143-144.)

Osaamistaso	Osaaminen	Osaamisvaatimukset
Tulevaisuuden perusosaaminen	Teknologinen osaaminen	Teknologian peruskäytön hallinta. Tietoturva- ja verkko-teknoologiaosaaminen. Media- ja digitaalinen osaaminen. Ohjelmien kokonaisvaltainen osaaminen ja kattava käyttö.
	Tiedonhallintaosaaminen	Tiedonhakutaidot. Kirjaamisosaaminen. Asiakkaalta kerättävän tiedon tulkinta ja hyödyntäminen käytännössä. Palveluprosessien kokonaisuuden hallinta ja kuvaaminen.
	Asiakslähtöinen palveluosaaminen	Tietoisuus sähköisistä palveluista ja työkaluista. Sähköisten palvelujen käytön osaaminen. Parhaan mahdollisen tiedon ja osaamisen soveltaminen. Asiakslähtöinen työskentelytapa. Eettisyysosaaminen digitaalisissa palveluissa.
	Vuorovaikutus- ja verkkoviestintäosaaminen	Ihmisten kohtaaminen ja kuuntelu. Aidon kohtaamisen – dialogisuuden osaaminen. Empatiaosaaminen. Vuorovaikutus kasvokkain ja verkossa. Inhimillisuus ja asiakslähtöisyys. Heittäytyminen asiakkaan näkökulmaan. Itseilmaisun taidot.
	Ohjausosaaminen	Avoimuus asiakkaan motivointiin. Asiakkaan motivointi- ja ohjaustaidot. Erilaisten ohjausmenetelmien hallinta.
	Myönteinen asenne uuden oppimiseen ja kehittämiseen	Avarakatseisuus ja innostuneisuus. Uskallus ylittää rajoja. Epävarmuuden sieto. Avoimuus ja myönteinen ajattelu uusien asioiden oppimiseen. Rohkeus kehittyä ja kokeilla.
Sote työntekijän erikoisosaaminen	Johtamis- ja yrittäjyysosaaminen	Muutosjohtamisen osaaminen. Johtamisosaaminen. Projektijohtamisen osaaminen. Verkostoitumistaidot. Markkinointiosaaminen. Rahoitusosaaminen. Yrittäjyysosaaminen. juridiikkaosaaminen.
	Tietojärjestelmien ja ohjelmistojen kehittämisosaaminen	Ohjelmistojen kehittämistarpeen/tuotekehityksen tunnistaminen. Ymmärrys robotiikan ja keinoälyn mahdollisuuksista. Käyttöliittymäsuunnittelu ja ohjelmointitaito. Yhteentoimivuusstandardien tunteminen. Tietojärjestelmien käytettävyyden ja kehittäminen. Käyttäjälähtöinen vaatimusmäärittely. Ohjelmistokehityksen johtamisosaaminen. Palvelin- ja verkkotekniikkaan liittyvä osaaminen
Teknologia ja sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten yhteinen osaaminen	Monialainen yhteistyöosaaminen	Moniammatillinen työtapo, Yhteistyökykyisyys ja verkostoituminen. Yhteistyö eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Eri alojen ammattilaisten yhteisen kielen hallinta.

Haastattelujen sopiminen esimiesten kesälomien väliin oli ennalta tiedostettu riski ja sen vuoksi koko kesän ajalle suunniteltu tiedon keruu-aika oli realistinen suunnitelma. Esimiehet osoittivat kiinnostuneisuutta aiheita kohtaan ja haastateltavien



rekrytointi puhelimitse oli sujuvaa ja aikataulujen sopiminen ei aiheuttanut ongelmia. Haastattelut toteutettiin vapaaehtoisuuteen ja informoidun haastateltavan suostumukseen perustuen anonyymisti, eikä aineistosta käy ilmi haastateltavat (liite 2 ja liite 3). Esimiehet osallistuivat haastatteluihin työaikana, mutta siitä ei koitunut häiriötä heidän normaaliin työarkeensa.

Haastattelutilanteen suunnittelu tuli tehdä etukäteen, jotta aineistosta saatiin laadukas ja luotettava. Haastattelujen toteuttaminen alkoi kysymysten lähettämällä etukäteen haastateltavilla puhelimitse sovittuun sähköpostiosoitteeseen. Lomakehaastattelun runko sekä opinnäytetyön tiedote lähetettiin vähintään viikkoa ennen haastatteluja, jotta haastateltaville jäi aikaa tutustua halutessaan kysymyksiin etukäteen. Tämä antoi mahdollisuuden nopeuttaa muuten niin aikaa vievää haastattelua. Haastatteluihin pyydettiin varaamaan aikaa 1,5 h ja aikataulut sovittiin etukäteen, jotta haastateltavien aikataulut olivat selvillä ja haastatteluun varattu tila oli käytettävissä koko haastattelun ajan ilman keskeytyksiä ja häirintää. Kukaan haastateltavista ei palauttanut lomaketta täytettynä, johon tiedotteessa annettiin mahdollisuus nauhoitetun haastattelun lisäksi. Osa haastateltavista myönsi, ettei ollut kiireen vuoksi ehtinyt tutustumaan kysymyksiin etukäteen.

Haastattelut toteutettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta esimiesten omissa työhuoneissa, jotka olivat vain heidän omassa käytössään. Yhtä haastattelua varten varattiin erikseen rauhallinen tila. Näin varmistettiin nauhoitettavien haastattelujen tallenteiden hyvä laatu, koska haastattelutilanteet ovat autenttisia ja aineiston menettäminen hälyisyyden tai tallenteen epäonnistumisen vuoksi olisi ollut valitettavaa eikä haastattelujen toisto olisi tuottanut koskaan täysin samanaista aineistoa. Haastattelulomakkeeseen on mahdollisuus tehdä haastattelun aikana merkintöjä haastateltavan vastausten mukaisesti ja tätä tutkija hyödynsi tarvittaessa. (Eskola ym. 2018, 35.)

Lomakehaastatteluja toteutettiin 8 kappaletta 4.7-12.9.2019 välisenä aikana. Haastatteluihin kului aikaa 40 minuutista 1,5 tuntiin. Haastateltavat esimiehet olivat 31-61 vuotiaita ja työkokemusta kotihoidon esimiestyöstä oli kertynyt 1-29 vuotta. Yhtään haastattelua ei jouduttu keskeyttämään tai lopettamaan. Nauhoitetuista haastatteluista aukikirjoitettua analysoitavaa materiaalia kertyi 55 sivua.

## 6.2.2 Kyselylomake digiosaamisen arviointityökalun hyödyllisyydestä

Tässä opinnäytetyössä arvioitiin DigiTaito-hankkeessa kehitetyn digiosaamisen itsearviointityökalun hyödyllisyyttä kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen kehittämiseksi esimiehen näkökulmasta. Arviointi toteutettiin kyselyn avulla (liite 4). DigiTaito-hankkeessa toteutetun digitaalisen osaamisen itsearviointityökalun kehittämiseen osallistui monen eri ammattiryhmän ihmisiä, kuten hoitoalan ja opetusalan ammattilaisia. Myös teknisen alan asiantuntijoita tarvitaan digitaalisen työkalun rakentamiseen, jotta työkalun käytettävyys varmistetaan. Testattava versio oli tietokoneella tai mobiililla käytettävä työkalu, jossa vastaaja valitsi oman kokemuksensa mukaan omaa osaamistaan vastaavan tason väittämistä. Tulokset saatiin työkalua testanneiden työntekijöiden digiosaamista havainnollistavana raporttina (liite 5). Raportista ilmeni kysymyskohtaisesti vastaajien kokema digiosaaminen 5-tasoisesti ”En ole koskaan kuullutkaan/en tiedä asiasta mitään – Olen kuullut/nähty, mutta en ole itse käyttänyt/tehnyt – Tiedän asiasta jonkin verran. Olen vähän tehnyt/käyttänyt. – Tiedän asiasta melko paljon. Olen käyttänyt/tehnyt useita kertoja. – Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja”. Työkalussa pyydettiin myös vastaajien oma arvio osaamisen merkityksellisyydestä ja se oli luettavissa raportista.

Työkalun tavoitteena oli selvittää monipuolisesti vastaajien eli lähihoitajien, työssä tarvittavia digitaalisia taitoja. Digitaalisen osaamisen osa-alueet työkalussa olivat tietotekniikan käytön perustaidot, mobiililaitteiden käytön perustaidot, digitaalisten tietovarantojen hyödyntäminen ja digitaalisen asioinnin ohjaaminen, mobiilikirjaaminen ja siihen liittyvä osaaminen, turvallisuutta ja itsenäistä kotona selviytymistä tukevan teknologian hyödyntäminen, digitalisaation hyödyntäminen lääkehoidon toteutuksessa, etähoivan ja digitaalisuuden hyödyntäminen asiakkaan ohjauksessa, arjen mielekkyyteen liittyvä teknologia, etämittaaminen ja toimintakyvyn arviointi sekä robotiikka hoitotyössä. Opinnäytetyön aikana työkalun kehittäminen eteni hankkeessa ja sen testaaminen toteutettiin ensin lähihoitajaopiskelijoilla Tampereella ja sen jälkeen kotihoitoyksiköissä Tampereella, Orivedellä ja lopuksi Lahdessa. Opinnäytetyöhön ei kuulunut työkalun kehittämisen prosessin arviointi eikä lähihoitajien kokemusten arviointi työkalun käytettävyydestä.

Työkalun hyödyllisyyden arviointi osaamisen kehittämisen näkökulmasta toteutettiin opinnäytetyön haastatteluun osallistuneille esimiehille teetettävän kyselyn avulla. Kysely toteutettiin, kun työkalua oli testattu heidän kotihoitoalueillaan. Kysely toteutettiin monivalintakysymyksillä ”kyllä/ei”, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajaa pyydettiin avoimilla kysymyksillä selittämään valintaansa eli strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuodolla. Monivalintakysymysten etuna nähdään vertailtavuus muiden vastaajien vastausten kanssa ja avointen kysymysten avulla voidaan osoittaa mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajan ajattelussa. (Hirsjärvi ym. 2009, 199-201). Kyselylomakkeen rakentamisessa ei enää huomioitu vastaajien taustatietoja, koska vastaajat olivat valikoituneet jo aiemmin haastatelluista henkilöistä ja taustatiedot oli kerätty haastattelun yhteydessä. Työkalun muoto muuttui opinnäytetyöprosessin aikana yksilön osaamisen arvioinnista työyhteisön osaamisen arviointiin ja tämä johti myös kyselylomakkeen uudelleen muotoiluun. Kyselylomakkeen sisältö tarkastettiin uuden näkökulman mukaiseksi ja se esiteltiin digiosaamisen arvioinnin työkalun esittelyn yhteydessä esimiehille.

Jotta esimies pystyi arvioimaan itsearviointityökalun hyödyllisyyttä, perehdytettiin esimies työkalun käyttöön ennen sen testausta lähihoitajilla. Kyselyn kysymykset asetettiin niin, että niihin oli helppo vastata ja ne vastasivat siihen kysymykseen, jota kyselyllä oli tarkoitus selvittää. Eli tässä opinnäytetyössä haettiin kyselyllä vastausta siihen, miten osaamisen itsearviointityökalu soveltuu digiosaamisen arviointiin ja osaamisen kehittämiseen esimiehen työn näkökulmasta.

Digiosaamisen itsearvioinnin työkalun testaus toteutettiin lopulta viidellä kotihoitoalueella 4.10-6.11.2019 välisenä aikana eli kyselyyn saatiin viisi vastausta (n=5). Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden alueiden esimiehet eivät nähneet testausta tarpeellisena tai ajankohtaan nähden mahdollisena. Kaksi esimiestä eivät vastanneet pyyntöihin lainkaan. Työntekijöillä oli testausaikaa 5-8 päivää ja sen jälkeen esimiehellä oli 3pv-3vkoa aikaa vastata kyselyyn työkalun hyödyllisyydestä. Työntekijöiden osallistumisprosentti työkalun testaamiseen vaihteli eri alueiden välillä 44% ja 65% välillä. Viimeisten testausten pitkittymisen vuoksi esimiesten vastausaikaa lyhennettiin, mutta se oli esimiesten oma toive eikä tutkija painostanut nopeiden vastausten saamiseen.

### 6.2.3 Havainnointi lomakehaastattelujen tulosten arvioinnin tukena

Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa tapahtumista ja yksilöiden ja ryhmien välisestä toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointia voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmänä, jolla saadaan tietoa ihmisten luonnollisessa ympäristössä todellisesta käytöksestä, toteutuuko esimerkiksi osaaminen käytännössä vai vain puheissa. (Kananen 2014, 66.) Havainnoinnin käyttö tiedonkeruumenetelmänä haastattelujen lisäksi voi tuoda uuden näkökulman tai vahvistaa haastatteleamalla saatua tietoa, kuten tässä opinnäytetyössä, jossa haettiin vahvistusta esimiesten haastatteluissa kuvaamaan digiosaamisen sekä sen johtamisen nykytilan kuvaukseen.

Havainnoinnin heikkoudeksi on mainittu sen mahdollinen havainnoijan häiriövaikutus havainnoitavaan tilanteeseen. Tätä pyrittiin välttämään järjestämällä havainnointi ilman erillistä havainnointitilannetta, jotta se ei aiheuttaisi häiriötä ja muuttaisi aitoa tilannetta. Havainnoitavan kotihoitoalueen lähihoitajat tiesivät käynnissä olevasta opinnäytetyöstä digiosaamiseen liittyen, mutta heille ei erikseen informoitu havainnoinnista, kuten menetelmäkirjallisuuskin ohjeistaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-217.)

Havainnointi voi olla hyvin systemaattista ja suunniteltua tai vapaasti toteutettua luonnolliseen toimintaan mukautunutta, jossa havainnoija osallistuu kenttätutkimuksen omaisesti havainnoitavan ryhmän tai yksilön toimintaan. Havainnoijan on tärkeää pitää erillään havainnot sekä omat tulkinnat havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-217.) Tässä opinnäytetyössä osallistuvaa havainnointia tutkija teki kesän ja alkusyksyn 2019 ajan oman työn ohessa seuraten digiosaamisen ilmenemistä aidoissa tilanteissa kotihoidossa. Samalla tutkija teki havainnoita esimiesten osaamisen johtamisesta digiosaamiseen liittyen. Tutkija kirjasi menetelmäkirjallisuuden (Hirsjärvi ym. 2009, 212-217) ohjeiden mukaan havainnoita lähes päivittäin esiintyvien tapahtumien jälkeen, jotka ilmensivät digitaalisen osaamisen ilmenemistä ja osaamisen johtamista kotihoidon arjessa.

### 6.3 Lomakehaastattelun ja lomakekyselyn vastausten analysointi

Lomakehaastattelulla saadut vastaukset analysoitiin teemoittelua hyödyntäen ja pyrittiin löytämään aineistosta vastauksia tutkimustehtävään (Hirsjärvi & Hurme 2017, 136). Aineiston analyysi oli haastava vaihe, mikä vaati tutkijalta aktiivista aineiston työstämistä. Teemoittelun avulla haastatteluaineistosta nostettiin tutkimuskysymyksiin vastaavia teemoja esiin. Teemoittelua suositellaankin analyysimenetelmäksi aineistoon, jossa haetaan ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Eskola & Suoranta 2014, 175, 179.) Erilaisia tietokoneohjelmia on kehitetty haastatteluaineiston teemoittelun avuksi, mutta työn voi tehdä myös ilman teknisiä ohjelmia, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin. Lomakehaastattelumenetelmän avulla kerätyn tutkimusaineiston analysointi teemoittelun avulla oli luonteva tapa jatkaa aineiston käsittelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 141.) Lomakehaastattelumenetelmällä kerätty laadullinen aineisto oli valmiiksi teemoiteltu lomakehaastattelun rungon mukaan. Tutkijan tuli muodostaa teemat pohtimalla aktiivisesti niiden tarpeellisuus ja keskeisyys aineistossaan. Teemoittelu tuli tehdä perusteellisesti ja analyysin edetessä tiivistää sitä entisestään tarpeen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen aineiston käsittely eli analyysi koostui monista vaiheista. Haastattelemalla kerätty laadullinen aineisto oli kirjattava auki eli litteroitava mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta aineisto oli tuore ja hyvin haastattelijan muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 136.) Haastatteluaineiston analysointi alkoi aukikirjauksen yhteydessä ja haastattelurungossa käytettyjen teemojen mukaisen aineiston etsiminen haastatteluaineistosta alkoi jo tässä nimenomaisessa vaiheessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Litteroinnin tarkkuus eli kirjataanko nauhoitettu haastattelu sanasta sanaan ja kaikki puheessa esiintyvät tauot huomioiden, määrittyy tutkimusongelman mukaan. Aukikirjoitus toteutettiin tutkijan omasta toimesta ja se kirjattiin sanatarvasti, mutta taukojen ja äännähdysten kirjaamisesta pidättäytyttiin, koska sillä ei nähty olevan merkitystä tutkimusongelman näkökulmasta. Litteroitava teksti analysoitiin teorialähtöisesti, sillä tutkijalla oli valmiit teoreettiset ajatukset, joiden perusteella lomakehaastattelun kysymysten teemat oli luotu, ja joita tutkija

halusi todentaa haastattelun avulla, kuten tutkimuskirjallisuus ohjeistaa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 136).

Aineiston lukeminen sen jatkokäsittelyn mahdollistamiseksi oli tärkeä osa analyysia (Hirsjärvi & Hurme 2017, 143). Aineiston lukemisen jälkeen analyysi eteni aineiston luokitteluun. Aineiston luokittelussa hyödynnettiin valmiita haastattelun teemoja. Luokittelun jälkeen toteutettiin aineiston uudelleen järjestely, jolloin arvioitiin luokittelun onnistumista. Tämä saattaa joskus johtaa aineiston uudelleen luokitteluun mutta tässä opinnäytetyössä ei niin tapahtunut. Analyysi jatkui aineiston tulkinnalla. Tulkintaa tapahtui todellisuudessa koko tutkimusprosessin ajan, kun tutkija muodosti haastattelun teemat, luokitteli sekä yhdisteli aineistoa. Kaikkeen tähän liittyi tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 147-149, 151.)

Lomakekysely toteutettiin monivalintakysymyksillä ”kyllä/ei” ja valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajaa pyydettiin avoimilla kysymyksillä selittämään valintaansa. Kaksiportaisten vastausten analysoinnissa käytettiin exceliä ja tulokset raportoitiin kuvailevina tunnuslukuina kuten luokkien vastausmäärät ja prosentit. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin teemoittelulla. Monivalintakysymysten luokitteluna käytettiin 5-portaista luokittelua ja vastausten analysoinnissa käytettiin exceliä ja laskettiin kuvailevia tunnuslukuja kuten keskiarvo ja prosentti. Havainnoinnista kerättiin muistiinpanoja ja niitä hyödynnettiin esimiesten haastatteluissa kuvaaman digiosaamisen ja sen johtamisen nykytilan kuvauksen vahvistamiseen.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Digiosaamisen arviointi, kehittäminen ja johtaminen kotihoidossa

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia haastatteleamalla, havainnoimalla ja kyselyn avulla tutkimusongelmaan, miten kotihoidon lähihoitajien digitaalista osaamista tulisi arvioida, kehittää ja johtaa eri vaiheissa työuraa. Vastauksia etsittiin tutkimuskysymysten ”Millaista digiosaamista kotihoidon lähihoitajilla tulisi olla?”, ”Miten kotihoidon lähihoitajien digiosaamista arvioidaan tällä hetkellä osana osaamisen johtamista?” sekä ”Miten kotihoidon lähihoitajien digiosaamista voidaan kehittää heidän koko työuran ajan?” avulla. Digiosaamisen johtamista tarkastellaan ensin strategian näkökulmasta. Tämän jälkeen avataan esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa yleisesti sekä yksilön näkökulmasta, eri ikäisten työntekijöiden koko työuran aikaisen digiosaamisen johtamisen näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi avataan esimiesten kuvaa mien osaamisvaatimusten avulla digiosaamisen tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyviä kokemuksia ja haasteita. Digiosaamisen kehittämisen käytössä olevia menetelmiä avataan ja lopuksi kerrotaan tulevaisuuden haasteita, joita esimiehet kokevat digiosaamisen johtamisessa. Kerätyn aineiston avulla kuvataan luvussa 7.2 digiosaamisen kehittämisen tavoiteprosessi.

#### 7.1.1 Strategian merkitys digiosaamisen johtamisessa

Strategian merkitys haastateltavien esimiesten osaamisen johtamistyön taustalla sai erilaisia merkityksiä johtuen esimiesten omasta perehtyneisyyden tasosta. Organisaation strategiaan perehtyneet esimiehet kokivat, että strategiassa ei ole huomioitu digiosaamisen kehittämistä, vaikka digitaalisuuden kehittäminen ja asiakaslähtöisyyden ylläpitäminen on keskeinen asia strategiassa. Tämä johtaa esimiesten mielestä siihen, ettei strategia tue esimiestyötä osaamisen kehittämisessä, vaikka teknologiaa lisätään kotihoitoon jatkuvasti. Varsinainen strategian jalkauttaminen eli sen todentaminen on esimiesten mielestä jäänyt digitaalisuuden osalta tekemättä.

Strategia koetaan kuitenkin merkitykselliseksi ja esimiehet toivoivat tulosaluekohtaisia tavoitteita digiosaamiselle. Strategian yleiselle tasolle kirjattavat osaamistavoitteet tulisi todentaa, mitä ne tarkoittavat kotihoidossa. Osaamisen kehittäminen tulisi olla systemaattisesti hallittu kokonaisuus. Uuden organisaation aikana kehittäminen on ollut hidasta, ylhäältä alaspäin kaadettua ja esimerkiksi teknologiapilottien hyöty on jäänyt vaillinaiseksi ilman kunnon projektinjohtoa. Työ on ollut liian siiloutunutta, kotihoidon esimiesten ja alueiden yksin tekemistä ilman yhtenäisiä systemaattisia prosesseja osaamisen kehittämiseen.

*”Digiosaaminen on yksi osaamisen kehittämisen osa – alue, mikä pitää sinne strategiaan ehdottomasti nostaa, mutta ei sitä nyt ole nostettu. Se ei näy eikä korostu”(H4).*

*”Tulee miettiä, onko digitalisaatio oikeasti hyödyllistä ja jos se on keskeinen asia, niin organisaation pitää huolehtia, että se osataan kunnolla” (H6)*

## 7.1.2 Esimies osaamisen johtajana

### Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Esimiehet eivät näe eroja digiosaamisen tai muun osaamisen, kuten hoitotyön osaamisen johtamisessa. Kaikessa osaamisen johtamisessa korostuu se, että esimies ei itse voi hallita kaikkea osaamista vaan hän koordinoi, miten osaamista kehitetään. Työntekijöiden perehdytykseen osallistuminen ja sen järjestäminen vaatii esimieheltä kokonaisuuden hallintaa. Perehdyttäjän valintaan esimiesten mielestä tulisi kiinnittää huomiota, jotta perehdyttäjäksi valittu kykenee siirtämään osaamista uudelle työntekijälle. Osaamisen johtamisen haasteena esimiesten mukaan on saada ihmiset motivoitumaan opettelemaan uusia asioita. Jos digitalisaation hyötyjä ei nähdä omassa työssä, voi motivaatio sen hyödyntämiseen jäädä heikoksi. Esimiehen myönteinen asenne teknologiaa kohtaan helpottaa myös työntekijöiden positiivista asennoitumista digitalisaatioita kohtaan. Esimiehen kiinnostuneisuus teknologiaa kohtaan lisää innostusta ja sen levittäminen työyhteisössä on tärkeä osa osaamisen johtamista. Esimiehen tulisi osata tukea, neuvoa ja auttaa työntekijöitä teknologian hallinnassa ja kyetä järjestämään heille riittävästi aikaa perehtymiseen. Tuen merkitys ilmeni havainnoissa sähköisen



työvuorosuunnitteluohjelman koulutusta yhdellä kotihoitoalueella. Koulutuksessa työntekijät olisivat kaivanneet esimiestä paikalle vastaamaan kysymyksiin, koska osa työntekijöiden kysymyksistä liittyi selkeästi esimiestyöhön eikä kouluttaja kyennyt vastaamaan niihin. Esimiehet itse toivoivatkin riittävästi aikaa esimiestyösäään osallistua koulutuksiin, kuten haastatteluissa ilmeni.

Esimiesten oma digitaalinen osaamattomuus on haaste, vaikka sen ei nähdä suoraan olevan esteenä työntekijöiden osaamisen kehittymiselle. Välttämättä ei hallita työssä vaadittavia ohjelmia riittävällä tavalla ja sen vuoksi niiden hyödyntäminen on vaillinaista. Esimiestyön ja arjen hoitotyön sovellukset ja ohjelmat eroavat toisistaan, joten kaiken hallinta on mahdottomuus, ja se tulee esimiehen työssään hyväksyä. Myös esimiehen ikääntyminen tuo omat haasteensa digiosaamisen johtamiseen. Digitalisaatio menee kovaa vauhtia eteenpäin, mutta ikääntyvän esimiehen oma kyky ottaa vastaan saattaa heiketä. Sekä esimieheltä itseltään että työntekijältä vaaditaan omatoimisuutta ja aktiivisuutta selvittää uusia asioita. Digitalisaation myötä työntekijöiden tiedon omaksumiskyky muuttuu ja kasvaa. Esimiehen tulee kyetä seulomaan tietoa, mitä laittaa eteenpäin ja mitä ei. Viestinnän haasteena esimiehet kokevat puutteelliset järjestelmät, joita kaikkien olisi arjessa helppo käyttää.

*” Haasteena on, kun ei esimiehenä hallitse kaikkia ohjelmia ja laitteita, koska ei käytä niitä työssään. Tällöin on vaikea vastata kysymyksiin ongelmatilanteissa. On hyväksyttävä, että kaikki ei hallitse kaikkea. Vaikka käyn koulutuksissa niin se ei takaa osaamista mikä kehittyy vasta lukemattomien käyttökertojen myötä” (H3).*

### Yksilön osaamisen johtaminen

Esimiesten kokemana osaamisen kehittymiseen vaikuttavat työntekijän luontaiset yksilölliset oppimistaidot. Joku oppii katselemalla, toinen tekemällä ja kolmas kokemalla. Nämä yksilölliset oppimistaidot tulee huomioida yksilön digiosaamisen johtamisessa. Vaaditaan joustoa, aikaa ja kertausta, jotta saavutetaan riittävä osaamistaso. Vaikka kotihoiton hoitotyössä vaatimustaso tulee esimiesten kokemuksen mukaan olla kaikille työntekijöille sama, voidaan erityisosaamisen mukaan jakaa vastuualueita, joissa työntekijä voi auttaa muita. Tietyt digitaalista

osaamista vaativat työt tulee kaikkien kuitenkin hallita, kuten mobiilikirjaaminen, tietokoneen peruskäyttötaidot, turvallisuutta ja omatoimisuutta tukevien hyvinvointiteknologioiden perusosaaminen, viestintäsovelluksen hallinta sekä tietoturvallisuuden hallinta, jotka esimiehet kuvaavat merkittäviksi osaamisvaatimuksiksi kotihoidossa (kuviot 1, 2 ja 4). Hyvien osaamiskokemusten tuottaminen hyvällä perehdytyksellä, koulutuksella ja vieriopastuksella tuottaa esimiesten mukaan osaamisen kehittymistä ja kiinnostuksen lisääntymistä työtä ja digitalisaatioita kohtaan.

*”Pakkohan meidän on huomioida työntekijät erilaisina oppijoina ja sellaista joustoa on pakko olla, että jokainen yksilö ja osaaminen ja lähtökohdat on erilaisia” (H7).*

*”Intensiivisessä ohjauksessa pitää saavuttaa sellainen kokemus, että hei nyt mä osaan ja tajuan” (H8.)*

#### Eri ikäisten työntekijöiden digiosaamisen johtaminen

Esimiehillä on tuntuma, että kotihoitoon tulee koko ajan vähemmän ikääntyneempiä työntekijöitä, joilla olisi heikommat digitaaliset taidot. Kotihoidon työntekijöiden keski-ikä he kokevat laskeneen. Esimiehet vertaavat työntekijöiden digitaalista osaamista asiakkaiden, jopa yhdeksänkymmentävuotiaiden asiakkaiden teknologian haltuun ottoon ja uskovat ettei ikä ole esteenä uuden oppimiselle. Digitaalinen osaaminen on hyvin yksilöllistä ja into ja kiinnostus uuden oppimiselle voivat johtaa kuusikymppisenkin työntekijän digitaaliseksi osaajaksi ja muiden neuvojaksi. Kaikki tarvitsevat hyviä oppimisen kokemuksia.

*” Nykyään kotihoidossa ei välttämättä ole tai tule niin ikääntyneitä työntekijöitä, joille tietokoneen käyttö olisi ihan vierasta” (H7).*

*” Tarvitaan kokemuksia, että vanhakin voi oppia” (H8).*

Esimiesten haastatteluissa ilmenee, ettei organisaatiossa ole erityistä osaamisen kehittämistä tukevaa ikäjohtamisen ohjelmaa. Periaatteessa kaikkien työntekijöiden pitää hallita samat perusosaamista vaativat digitaaliset työkalut, laitteet ja ohjelmat. Resurssien puutteiden jopa nähdään olevan esteenä ikäjohtamisen kei-

nojen hyödyntämiseen kotihoidossa, sillä aikaa ei ole antaa enempää jonkin digitaalisen työtehtävän tekemiseen tai opetteluun, vaikka siihen olisi tarvetta. Työparityöskentely nuoremman ja vanhemman tai digiosaajan ja heikommalla taidot omaavan työntekijän välillä on nähty kehittävän digiosaamista kotihoidossa. Kollega, joka kykenee ottamaan iän oppimiseen tuomat haasteet huomioon perehdyttämisessä ja opettamisessa, pyritään huomioimaan valitessa työskentelypa-  
ria.

*” Se ei ole ihan mustavalkoinen vastakkainasettelu nuoriin ja ikään-  
tyviin työntekijöihin digiosaamisen näkökulmasta” (H8).*

*” Joskus oli nuorempi - vanhempi työparikokeilua, jolloin kokeneempi  
työntekijä tuki nuorempaa hoidollisen osaamisen kehittymisessä. Di-  
giosaamisen kehittämisessä sitä voidaan soveltaa toisinpäin eli nuo-  
rempi opettaa vanhemmalle digitaalisia taitoja” (H4).*

Esimiesten kokemana nuorten digitaaliset taidot ovat jo lähes syntymässä saa-  
tuja ja teknologian hallinta on luontevaa ja jokapäiväistä. Työn tuomien digitaalis-  
ten vaatimusten hallintaan otto on helpompaa ja nopeampaa kuin ikääntyneem-  
millä työntekijöillä. Pitkään työssä olleiden työntekijöiden on pitänyt opetella työs-  
sään erilaisten ohjelmien ja laitteiden käyttöä mikä ei välttämättä ole henkilökoh-  
taisessa arjessa tullut tutuksi. Ikääntyneillä työntekijöillä on enemmän tarvetta  
osaamisen uusintamiseen ja vanhojen hyvien tapojen poisoppimiseen, mikä  
saattaa lisätä muutosvastarintaa. Heillä digitaalisten asioiden opettelussa ker-  
tauksen tarve korostuu ja digitaalisuuden omaksuminen on hitaampaa. Digitaali-  
suutta ja siihen liittyvää epäonnistumista saatetaan pelätä. Paperille painettujen  
ohjeiden hyödyntäminen saattaa olla ikääntyneemmälle työntekijälle yleisempää,  
joten myös kirjalliseen ohjeistukseen on kiinnitettävä huomiota. Ikääntynyt työn-  
tekijä saattaa herkemmin siirtää uuden oppimista jäljellä olevien vähäisten työ-  
vuosien vuoksi.

*” Nuoremmat oppii nopeammin, vanhemmilla menee enemmän ai-  
kaa sisäistämiseen. Eli oppimisen nopeudessa näkyy erona” (H3).*

Digitaalista osaamista saatetaan esimiesten kuvaamana hyödyntää väärin kotihoidossa. Esimiesten kokemuksissa digiosaajat, jotka pääsääntöisesti ovat nuorempia työntekijöitä, saattavat hyödyntää teknologian tuomaa helppoutta ja nopeutta työnteossa tekemällä digitaalista osaamista vaativia työtehtäviä mieluummin toimistolla tietokoneella ja välttelemällä näin asiakaskohtaamisia ja menettämällä kenties asiakkaan kohtaamisen tuottamaa tärkeää tietoa. Toisin, kuin työntekijät, joilla ei välttämättä digiosaaminen ole samalla tasolla, digitaalisuuden käyttö työssä on tehokkaampaa hyödyntämällä digitaalisia menetelmiä välittömässä asiakaskontaktissa tabletin tai mobiilin avulla.

Esimiesten arvioissa iän sijaan ratkaisevampi tekijä digiosaamisen hyödyntämisessä työssä on asenne, mitä työntekijä haluaa oppia ja miten aktiivisesti hyödyntää oppimaansa työssään. Esimerkiksi työnantajan tarjoamaa teknologiaa ei välttämättä hyödynnetä tiedon keräämiseen, vaikka osaamista sen käyttämiseen olisi. Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta digitaalisten laitteiden ja sovellusten tekninen hallinta ei vielä takaa taitoa kerätyn tiedon hyödyntämiseen asiakkaan hoidossa. Digitaalisesti taitava lähihoitaja ei välttämättä ole taitava hoitotyön digitaalisen tiedonhallinnan osaaja. Tämän eron havaitseminen osaamisen johtamisessa on esimiesten mielestä haastavaa ja riskinä on tehdä oletuksia iän perusteella tai pelkän teknisen osaamisen perusteella.

*” Ei se oppiminen iästä ole kiinni: se on kiinni asenteesta ja motivaatiosta, että mitä sä haluat oppia ja miten se asia sulle opetetaan ja esitetään” (H2).*

*” On sellainen ikään liittymätön piirre, että vaikka laitteet kulkee mukana, niin silti asioita ei tehdä. Kyse on työmotivaation ongelmista” (H6).*

### Digitaalisuuden vaikutus työhyvinvointiin

Teknologian toimimattomuus ja digitaalisten vastoinkäymisten vaikutus työhyvinvointiin nousee esiin esimiesten kokemuksissa. Laitteiden toimimattomuus ja yhteyksien pätkiminen aiheuttaa työntekijöissä ahdistusta. Työn kuormittavuus kasvaa ja kokemus työn hallinnasta kärsii, jos laitteet eivät toimi kuten ne on tarkoi-

tettu. Isot tekniset ongelmat, kuten ohjelmistojen kaatuminen esimerkiksi tietoverkon tahallisen vahingoittamisen johdosta, vaikuttaa myös esimiehen omaan jaksamiseen ja kykyyn tukea työntekijöitä, mikä ilmeni sekä haastatteluissa että havainnoiden tehdyissä huomioissa. Erilaiset työhyvinvointipilotoinnit voivat auttaa jaksamaan ja siinä mukana oleva teknologia voi osaltaan hälventää digitaalisuuden aiheuttamaa ahdistusta, kun teknologia tehdään hyödylliseksi työntekijälle itselleen. Tämä vaatii myös hyvää suunnittelua, jotta laitteet toimivat, eikä hyvä ajatus teknologian hyödyllisyydestä käänny itseään vastaan, kuten organisaatiossa tapahtui. Sillä havainnoissa alkusyksystä 2019 työhyvinvointipilotin toteutumista kotihoidossa, havaittiin etteivät työntekijöiden käyttöön suunnitellut hyvinvointirannekkeet ja sovellus toimineet ja työntekijät jättivät ne sen vuoksi hyödyntämättä. Luottamus esimiehillä on kuitenkin siihen, että jos laitteet saadaan toimimaan, niin pitkällä tähtäimellä digitalisaatio tulee parantamaan ja tukemaan työhyvinvointia.

*”...ottaa välillä päästä nämä kyberhyökkäykset, ettei jaksa olla avoin!” (H1).*

*”Laitteiden toimimattomuus ja yhteyksien pätkiminen aiheuttaa ahdistusta. Kun työtä aloittaessa ei voi luottaa, että se toimii moitteetta työvuoron ajan” (H2).*

Digitalisaatiossa nähdään sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Oman työn hallintaa lisäävät teknologiat, kuten sähköinen asiointi ja työvuorosuunnittelu, lisäävät esimiesten kokemana työntekijöiden oman elämän hallintaa. Kehityskeskusteluissa sekä käytävävuorovaikutuksessa ilmenee jonkin verran työntekijöillä pelkoa digitalisaatioita kohtaan tai jopa uhkaa oman työn muuttumisesta johtuen. Kotihoidon työssä esiintyy työn digitaaliseen muutokseen ja jatkuvaan uuden opettelemiseen liittyvää ahdistusta ja väsymystä. Esimiesten kokemuksena on, että sekä työntekijät että esimiehet toivovat välillä taukoa jatkuvaan kehittämiseen ja aikaa saada toteuttaa perustyötä ja ottaa uudet teknologiat haltuun ennen kuin jälleen siirrytään uuden kehitysasteen pariin. Jos edellisestä uudistuksesta on päällä vielä kiire ja stressi ja tunne ettei ole oppinut kunnolla edellistäkään työkalua käyttämään, niin on vaikeampi ottaa uusia asioita vastaan. Heikommat digitaaliset taidot omaavalla esiintyy ahdistusta herkemmin. Esimiesten kokemus on, että digitalisaation ja lähinnä jatkuvan muutoksen tuoma

kuormittavuus heikentää työhyvinvointia. Esimiehet aistivat kireän ja stressaantuneen ilmapiirin. Esimiehet tunnistavat, että se on työntekijän osaamisen lisäksi paineensietokyvystä kiinni, kuinka suhtautuu työelämän muutoksen aiheuttamaan stressiin ja uuden opetteluun.

*”Jatkuva uudistus ahdistaa varsinkin niitä, joilla on heikommat digitaaliset perustaidot” (H1).*

*”Väsyttää se jatkuva muutos joskus esimiestäkin, kun pitää pystyä olemaan ajan hermolla, että itsekin oppii koko ajan uutta”(H1).*

*”Tulee väsyminen, kun tulee uusia järjestelmiä. Kiinnostus lopahtaa, kun koko ajan tulee uusia sovelluksia” (H5).*

Esimehet kuvaavat avoimen keskusteleavan ilmapiirin auttavan digitaalisuuden aiheuttaman kuormittumisen alentamisessa. Esimiesten tuki, ajan antaminen uuden oppimiseen ja toisinaan myös puolesta tekeminen ovat asioita, joiden esimiehet kokevat parantavan työhyvinvointia kotihoidon arjessa. Armollisuus uuden oppimisen aikatauluissa ja vieriopetuksen järjestäminen ovat arjen keinoja digitaalisuuden aiheuttamien työhyvinvointia heikentävien asioiden hoitamiseksi. Työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien tuntemiseen perustuva joustaminen ja jopa vaatimusten laskeminen ovat esimiesten yksilöllisen osaamisen johtamisen keinoja.

*” Haluan esimiehenä olla armollinen, enkä halua, että kukaan ahdistuu digitaalisuudesta. Riittää että kiireelliset asiat tulee hoidetuksi”(H5).*

### **7.1.3 Digiosaamisen arviointi**

Digiosaamisen tunnistaminen tapahtuu pääsääntöisesti työntekijän aloittaessa työssään kotihoidossa. Osaaminen otetaan esiin rekrytointitilanteessa ja perehdytysvaiheessa. Esimiesten kokemuksissa toistui, että uuden työntekijän kanssa käydään esimiehen toimesta työssä tarvittavat ohjelmat ja laitteet läpi ja tuolloin käydään osaaminen ainakin jollain tasolla läpi. Pääsääntöisesti digiosaamisen

tunnistaminen tapahtuu arjen työn tilanteissa mutta siihen ei ole mitään systemaattisia tai suunniteltuja menetelmiä käytettävissä. Esimiehet luottavat omaan intuitioonsa haastattellessaan uusia työntekijöitä havainnoiden esiintyykö esimerkiksi pelkoa laitteita tai koneita kohtaan.

Pidemmän työuran tehneiden ja kotihoidossa pidempään olleiden työntekijöiden ollessa kyseessä, esimiesten toiveena on, että työntekijä itse ottaa puheeksi, jos kokee puutteita digitaalisessa osaamisessa. Kotihoidossa pidempään olleilta työntekijöiltä ei välttämättä erikseen tiedustella digitaalisesta osaamisesta, jos he eivät tuo sitä itse julki tai se ei tule puutteina tai ongelmina ilmi kotihoidon arjessa. Tällaisia hetkiä ovat esimerkiksi uusien ohjelmien tulo, jolloin saatetaankin havaita, että työntekijä ei hallitse esimerkiksi sovelluksen lataamista tai muuta käyttöönottoon liittyvää seikkaa ja tämä huomio johtaa työntekijän digiosaamisen uudelleen arviointiin. Haastatteluissa ilmeni myös, että digiosaamisen tunnistaminen on vaikeaa tilanteissa, jossa työntekijä itse kokee olevansa taitava ja antaa itsestään osaavan kuvan esimiehelle vastoin todellisia taitoja. Tämä osaamisen puute ilmenee sitten vähitellen, yleensä muiden tekemien huomioiden myötä.

*”Pitkään olleiden työntekijöiden taustasta jo tietääkin, että joillakin ikääntyneemmällä työntekijöillä ei ole luontaista kokemusta tekniikan käytöstä” (H8).*

*”Aikaisemmin kehityskeskusteluissa digitaaliset taidot nousi enemmän esille, silloin 10 vuotta sitten. Vaikka nykyään on paljon ja koko ajan muutosta, niin asia ei silti tule kaikkien kanssa välttämättä edes esille” (H1).*

Digiosaamisen tunnistamiseen liittyy esimiesten mukaan usein oletus, että digitaalinen perusosaaminen, kuten älypuhelimien käyttö, on hallinnassa. Tämä johtaa siihen, ettei työntekijältä välttämättä kysytä esimerkiksi puhelimen käyttöön liittyvästä osaamisesta. Tässä esiintyy riski, koska älypuhelimien käyttöönottoon ei liity erillistä koulutusta eikä työntekijöiltä vaadita esimerkiksi huoltotoimenpiteitä puhelimille.

*”Sitä pitää liiankin usein itsestään selvyytenä, kun on kyseessä nuoria, että jää kokonaan kysymättä” (H4).*

*”Puheeksiottaminen digitaidoista vähenee sen vuoksi, kun tällä sukupolvella alkaa olla digitaidot tulleet jo äidinmaidossa, että ne on jo kasvaneet siihen ja koulutuksessa heillä on jo ollut se vahvasti, se on itsestään selvä juttu. Sähköinen viestintä alkaa olla jo tutumpaa kuin kynä ja paperi” (H1).*

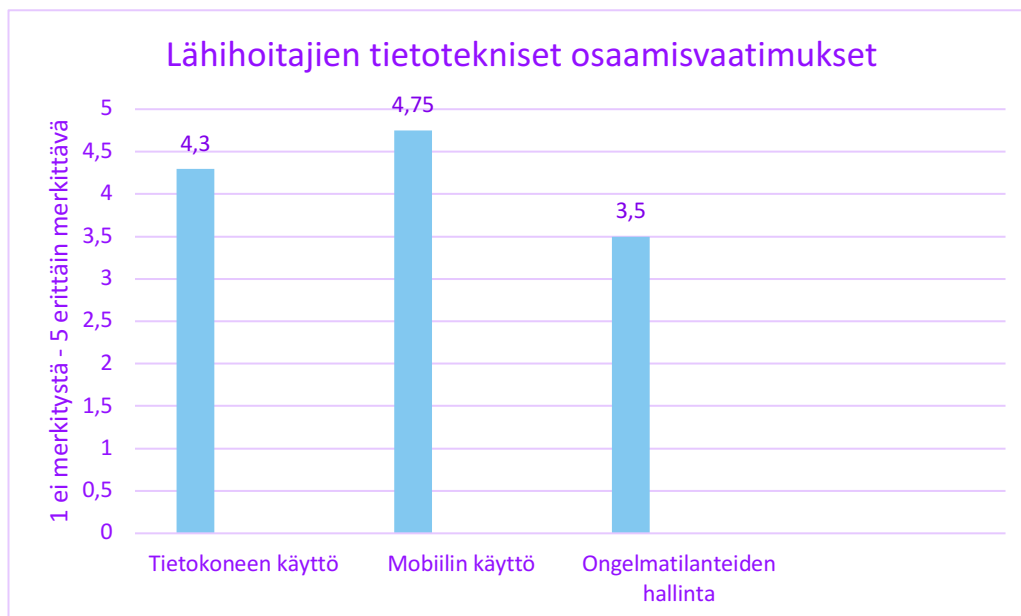
Digiosaamisen arviointia on esimiesten mukaan haastava tehdä, jos ei ole tasoa, mihin osaamista verrataan. Esimiesten kokemuksen mukaan digiosaamisen arviointia tehdään työntekijän omista kokemuksista lähtien eikä mitään mittaria ole käytettävissä osaamisen arviointiin. Digiosaamisen taso koetaan vaikeaksi mitata kokemukseen perustuen, jos mitään verrattavaa vaatimustasoa ei ole määritetty. Digiosaamisen käsitteen laajuus myös koetaan vaikeuttavan osaamisen mittaamista ja arviointia. Kuten osaamisen tunnistamisessa, myös arvioinnissa esimiehet turvautuvat oletuksiin ja siihen, että työntekijän tulisi itse kyetä arvioimaan osaamistaan. Osaamisen arviointi ei ole systemaattista vaan arjen työssä esiintyvien ongelmatilanteiden myötä ilmaantuvia osaamisen puutteiden havainnointia ja niiden korjaamiseen pyrkiviä toimenpiteitä.

*”Varmaan se, että on ollut jo pitkään töissä, niin lähtökohtaisesti oletetaan, että työntekijä jo osaa, se kuuluu perusosaamiseen, mutta ei se välttämättä näin ole” (H7).*

*”Ei sitä tule kauheesti siinä mielessä arvioitua, se on sitä mikä tulee esille syystä tai toisesta” (H4).*

Tutkimuksessa esimiehiä pyydettiin arvioimaan sekä numeraalisesti että sanallisesti erilaisia kirjallisuuteen perustuvia lähihoitajien digitaalisia osaamisvaatimuksia niiden työhön liittyvän merkityksen avulla asteikolla 1-5. Esimiehet kuvailivat toivottavia osaamisvaatimuksia sekä nykyistä osaamisen tasoa ja sen arviointia. Nämä esitetään kuvioissa 1-4.





Kuvio 1. Lähihoitajien tietotekniset osaamisvaatimukset kotihoidossa (ka.)

Tietokoneen käyttötaidot esimiehet arvioivat tärkeäksi digitaaliseksi taidoksi kotihoidossa (kuvio 1). Ne ovat perustaitoja, jotka tulee hallita. Kotihoidon työtä ei voi tehdä teettämällä tietokoneella tehtävät asiat aina jollain muulla työntekijällä. Mutta osaamisen tason esimiehet korostivat olevan riittävä, jos osaa avata tietokoneen, kirjoittaa tietoja, tallentaa tietoja ja asentaa tulostimen asetukset, jotta pystyy tulostamaan työhön liittyviä asiakirjoja, kuten lääkelistoja. Tulostukseen liittyvät ongelmat koettiin haastatteluissa tietokoneen käytössä ongelmallisimmaksi toimeksi, jonka osaamisessa lähihoitajilla on puutteita.

Kotihoidon jokapäiväinen työ perustuu mobiilin käyttämiseen. Sitä hyödynnetään asiakastietojen kirjaamisessa, sähkölukkojen avaamisessa, erilaisissa hoidossa tarvittavien tarvikkeiden tilauksissa, tilastoinnissa jne. Mobiilin käyttötaidot ovat tietokoneen käyttöä merkittävämmät, kuten esimiesten haastatteluissa arvioimissa osaamisvaatimuksista ilmenee (kuvio 1). Edelleen esimiehet korostavat, että merkittävyys ei tarkoita, että mobiilin kaikkia ominaisuuksia tulee osata mutta mobiilin perustoiminta pitää hallita, jotta työssä tarvittavia ohjelmia ja sovelluksia kykenee käyttämään. Jos työskentelee kotihoidossa etähoivan puolella, niin mobiilin käytön osaamisvaatimukset eivät ole niin korkeat. Heillä tietokoneen käyttötaidot korostuvat enemmän. Viestipalvelun hyödyntäminen mobiilin avulla on kotihoidon tärkein viestintäkanava tällä hetkellä, joten jos ei hallitse mobiilin käyttöä, tärkeä viestintä ei toteudu ja hoidon jatkuvuus vaarantuu. Teknisiin taitoihin liittyvä osaaminen tulee ilmi arjen työssä yleensä hyvin nopeasti, koska kaikki työ

perustuu mobiiliin ja tietokoneen käyttöön. Arviointia mihinkään testiin perustuen ei toteuteta teknisissä taidoissa vaan luotetaan hyvään perehdytykseen työn alkaessa kotihoidossa.

Kotihoidon tietoliikenneverkon ongelmat pahenivat aineiston hankinta-aikana tapahtuneen kyberhyökkäyksen vuoksi. Esimiesten mielestä ongelmatilanteiden hallinnan osaamisvaatimustaso ei ole merkittävä (kuvio 1), vaikka osaamattomuus ongelmatilanteiden hallinnassa ilmeni lähes jokaisella haastateltavan alueella. Esimiesten kokemusten mukaan todellisuudessa ongelmatilanteiden hallinta on heikko. Esimiesten mukaan lähihoitajien tulisi hallita keinot, kuinka mobiiliin tai tietokoneen kanssa tulleiden ongelmien kanssa toimitaan, jotta hoitotyö voisi jatkua häiriintymättä tai keskeytyksettä. Teknisten ongelmien korjaamistaitoa ei vaadita, mutta tulee hallita kanavat mistä apua haetaan. Ei voi vain jättää töitä hoitamatta sen vuoksi, että ei saa mobiililaitetta päälle vaan pitää osata hakea apua. Ongelmatilanteisiin tulisi olla selkeät ohjeet ja niitä tulisi esimiesten toimesta kerrata aika ajoin. Työntekijöiden tulisi tunnistaa keneltä asiantuntijalta apua haetaan. Tämä helpottaa arjen työtä, kun apu saadaan nopeasti oikeasta paikasta. Esimiesten kokemana kotihoidon arjessa luotetaan paljon kaveriapuun, eli kysytään kollegalta apua ennen kuin soitetaan nimetylle asiantuntijalle. Ongelmanratkaisutaitoa tulisi esimiesten mukaan arvioida ja perehdytyksen avulla parantaa, sillä potilasturvallisuuden kannalta on haastavaa, jos osaamista ei arvioida ja hoitotyö vaarantuu osaamattomuuden vuoksi.

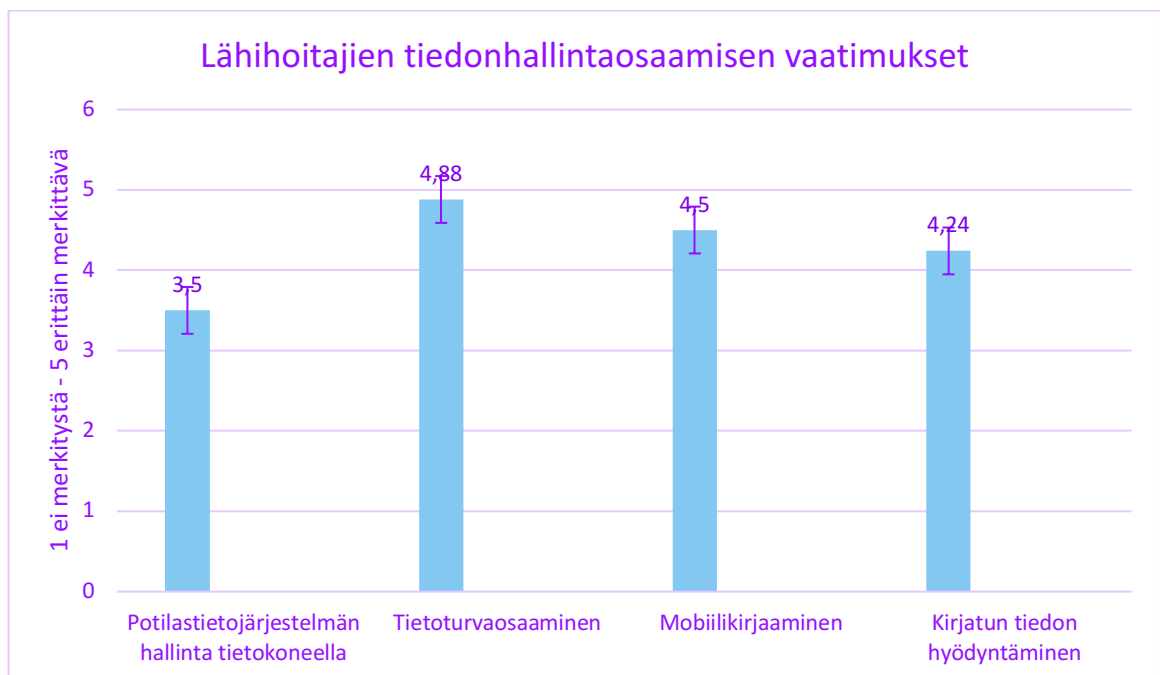
*” Olen miettinyt sitä, että kun ne tulee kysymään esimieheltä tai sairaanhoitajalta jotain tietoteknistä asiaa, niin enhän minä tai he ole niitä asiantuntijoita, vaan kyllä se apu pitää osata kysyä sieltä missä se asiantuntemus on” (H4).*

*” Kun jotain käy, niin voinko seistä tumput suorana vai tiedäkö mihin mä otan yhteyttä ja lähden ratkomaan sitä asiaa” (H6).*

Havainnoidessa lähihoitajien työskentelyä ongelmatilanteissa, todentui esimiesten kuvaamia osaamisen puutteita aidoissa arjen tilanteissa. Laitteongelmien ratkomisessa ei osattu hyödyntää kirjattuja ohjeita, ei tiedetty mistä apua pyydetään tai luotettiin vain, että joku muu hoitaa tekniset ongelmat ja jätettiin itse hoita-

matta. Myös esimiesten toiminnassa oli havaittavissa puutteita ongelmatilanteissa digiosaamiseen liittyen. Viestintä ongelmatilanteissa oli heikkoa, joten esimiehen tuki ongelmatilanteiden selvittämisessä oli puutteellista. Esimiestyössä korostui, että ongelmatilanteiden varalta esimiehillä tulisi olla selkeät ohjeet minkä mukaan toimia ja ohjata edelleen työntekijöitä. Esimiehet itse hyödyntävät kollegojaan digitaalisissa ongelmissa. Kollegalta saatu apu auttaa usein ensisijaisesti tietoteknisissä ongelmissa esimiehiä. Tällöin avun saa nopeammin kuin teknisen tuen kautta, minkä koetaan olevan kankeaa ja hidasta.

*”Jos minun esimiehenä pitäisi arvioida oma digiosaaminen, niin joutuisin kyllä hieman määrittelemään, että mikä se taso on suhteessa vaatimuksiin. Mittareita puuttuu tällaisten asioiden mittaamiseen” (H7).*



Kuvio 2. Lähihoitajien tiedonhallintaosaamisen vaatimukset kotihoidossa (ka.)

Potilastietojärjestelmän käyttöä tietokoneen avulla ei katsota erittäin merkittäväksi taidoksi (kuvio 2). Se ei ole kotihoidon lähihoitajien jokapäiväistä osaamista vaativaa toimintaa. Lähihoitajat kirjaavat pääsääntöisesti mobiilin avulla, joten potilastietojärjestelmän käyttö tietokoneella jää vähemmän merkittäväksi mutta kuitenkin tärkeäksi taidoksi. Mobiilikirjaaminen sen sijaan on merkittävä osaamisvaatimus. Rakenteisen kirjaamisen hallinta on työn a ja o. Jos työntekijä ei kirjaa

asiakaskäynnistä, työ jää ikään kuin kesken, joten mobiilikirjaaminen on keskeinen osa asiakaskäyntiä. Esimiehet kritisoivat mobiilikirjaamiseen käytettävän sovelluksen puutteita, mikä ei mahdollista kaikkea kirjaamista edelleenkään mobiiliin avulla, vaan osa päivittäisistä mittauksista pitää edelleen tehdä toimistolla tietokoneella. Tätä järjestelmän heikkoutta ei ymmärretä, kun teknologia kuitenkin kehittyy koko ajan.

Mobiilikirjaamisen on nähty vaikuttaneen kirjaamisen laadun heikkenemiseen. Mobiilikirjaamiseen toivotaan syvyyttä ja laajuutta mikä saattaa kärsiä pienellä näytöllä kirjattaessa. Tämä on nähty kehittämisen kohteena. Potilastietojärjestelmä ei ole varsinaisesti esimiesten työkalu osaamisen johtamisessa, joten esimerkiksi kirjaamisen laadun arviointia systemaattisesti ei toteuteta esimiesten toimesta. Kotihoitoon on suunniteltu kirjaamisen auditointia, jolla voidaan arvioida kirjaamisen laatua. Tämä ei ole vielä toistaiseksi systemaattista toimintaa. Asiakaskirjaamisen lisäksi mobiililla toteutetaan asiakaskäyntien tilastointia. Tätä osaamista esimiehet voivat arvioida tarkastelemalla tilastoja. Jos toistuvasti havaitaan virheellisesti tilastoituja käyntejä, tulee esimiehen arvioida mistä virheet johtuvat. Jos taustalla on yksittäisen työntekijän osaamisen puute, tulee se korjata. Toistaiseksi organisaatiossa esimiehet joutuvat manuaalisesti korjaamaan virheelliset tilastoinnit jälkikäteen, joten paljon työllistävänä toimenpiteenä tämän osaamisen korjaamiseen toivotaan ratkaisua sekä ohjelman kehittämisestä että työntekijöiden digiosaamisen kehittämisestä.

Tietoturvaosaaminen nähdään erittäin merkittävänä osaamisvaatimuksena kotihoidossa (kuvio 2). Tietoturvaosaamisessa esimiehet näkivät kuitenkin paljon parantamisen varaa. Kaikki työntekijät allekirjoittavat tietosuojasitoumuksen sekä suorittavat tietoturvallisuus- verkkokurssin, mutta käytännössä asia jää siihen. Asiaa pidetään liian itsestään selvänä, joten siihen ei esimiesten mielestä riittävästi keskitytä arjen työssä eikä sitä enää arvioida työntekijän työuran aikana.

*”Tietoturva-asiat on tosi tärkeitä, koska yksittäisellä käyttäjällä on iso vaikutus” (H8).*

Kirjatun tiedon merkityksen ymmärtämisestä, tulkinnasta ja hyödyntämisestä esimiehillä oli kokemuksia, että se on erittäin tärkeä osaamisvaatimus, mutta että se

ei toteudu (kuvio 2). Erittäin merkittävänä osaamisvaatimuksena sen pitämistä pidettiin lähes liian kunnianhimoisena tavoitteena. Kirjaamista toteutetaan hyvin pitkälle mekaanisena toimintana, mutta kirjatun tiedon hyödyntäminen on heikkoa. Lähihoitajilla ei aina ole ymmärrystä miksi tietoa kerätään, miten sitä kerätään ja miten sitä tietoa hyödynnetään. Jos merkityksen ymmärtäminen olisi parempaa, voitaisiin saavuttaa parempaa osaamista mekaanisessakin toteutuksessa ja välttää virheellisiä kirjauksia, jotka johtavat virheellisiin raporteihin perustuvaan päätöksentekoon. Mittariymmärrystä ja raporttien tulosten ymmärrystä kaivataan, jotta niitä osattaisiin hyödyntää paremmin asiakkaiden hoidossa. Esiemiesten työnkuvaan kuuluu mittariraporttien tarkastelu, joten kokonaisosaamisen arviointia he voivat toteuttaa omilla alueillaan tiedon hyödyntämisestä. Kokemus kuitenkin oli, että esiemiesten oman osaamisen lisääminen mittareiden hyödyntämisestä olisi myös tärkeää, jotta saadaan riittävä hyöty kerätystä tiedosta. Myös esiemiesten tulisi osata arvioida kerätyn tiedon laatua ja arvioida tulosten oikeellisuutta.

*”Jos en esimiehenä hallitse laatumittareiden taustalla olevaa ohjelmaa, niin miten voin luottaa tai arvioida mittareista saatua tietoa” (H7).*



Kuvio 3. Sähköisten järjestelmien osaamisvaatimukset kotihoidon lähihoitajilla (ka.)

Sähköisten järjestelmien osaamisvaatimukset kotihoidon lähihoitajilla jakaa esimiesten mielipiteet sen merkityksestä (kuvio 3). Sähköisistä palveluista nähdään tärkeänä olla edes tietoinen, vaikka ei itse osaisi käyttää. Tällöin osaa pyytää apua tai ohjata eteenpäin. Esimiesten kokemuksissa oli myös toisenlainen näkökulma, että työntekijä pystyy toimimaan kotihoidossa ilman tietoisuuttakin niistä, joten se laskee osaamisvaativuuden merkittävyyttä. Tietämisen merkittävyyden vähäisyyttä perustellaan jopa sillä, ettei ikääntyneetkään niistä tiedä, joten ei hoitajienkaan välttämättä tarvitse osata. Tietoisuuden merkityksen ei nähdä korostuvan jokapäiväisessä kotihoidon työssä. Toisaalta sen nähtäisiin auttavan työssä, jos olisi tietoinen oman perustyönsä ulkopuolisista sähköisistä välineistä. Kaikkien ei kuitenkaan esimiesten mielestä tarvitse osata kaikkea. Sähköisten palveluiden tietoisuuden osaamisvaativuuden merkityksellisyyden arvioinnissa esimiesten numeraalinen arvio ja sanallinen arvio poikkeavat eniten toisistaan.

*”Mun mielestä se tarkoittaa, kun sä siellä kotihoidon käynnillä arvioit asiakkaan kuntoa tai muuta toimintakykyä, niin samalla sun pitäisi arvioida voisiko asiakas hyötyä jostain sähköisestä härpärkeestä tai palvelusta. Se pitäisi nähdä yhtä tärkeänä arviointikohteena kuin sairaanhoidolliset osa-alueet, kun palveluja mietitään” (H4).*

*” Koen, ettei lähihoitajat hoivatyötä tehdessään tarvitse toistaiseksi sähköisten palveluiden osaamista tai ettei se ole niin tärkeä osa lähihoitajan työtä kotihoidossa” (H3).*

Kotihoidon lähihoitajan työssä ei nähdä tarvittavan kattavaa osaamista tiedon hakemisesta muista sähköisistä järjestelmistä (kuvio 3). Lähihoitajat turvautuvat usein sairaanhoitajan apuun, jos tietoja pitää hakea esim. Kelan sivuilta. Se nähdään kuitenkin tärkeänä osaamisvaatimuksena, jotta työn voisi tehdä itse eikä pyytää muilta. Mutta myös päinvastainen kokemus on, että sen voisi hyvin teettää jollakin muulla, eikä näin ollen nähdä merkittävänä osaamisvaatimuksena. Tavoitetasoa ei pidä nostaa liian korkealle, koska tiedon hakeminen muista sähköisistä järjestelmistä ei ole lähihoitajan jokapäiväistä työtä.

*”Sun ei tarvi tietää kaikesta kaikkea mutta hahmottaa mitä tietoa voit mistäkin löytyä” (H6).*

Sähköisten palveluiden työssä hyödyntämisen osaamisvaatimukset ovat linjassa tietoisuuden sähköisistä palveluista ja tiedon hakemisen sähköisistä palveluista osaamisvaatimusten kanssa esimiesten kokemuksissa (kuviot 3). Koetaan, että lähihoitajan ei tarvitse hyödyntää sähköisiä palveluja kovinkaan paljon työssään. Mutta ne palvelut, ohjelmat ja sovellukset, jotka ovat käytössä työssä, pitää hallita. Sähköisten järjestelmien hyödyntämistä ei kuitenkaan nähdä suoraan joka-päiväiseen työhön liittyvänä. Osa haastateltavista ajattelee, että jos kyseessä olisi vain työtehtävien kannalta keskeiset palvelut niin osaamisvaatimusten merkittävyys nousisi erittäin merkittäväksi, mutta koska palveluja on niin laajasti tarjolla, niin se alentaa merkittävyttä, koska kaiken sen hallinta ja hyödyntäminen ei ole tärkeää kotihoidon osaamisvaatimuksissa.

*”Se on tulevaisuutta. Et voi neuvoa sähköisissä palveluissa, jos et tunne niiden toimintaa ja miten niitä voidaan hyödyntää” (H8).*

Mediaosaamisen ymmärtäminen vaihteli esimiesten kokemuksissa hyvin erilaisena. Mediaosaamisessa korostuu viestintäpalvelun tärkeys päivittäisenä työkaluna (kuviot 3). Whatsapp on päivittäisen asiakasviestinnän väline tällä hetkellä, mutta sen käyttö on hyvin villiä. Ryhmiä perustetaan vapaasti koko ajan lisää ja viestitulva on valtava, millä on vaikutusta jopa työhyvinvointiin. Yhteisiä ohjeita ei ole laadittu ja tietoturva-asiat eivät ole hallussa viestinnässä. Mediaosaamisena mainitaan some-kanavien käyttö, mitä ei nähdä tärkeänä kotihoidon työssä. Esimiesten kommentteissa nousi mediaosaamisena lataamisosaaminen, eli mediaosaaminen nähtiin vain kapea-alaisena osaamisena, jolla kotihoidon työssä ei ole merkitystä. Kotihoidon positiivisen viestinnän kanavana, omien Facebook-sivujen kautta, Facebook toimii vain harvojen työntekijöiden toimesta. Eli brändityökaluna Facebook osaaminen ei ole kaikilta vaadittavaa perusosaamista. Erilaisen näkökulman mediaosaamisesta toi haastateltava, joka näki työnantajan edustajana toimimisen yksityishenkilönäkin some-maailmassa tämän päivän mediaosaamisena. Kuinka esiinnyttään julkisuudessa yhtymän vaatteissa ja kulkuvälineillä eli kuinka yksilö toimii sosiaalisessa mediassa, ei niinkään kuinka sosiaalista mediaa mekaanisesti päivitetään. Tämän vastaaja näki merkittävänä osaamisvaatimuksena. Mediaosaamisen arviointi tulisikin perustua esimiesten mukaan tarkempaan mediaosaamisen määrittelyyn, mitä se organisaatiossa tarkoittaa.

*”Viestinnän kannalta sen hallinta on tärkeää, mutta mediaosaamisen kannalta...voi olla hyötyä ja mukavaa mutta pystyy työn tekemään ilman osaamistakin” (H1).*

*”Ei se ole niin tärkeää. Ei meillä tarvitse Facebookia osata käyttää” (H3).*

*”Mediaosaamisessa on paljon sellaista, mikä ei liity kotihoidon arkeen...mediaosaaminen ei ole ehdottoman tärkeä kaikkine hienouksineen” (H4).*

*”Minä näen mediaosaamisen laajana. Mediaosaaminen liittyy siihen miten käyttäytyt julkisella paikalla työnantajan edustajana ja tehtävissä” (H6).*



Kuvio 4. Kotihoidon lähihoitajien teknologian hallinnan osaamisvaatimukset asiakastyössä (ka.)

Esimiehet kokevat, että omatoimisuutta ja turvallisuutta lisäävän hyvinvointitekнологian hallinta asiakastyössä on merkittävä osaamisvaatimus kotihoidon työssä (kuvio 4). Ne nähdään osana hoitoa ja niiden merkitys kasvaa tulevaisuudessa vielä enemmän palvelujen laajentuessa koskemaan koko kotihoitoa, aiemmin laitteiden oltua lähinnä pienen käyttäjäkunnan ja kotihoitoalueiden pilotoimia. Asiakas tulee nähdä palvelujen keskiössä ja ohjaavan valintoja hyvinvointitekнологian hyödyntämisessä. Kaikkien laitteiden täydellistä osaamista ei vaadita,



mutta tulee hallita kokonaisuus ja tietää mistä tiedon löytää. Esimiesten kommentissa todetaan myös, että laitteiden hallinta on erittäin merkittävä osaamisvaatimus, koska toimimaton laite on yhtä kuin ”ei palvelua”. Jos laite lopettaa toiminnan niin asiaa ei voida jättää sikseen vaan tulee osata toimia tilanteen vaatimusten mukaisesti. Laiteosaamisen arviointia esimiehet eivät korosta, mutta potilasturvallisuuden varmistamiseksi laitteiden hallinta on ensiarvoisen tärkeää ja niiden osaaminen tulee varmistaa hyvällä laitekoulutuksella ja perehdyttämisen avulla.

Erilaisten hyvinvointiteknologisten laitteiden osaamisvaatimusten ollessa erittäin merkittäviä, niin kuitenkin osaamisvaatimuksena asiakkaan ohjaus- ja motiivointitaitoja ei koeta niin merkittäviksi (kuvio 4). Osassa esimiesten kokemuksista uusien laitteiden hankintaan ja ohjaukseen liittyvä osaaminen koetaan olevan muun henkilöstön tehtävä kuin kotihoidon lähihoitajan ja näin ollen ohjaus- ja motiivointitaitoja ei koeta niin merkittävänä osaamisvaatimuksena digitalisaatioon liittyen. Lähinnä vain hyvinvointiteknologian käytön hallinta, laitteen teknisen toiminnan varmistaminen, kuten lataus tai testaus, nähdään lähihoitajan osaamisvaatimuksena.

*” Mielestäni sen ohjaamisen voisi tehdä joku muu. Ei voida vaatia, että lähihoitajan tulisi osata ohjata asiakkaita kaikkien erilaisten laitteiden käyttöön” (H3).*

Haastatteluissa ilmenee myös päinvastaisia kokemuksia eli asiakkaan ja omaisten ohjaaminen nähdään arjen hyvinä vuorovaikutustaitoina. Sitä verrataan jopa kuntouttavaan työtapaan. Ohjaaminen ja motiivointi nähdään jatkuvana, päivittäin toistuvana keskusteluna asiakkaan ja entistä enemmän omaisen kanssa, jolloin hälvennetään pelkoja, annetaan lisätietoja ja esitetään positiivisia mielikuvia, kuinka asiakas voisi digitaalisesta palvelusta hyötyä. Hyvinvointiteknologian ohjaamisessa esimiehillä nousee huoli lyhytaikaisista sijaisista ja heidän osaamisestaan. Jos heitä ei ehditä perehdyttää, niin kuinka voidaan odottaa, että he kykenevät antamaan positiivista ohjausta asiakkaille. Osittain kokemuksissa asia nähdään myös organisatorisena ongelmana, että jos työntekijöitä ei ole ehditty kouluttaa teknologian hyödyntämiseen, niin kuinka voidaan vaatia haastateltavan erittäin merkittävänä pitämää ohjaamisosaamista työntekijöiltä.

*” Jos hoitajilla ei itsellään ei ole sitä asennetta ja motivaatioita, niin ei voida olettaa, että asiakkaillekaan sitä syntyy” (H4).*

Myöskään verkkovuorovaikutusosaamista ei nähdä erittäin merkittävänä osaamisvaatimuksena, hajontaa esimiesten kokemuksissa oli runsaasti (kuvio 4). Koska organisaatiossa etähoiva on eriytetty, niin osa esimiehistä koki, että kaikkien kotihoidon lähihoitajien ei tule hallita verkkovuorovaikutusta tai etähoivaosaamista. Osaamisen nähdään liittyvän tehtäväkohtaiseen vaatimukseen ja sen kehittyvän vasta toimiessa kyseisessä työtehtävässä. Osassa kokemuksista tulee kuitenkin esille palvelun merkityksen ymmärtämisen tärkeys sekä toiminnan kokonaisuuden hallinta, vaikka mekaanisesti ei osattaisi etälaitetta käyttää tai toteuttaa etähoivaa. Asiakkaan palvelujen arvioinnissa tulisi osata pohtia, voisiko asiakas hyötyä etähoivasta fyysisten käyntien rinnalla. Tämä osaaminen perustuu asiakkaan tuntemiseen, joka lähihoitajilla on vahva.

Palvelujen eriyttämisen tarvetta myös kyseenalaistetaan esimiesten toimesta eli voisiko osaamisen kehittämistä palvella paremmin se, jos etähoivan toteuttaminen laajentuisi alueille, jossa samat hoitajat palvelisivat sekä fyysisillä että etähoivan käynneillä. Tämä mahdollistaisi ehkä vielä paremmin asiakkaan hoidolle asetetun tavoitteen saavuttamisen ja viestinnän eri toimijoiden kanssa. Tämä nähdään palvelun laadun parantamisena osaamisen kasvaessa.

*” Ei meidän kentällä olevien työntekijöiden tarvitse hallita sitä. Kuvapuhelinpalvelua hoidetaan toisaalla, joten se ei ole kaikkien hoitajien työtä” (H3).*

*”Kyllähän se pitäisi hallita, meillä on etäpalvelujen kanssa yhteisiä asiakkaita” (H7).*

*”Erilleen asettaminen toiseen yksikköön johtaa ehkä siihen, että lähihoitajien ei tarvitse osata, mutta tulevaisuudessa toivon, että se olisi sulautettu omaan toimintaan...” (H5).*

*”Kuvapuhelinpalvelunhan pitäisi lisääntyä koko ajan ja se kuinka siellä asioidaan, miten huomioit asiakkaan olisi kaikkien hyvä huomioida. Se vaatii ihan eri osaamista” (H4).*

Työntekijöiden ohjausosaamista ja motivointitaitoja digitaalisten palvelujen käyttöön sekä verkkovuorovaikutuksen osaamisen arviointia ei esimiesten kokeman mukaan voida toteuttaa ilman selkeää osaamisvaatimusten määrittelyä. Haastattelujen perusteella osaamisen tarkempi määrittely on tarpeen, jotta sekä esimiestyössä että työtä tekevien keskuudessa ymmärretään mihin taitojen kehittämisellä pyritään.

#### 7.1.4 Digiosaamisen kehittämisen menetelmät ja työkalut

Esimiehet kertovat hyödyntävänsä kehityskeskustelua osaamisen kehittämisessä. Digiosaaminen ei kuitenkaan nouse esille kehityskeskusteluissa systemaattisesti, sillä sitä ei ole kirjattu kehityskeskustelurunkoon. Myös tilastoja hyödynnetään hoitotyön laadun arvioimiseen, minkä pohjalta esimies miettii osaamisen kehittämistä alueellaan. Kotihoidossa perehdytys on pitkälle kokeneempien tai siihen muusta syystä valittujen työntekijöiden varassa. Työntekijät perehdyttävät toisiaan. Perehdytyksen taso riippuu perehdyttäjän osaamisen tasosta, mikä johtaa perehdytyksen tason vaihteluun. Esimiehet toivoivat perehdytyksen parempaa standardoimista. Organisaation perehdytykseen suunniteltua sähköistä oppimisalustaa esimiehet käyttävät vielä hyvin vähän ja se on jäänyt suurimmalle osalle esimiehistä vieraaksi.

*”Kehityskeskustelu on oikeastaan ainoa, ei muita työkaluja tai menetelmiä digiosaamisen johtamiseen. Ihan lapsen kengissä ollaan, vaikka ollaan olevinaan pitkällä tässä teknologia ja digiosaamisessa” (H2).*

Erilaisia kotihoidon vastuutehtäviä esimiehet jakavat työntekijöiden kiinnostuneisuuden ja vapaaehtoisuuden perusteella, mutta ei välttämättä arvioida vastuuhenkilöiden osaamisen tasoa nimettäessä heitä tai jatkossakaan. Tyydytään siihen, kun saadaan nimettyä joku vastuuseen. Ongelmana on, että vastuuhenkilöiden työnkuva ei välttämättä ole selvillä esimiehelle eikä vastuutetulle työntekijälle. Vastuutehtävään nimeämisen jälkeen työntekijä on itse vastuussa osaamisensa ylläpidosta ja kouluttautumisesta.

*”Vastuuhoitajan tehtävä on vähän sellainen aukko, että vastuu siirretään, mutta unohdetaan pitää vastuuhoitajan osaamisesta huolta. Ikään kuin asia olisi kunnossa, kun on nimetty vastuuhoitaja” (H4).*

Organisaatiossa järjestettiin paljon koulutusta. Digiosaamiseen liittyvää koulutusta harvoin työntekijät itse toivoivat, enemmän toiveita oli hoidollisen osaamisen vahvistamiseen. Koulutusmuotoina organisaatiossa olivat pääsääntöisesti verkkokoulutukset ja luokkatilakoulutukset. Koulutukset liittyvät useimmiten uusiin ohjelmiin ja laitteisiin ja ne toteutetaan kertaluonteisesti usein ennen käyttöönottoa. Tämä aiheuttaa ongelmia, jos koulutuksesta on pitkä aika itse käyttöönottoon, niin asia ehtii jo unohtumaan. Ongelmana oli ollut myös, että laitehankinnat ja kilpailutus oli toteutettu kaikessa hiljaisuudessa ja käyttöönotto oli toteutettu vauhdilla, mikä oli johtanut suunnitelmallisen koulutuksen puutteellisuuteen uusien laitteiden ollessa kyseessä. Esimiehet toivoivat säännöllistä koulustarjontaa digitaalisten ohjelmien ja sovellusten osaamisen ylläpitämiseksi ja jota voi hyödyntää uusille työntekijöille. Esimiehet suosivat vieriovetusta lähinnä ikääntyneemmällä työntekijöillä ja toivoisivat esimiehen oman työajan riittävän enemmän tällaiseen henkilökohtaiseen digiosaamisen kehittämiseen. Työparityöskentelyn useat esimiehet mainitsevat digiosaamisen kehittämisessä hyvänä menetelmänä, varsinkin mentoritoiminta ei ollut käytössä. Koulutuksen, parityöskentelyn ja työssä oppimisen kombinaation todettiin olevan hyvä digiosaamisen kehittämisen kannalta.

*”Tarvitaan suunnitelmallisuutta koulutuksiin, ettei laitteita koeta pelottaviksi” (H2).*

Systemaattinen prosessinomainen osaamisen kehittäminen puuttuu kotihoidosta ja esimiehet kokevat, että digiosaamisen johtaminen on jäänyt vähälle huomiolle. Aiemmin käytössä ollut osaamiskartta jäi uuden organisaation myötä pois, eikä tilalle ole tullut uudenlaista tapaa seurata yksilön osaamisen kehittymistä. Esimiehet kokevat, että jos digiosaaminen nostetaan näkyvämmäksi osaksi osaamisen kehittämistä niin se auttaisi esimiehen työssä yksilön osaamisen seuraamista ja kehittämistä systemaattisesti koko työuran ajan. Arviointia kehittämällä työntekijän yksilöllinen tarve oppia kyettäisiin ottamaan paremmin huomioon ja räätälöidä

kullekin tarvetta vastaava tuki digitaalisessa oppimisessa. Eli digiosaamisen kehittämisen tulisi olla yksilöllistä kunkin yksilöllisen tarpeen mukaan. Toiselle riittää kevyt tuki ja toinen tarvitsee selkeästi vahvempaa tukea.

*”Osaamisen kehittämiseen digitalisaation näkökulmasta ei kyllä ole resurssoitu yhtään, kuten nähtiin kyberhyökkäyksen aikana. Sitä on vaan pärjättävä sillä mitä on” (H3).*

Digiosaamisen itsearvioinnin työkalun hyödyllisyyttä esimiehet arvioivat saamansa arviointiraportin perusteella, mikä perustui vapaaehtoisten työntekijöiden osallistumiseen arviointityökalun testaamiseen. Testiin osallistumisprosentin ollessa kohtalaisen hyvä (44-65%), saattoivat esimiehet luottaa raportin tuloksen vastaavan aidosti oman alueensa digiosaamisen tasoa. Esimiehistä 4/5 koki, ettei raportti vastannut esimiehen mielikuvaa työntekijöidensä osaamisen tasosta. Esimiehet yllättyivät, että osaaminen monessa perusdigiosaamista vaativassa tehtävässä oli heikompaa, kuin esimies oli olettanut. Mobiilin ja tietokoneen käyttötaidoissa oli heikommat taidot ja hyvinvointiteknologinen laite- ja etähoiva-osaaminen ei vastannut esimiesten olettamaa osaamisen tasoa. Yksi esimies totesi, että raportti vastasi esimiehen mielikuvaa osaamisesta, koska oli jo tiedossa, että osaamisessa on hajontaa.

Kaikki vastanneet esimiehet kokivat, että työkalun sisältö vastasi kotihoidon digitaalisia osaamisvaatimuksia. Vaikka sen sisällön he kokivat olevan laajempi kuin oman organisaation tarjonta erilaisesta teknologisista apuvälineistä on, niin se koettiin nimenomaan informatiivisena ja tulevaisuuden osaamiseen tähtäävänä sisältönä, mikä herätti kovasti ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Kukaan esimies ei hyödyntänyt konkreettisesti raportin tuloksia testauksen jälkeen, mutta kaikilla vastaajilla se johti johonkin suunnitelmaan osaamisen kehittämisessä, kuten koulutusten suunnitteluun, henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin keskustelun taustaksi sekä työkokoukseen puheenaiheeksi. Yksi esimies suunnitteli ottavansa keskeisimmät osaamisen tarpeet tiimin yhteisessä keskustelussa esiin. Kaikki esimiehet suunnittelivat tallettavansa raportin jatkotoimenpiteitä varten.

Esimiestyön näkökulmasta raportin todettiin kaikkien vastaajien toimesta hyödyttävän digiosaamisen kehittämisessä. Hyötynä nähtiin kokonaisnäkemysten kirkastuminen työyhteisön digiosaamisesta. Oletuksista poikkeavat tulokset havahduttivat esimiehiä ja aiheuttivat tarpeen kiinnittää jatkossa enemmän huomiota digiosaamiseen. Hyötynäkökulmaa oli esimiesten mielestä myös se, että työntekijöiden tietoisuus kasvoi työkalun testauksen myötä. Monet vierailta vaikuttaneet digitaaliseen kotihoitoon liittyvät asiat saivat uuden merkityksen työntekijän ajatuksissa. Hyötynäkökulmana huomioitiin myös uusien ideoiden kehittämiseen aktivoituminen raportista saatujen tulosten perusteella. Työkalun systemaattisen käytön toivottiin hyödyttävän pitkän ajan osaamisen tason vertailussa ja tämän johdosta raportin tallentaminen nähtiin tärkeänä. Merkityksellisyyden mittaaminen toi ilmi asennekysymykset, joihin esimiehet ovat törmänneet hoitotyön digitaalisuuteen liittyen.

Digiosaamisen itsearviointityökalua esimiehet hyödyntäisivät monessa työuran vaiheessa, vähiten kuitenkin työkykyarvioinnin yhteydessä. Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet voisivat hyödyntää digiosaamisen itsearviointityökalua rekrytoinnissa ja perehdytyksessä uusien työntekijöiden osaamisen arvioinnissa. 4/5 näkisi työkalun olevan hyödyllinen myös kehityskeskustelun osana. Työkykyarvioinnissa sen hyödyntäminen riippuisi työkykyarvion perimmäisestä tarkoituksesta, 2/5 esimiehestä voisi hyödyntää sitä myös silloin. Yleisesti työkalun käytön ajankohtaisuudelle ei nähty rajoitteita, vaan tilanteen niin vaatiessa sitä voisi laajemminkin käyttää. Työkalun käytön perusteina esimiehet esittivät yksilöllisen arvioinnin tärkeyttä.

Testatun kaltaista työkalua esimiehet voisivat hyödyntää sovellettuna oman organisaation osaamisvaatimuksiin, kohdistuen enemmän omassa organisaatiossa koettuihin tärkeimpiin asioihin. Kyselyn tulisi olla suppeampi ja keskittyä enemmän perusosaamisen arviointiin, varsinkin kun kyseessä olisi uuden työntekijän rekrytointi tai perehdytys. Ja toisaalta kehitysehdotuksena esitettiin, että se voisi sisältää myös avoimia kysymyksiä ymmärryksen avaamiseksi. Raportin toivottiin toisaalta olevan informatiivisempi nostaten paremmin esiin vastaajien digitaalisia vahvuuksia ja toisaalta myös heikkouksia yhteenvetona. Tämä lisäisi vastaajan mielestä työkalun käyttökelpoisuutta.

### 7.1.5 Digiosaamisen kehittämisen tulevaisuus

Esimiehet tunnistavat tarpeen digiosaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa mutta kohde ei heidän mielestään ole silloin enää perustietokonetaidot tai mobiilin käyttö, joiden perusosaaminen on jo pitkällä, vaan kohteena tulisi olla enemmänkin erilaiset hyvinvointia ja turvallisuutta tuovat sekä hoidon apuna käytettävät ratkaisut sekä tiedonhallinnan ja tiedon hyödyntämisa osaamisen kehittäminen. Toisaalta kyselyyn vastanneet esimiehet yllättyivät digiosaamisen arviointiraportin tuloksissa ilmenneestä digitaalisen perusosaamisen vajeesta, jonka he olivat haastatteluissa olevan vahvaa eikä panostuksen tarvetta siihen tulevaisuudessa nähty.

*”Helpoista asioista tehdään vaikeita ja oletetaan liikaa, että perusosaaminen on jo hallinnassa ja unohdetaan siihen panostaminen. Tulevaisuudessa tämä ongelma todennäköisesti poistuu, kun digiosaaminen lisääntyy” (H6).*

Esimiehet toivovat omaan työhönsä enemmän tukea mikä näkyy ajan antamisena, resursseina ja systemaattisena suunnitteluna jo organisaation johdosta käsin, kun uutta digitalisaatioita tuodaan kentällä. Digitaalisuuden kehittäminen nähdään tärkeänä mutta tulevaisuudessa tulee huomioida työntekijöiden osaaminen paremmin. Rohkeat kokeilut, jotka johtaisivat käyttöönottoon tulisi tehdä suunnitellusti. Tulevaisuuden ratkaisuja pitää miettiä kotihoidon arjen näkökulmasta eikä vain talouden näkökulmasta, jotta niillä oikeasti saadaan oikea asiakas, oikeat osaajat käyttäjät ja sitä kautta taloudellista hyötyä.

Tulevaisuuden digitaalisuuden kehittämisen haasteena kotihoidossa nähdään kehittämisen vauhdin, mikä havaitaan ongelmana tämän päivän kotihoidon työssä. Digitaalisuuden opetteluun tulisi järjestää riittävästi aikaa sekä aikaa kerätä asioita rauhallisesti ikäjohtamisenkin näkökulmasta. Työntekijät eivät ehdi sisäistää asioita ja kun edellinen muutos on vasta sisäänajovaiheessa, niin uusi tulee jo päälle. Tämä lisää muutosvastarintaa digitaalisuutta kohtaan. On vaikea nähdä muutoksen positiivisia vaikutuksia, kun seuraava muutos on jo käynnissä. Muutoksen vauhdin ja kiireen alla nähdään vain negatiivisia vaikutuksia, jotka nousevat esille ja digitaalisuuden tuomat hyödyt jäävät helposti näkymättömiin.

Asenteellisuus, ettei teknologia voi korvata ihmistä, vaikuttaa jonkin verran lähihoitajien digiosaamisen kehittämiseen. Asenteen muuttaminen, jotta voidaan markkinoida digitaalisuutta positiivisena asiana myös asiakkaille, on esimiesten kokemana haastavaa.

Organisaatiolähtöisiä haasteita digiosaamisen kehittämisessä on järjestelmien toimimattomuus, huonot puitteet ja uudistusten ja kehittämisen suunnittelemattomuus. Laitteiden käyttöä ei ole suunniteltu hyödyntämään koko niiden kapasiteettia ja se turhauttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä. Suunnittelemattomuus ilmeni sekä haastatteluissa että havainnoiden tehdyissä huomioissa. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutettu lääkeautomaatin kilpailutus johti laitetoimittajan vaihtumiseen. Laitteet vaihdettiin lyhyellä varoitusajalla eikä kaikkia työntekijöitä ehditty kouluttaa ennen laitteiden toimittamista asiakkaille. Havaintojen perusteella koulutuksen puutteesta johtuva osaamisen vaje johti työntekijöiden hämmennykseen.

*” Sen pitäisi olla keskeinen fokus, kun puhutaan, että pitäisi hyödyntää digitalisaatioita mutta kuitenkin sitä ei hyödynnetä siinä määrin kuin se olisi mahdollista” (H6).*

*”Digitalisaatio nähdään kotihoidossa hieman vieraana, pelottavana ja asenne ratkaisee, että pitäisi tuoda enemmän hyviä puolia korostaen esille, miten digitalisaatio on hoitotyön tukena” (H7).*

Isona haasteena digitaalisen osaamisen kehittymiselle nähdään myös tiuhaan vaihtuva henkilökunta. Vaikka opitaan laitteiden ja sovellusten mekaaninen käyttö, niin tiedon merkitys ja sen hyödyntämisen merkityksen ymmärtäminen asiakkaan hoidossa jää vaillinaiseksi, jos työsuhteet kestävät vain viikkoja tai kuukausia. Asenne työtä kohtaan on muuttunut ja sitoutuneisuus työtä, työyhteisöä ja asiakkaita kohtaan on erilaista nuoremmalla sukupolvella, eikä se korostu erityisesti digitaalista osaamista vaan kaikkea uuden oppimista kohtaan. Ajatus siitä, että olen tässä vain hetken ja siirryn sitten eteenpäin, ei välttämättä kannusta osaamisen syventämiseen tiedon hyödyntämisen näkökulmasta.



*”Työntekijällä pitää olla sellainen asenne, että näitä teknologioita kannattaa kokeilla eikä sellainen, että se on taakka tai rasite ottaa jotain uutta käyttöön” (H1).*

*”Pitää sitoutua ja ymmärtää mikä on sun tehtävä ja miten viet sitä eteenpäin, ei voi vain kulkea laput silmillä” (H2).*

## **7.2 Digiosaamisen kehittämisen prosessin luominen tulosten yhteenvetodon pohjalta**

Yhteenvetona digiosaamisen johtamisesta voidaan todeta, että esimiehet eivät näe eroa digiosaamisen ja muun osaamisen johtamisen välillä. Esimiehiltä vaaditaan hyviä osaamisen johtamisen keinoja, kuten kokonaisuuden hallintaa, kiinnostuneisuutta ja myönteistä asennetta, innostavaa työtettä, jolla voi motiivoida työntekijöitä osaamisen kehittämiseen. Avointa dialogisuutta sekä oikea-aikaista ja oikeaa sisältöä tuottavaa viestintää esimiehet korostavat digiosaamisen johtamisessa tarvittavina toimina. Haasteena esimiehet kokevat oman osaamisen puutteen. Osaaminen ymmärretään kuitenkin enemmän kokonaisuuden hallintana kuin substanssiosaamisena. Esimiehen teknisen digiosaamisen merkitys osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä ei nähdä olevan niinkään merkityksellinen vaan merkityksellisempänä voidaan nähdä hoitoalaan liittyvän digitaalisen ymmärryksen vahvistaminen.

Digiosaamisen johtamiseen esimies tarvitsee tukea, jota ovat hyvät asiantuntijapalvelut, riittävät resurssit sekä innovatiivisten menetelmien hyödyntämismahdollisuuden. Organisaatiolähtöisellä tuella tarkoitetaan selkeää tavoitteen määrittelyä mitä digiosaamista organisaation kotihoidossa vaaditaan. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan esimiesten koulutusta digitaalisuudesta ja sen merkityksestä hoitotyössä. Koulutuksen avulla saadun ymmärryksen kautta voidaan luoda yhteiset osaamistavoitteet kotihoidon digiosaamiselle, jotta osaamisen arviointi ja kehittäminen olisi mahdollista. Osaamisen kehittämiseen järjestettyjen resurssien priorisoimiseksi esimiesten tulee tarkastella omia osaamisen johtamisen menetelmiä mikä voi johtaa parempaan ajan hallintaan ja digitaalisten menetelmien parempaan hyödyntämiseen myös osaamisen johtamisessa. Ikääntyneet

työntekijät tulee huomioida resursseina kustannusten sijaan: hiljaisen tiedon hyödyntäminen myös digiosaamisen kehittämisessä olisi organisaation kehittymisen kannalta tärkeää.

Yhteenvetona digiosaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista voidaan todeta, että sen tulee olla systemaattista rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti, riippumatta työntekijän iästä, työkokemuksesta tai työsuhteen kestosta. Kuten digiosaamisen johtamisen niin myös osaamisen arvioinnin toteutumiseksi tarvitaan selkeät tavoitteet, joihin osaamista verrataan. Jos esimiehillä ja työntekijöillä ei ole selkeää kuvaa, mitä osaamista tarvitaan ei myöskään arviointi ole laadukasta. Esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, muutos- ja ikäjohtamisen taitoja, aktiivista käytettävissä olevien menetelmien hyödyntämistä ja kokonaisuuden hallintaa digitaalisuuden näkökulmasta, jotta digiosaamisen tunnistaminen ja arviointi toteutuu koko työntekijän työuran ajan.

Yhteenvetona digiosaamisen kehittämisestä voidaan todeta, että sen tulee olla systemaattista ja strategiaan pohjautuvaa toimintaa. Jotta osaamista voidaan laadukkaasti kehittää, tulee prosessin olla hyvin suunniteltu kokonaisuus osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista eri menetelmiä hyödyntävään yksilön huomioivaan kehittämiseen. Yksilön arvioinnin lisäksi myös työyhteisön osaamisen arviointiin kannattaa panostaa, kuten ilmeni testatessa digiosaamisen arviointityökalua. Arvioimaton osaaminen on olettamusta, joka saattaa johtaa virheellisiin toimenpiteisiin. Kehitettävät arviointi- ja kehittämismenetelmät tulee suunnitella tarvetta vastaavaksi digiosaamisen näkökulmasta. Uusia innovatiivisia menetelmiä tulee hyödyntää ja kehittää ne myös tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Digiosaamisen kehittämisessä tulee panostaa ongelmanratkaisutaidon, sähköisen palveluosaamisen, hyvinvointiteknologian hallinnan ja tietoturvallisuusosaamiseen lisäämiseen. Tulevaisuuden tavoitteena tulee olla osaamisen syventäminen teknisestä perusosaamisesta tiedonhallintaosaamiseen. Digiosaamisen suunnitelmallisen kehittämisen avulla edistetään työssäjaksamista ja vastataan yhteiskunnan tavoitteisiin työurien pidentämisestä.

Esitetyn aineiston avulla oli tarkoituksena luoda digiosaamisen kehittämisen prosessikuvaus, jota voidaan tarkastella osana PHHYKY:n osaamisen kehittämisen

prosessia. Organisaation loppukesällä 2019 vaikean taloustilanteen johdosta alkaneiden yhteistoimintaneuvottelujen (yt) sekä kesällä tapahtuneen Lahden kaupungin tietoverkkoon kohdistuneen ja sitä kautta PHHYKY:n toimintaan vaikuttaneen kyberhyökkäyksen vuoksi koko organisaation kehittämistoiminta oli keskeytetty ja kehitteillä ollut osaamisen kehittämisen prosessikuvaus oli jäänyt kesken eikä organisaatiolla ollut mitään kuvausta, kuinka henkilökunnan osaamista kehitetään. Osittain tästä johtuen digiosaamisen kehittämisen prosessin luomisen yhteydessä ei käytetty organisaation käytössä olevaa prosessityökalua vaan kuvaus toteutettiin organisaation prosessikuvauksista poikkeavana visuaalisena esityksenä (liite 7). Valintaan vaikutti myös työnantajatahon kanssa käyty keskustelu (Heinonen 2019), jossa ilmeni, että organisaation prosessityökalun avulla tehtyjä prosessikuvauksia harvoin hyödynnetään arjessa kehittämisen työkaluina. Samoin organisaation muuttuneet tilanteet yt-neuvottelujen myötä johtivat siihen, että konstruktivisen tutkimuksen yhteistoiminnalliseksi kehittämiseksi suunniteltu prosessikuvaus jouduttiin toteuttamaan vain tutkijan toimesta hyödyntäen opinnäytetyöprosessin aikana yhteistyössä organisaation edustajien kanssa kerätyn aineiston yhteenvetoa.

Prosessin luominen aloitettiin kirjoittamalla prosessin yhteenveto (liite 6), jossa määritellään prosessille tärkeät tekijät. Prosessin nimeksi annettiin Digiosaamisen kehittämisen prosessi. Prosessin omistajaksi nimettiin kotihoidon palveluesimies, jonka työtä digiosaamisen johtamisessa halutaan kehittää. Asiakkaaksi prosessille nimettiin kotihoidon lähihoitaja, jonka digiosaamisen kehittymistä osaamisen johtamisen kehittämisellä tavoitellaan. Lähihoitaja esitetään visuaalisessa esityksessä nimellä ”työntekijä”. Prosessin lähtötilanne on työntekijän hauleutuminen kotihoitoon eli rekrytointitapahtuma ja prosessi päättyy työntekijän työsuhteen päättymiseen kotihoidossa. Digiosaamisen kehittämistä ja arviointia tapahtuu näiden lähtö- ja päätöstapahtuman välillä suunnitelmallisesti rekrytointin, perehdytyksen, uuden teknologian käyttöönoton sekä tarvittaessa työkykyarvioin yhteydessä (kuvio 5). Prosessin avulla tulee huomioida myös muut elämäntilannemuutokset ja tarve osaamisen kehittämisessä pitkin työuraa. Prosessin ensisijaisena tavoitteeksi määritelläänkin digitaalisesti osaava ja hyvinvoiva henkilökunta koko työuran ajan.



Kuvio 5. Osaamisen arvioinnin ja kehittämisen pisteitä työntekijän työuralla digiosaamisen kehittämisen prosessissa

Menestystekijäksi kirjattiin: ”Tulevaisuuden kehityksessä mukana pysyvä organisaatio laadukkaan hoitotyön tuottajana, joka houkuttelee osaavia työntekijöitä.” Prosessilla tavoiteltavat osaavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation elinehto, joita ilman organisaatio ei voi tuottaa laadukasta hoitotyötä. Keskeisiksi resursseiksi prosessiin kirjattiin organisaatiossa määritetty tavoitetaso digiosaamisesta, oikeat ja tavoitteisiin vastaavat menetelmät arviointiin ja kehittämiseen, riittävät resurssit kehittämiseen, systemaattinen perehdytys sekä mahdollisuus hyödyntää tunnistettua ja arvioitua osaamista.

Prosessin suorituskyvyn mittariksi määritettiin digiosaamisen systemaattinen arviointi ja seuranta, digiosaamisen huomioiminen työhyvinvointiarvioissa sekä työntekijöiden että esimiesten työtyytyväisyyden arvioinnissa. Prosessin jatkuvan kehittämisen menetelminä nähdään esimiesten digiosaamisen vahvistaminen, kehityskeskustelut, tarvetta vastaavien koulutusten järjestäminen sekä yksilöllisesti että organisaatiolähtöisesti (uudet sovellukset ja laitteet), osaamisalusta Pätevän hyödyntäminen täysipainoisesti perehdytyksessä sekä mittareiden seuraminen ja hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä. Visuaalisessa esityksessä esitettiin kotihoidon työntekijän digiosaamisen kehittäminen, huomioiden koko tämän työura (liite 7).

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää PHHYKY:n kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen johtamista ja tätä tavoiteltiin kartoittamalla kotihoidon osaamisen kehittämisen nykytila ja lähihoitajien digitaalisia osaamisvaatimuksia esimiesten kokemina. Vastauksia tutkimusongelmaan ”Miten työntekijöiden digitaalista osaamista tulisi arvioida, kehittää ja johtaa eri vaiheissa työuraa?” etsittiin selvittämällä haastattelujen, havainnoinnin sekä kyselyn avulla, millaista digiosaamista kotihoidon lähihoitajilla tulisi olla, miten sitä arvioidaan tällä hetkellä sekä miten sitä voidaan kehittää koko työuran ajan. Tuloksissa esitetään, miten kotihoidon esimiehen rooli näkyy kotihoidon lähihoitajien osaamisen arvioinnissa, kehittämässä ja johtamisessa sekä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Aineiston tulokset esitettiin visuaalisena esityksenä tavoiteprosessista, kuinka lähihoitajan digiosaamisen kehittäminen tulisi huomioida koko tämän työuran ajan.

Tulosten mukaan osaamisen johtamiseen esimiehet toivovat selkeämpiä ja tavoitteellisempia organisaatiolähtöisiä toimintatapoja ja digitaalisuuden konkretisoimista myös osaamisen näkökulmasta. Strategian tasolla keskitytään tällä hetkellä teknologian lisäämiseen, mutta digiosaamisen kehittämiseen ei panosteta riittävästi. Viitalan (2015) mukaan organisaation ydinosaaminen on määritettävä ja jos sähköisten palveluiden lisääminen on merkittävä strateginen tavoite, tulisi digiosaamisen merkitys arvioida ja määrittää osana organisaation ydinosaamista (Viitala 2015, 170,173).

Esimiesten kokemuksen mukaan digitaalisuuden aiheuttama muutos tulisi kotihoidon arjessa huomioida työn osaamisvaatimuksissa. Kotihoidon tulosaluekohtaisten digitaalisten osaamistavoitteiden puuttuessa, on strategian jalkauttaminen esimiesten mukaan digitalisaation näkökulmasta haastavaa. Tämä vaatii myös esimiesten osaamisen vahvistamista digitalisaation merkityksestä ja vaikutuksista hoitotyöhön, jotta heidän työn tuntemus sekä tasalaatuinen osaamisen kehittäminen olisi mahdollista. Havainto on yhteneväinen Huotarlin (2009) tutkimustuloksiin, joissa todettiin, että esimiesten mukaanotto strategian luomiseen ja

sen konkretisoimiseen esimerkiksi yhtenäisten osaamisvaatimusten luomisessa, auttaisi sen jalkauttamisessa edelleen työntekijätasolle (Huotari 2009, 195).

Tulosten mukaan, jotta esimies pystyisi toteuttamaan digitaalisuuden tuomia muutoksia työyhteisössään, kuten edellä mainittujen osaamisvaatimusten mukaista osaamisen kehittämistä, vaatii se johdolta riittävästi tukea muutosjohtamiseen, kuten esimiehen oman osaamisen kehittämistä, riittäviä resursseja sekä tavoitteellista suunnitelmaa muutosten toteuttamiseen. Tällöin voidaan saavuttaa haluttu muutos kotihoidon työssä. Salmimiehen & Ruudun (2013, 188-189) mukaan, jos esimiehellä ei ole resursseja tarjota työntekijöille motivaatioita lisääviä elementtejä, kuten mahdollisuutta vaikuttaa ja joustoa, ei motivaatio välttämättä riitä uuden oppimiseen.

Esimiesten kokemuksen mukaan avoimen keskusteleavan ilmapiirin luominen auttaa digitaalisuuden aiheuttaman kuormittumisen alentamisessa ja samalla motivoimisessa muutokseen. Esimiehen tuleekin Vuoren (2015, 198) mukaan tasoittaa ylimmän johdon ja työntekijätason välistä kuilua dialogiin pohjautuvan avoimen keskustelun avulla, jolla mahdollistetaan osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa.

Kuten edellä on mainittu, esimiehet kokevat osaamisen johtamisen hankaluutena nimenomaan riittämättömät resurssit. Esimiehen rooli johdon ja työntekijän välillä saattaa olla ristiriitainen, jos esimies kokee, ettei johdon toimesta osoiteta riittäviä resursseja osaamisen kehittämiseen ja työntekijät kokevat tästä johtuen voimakasta muutosvastarintaa. Himanen (2019, 49) kuvaileekin ristiriitatilanteen johtamistoimintaa, että esimiehen tulee kuitenkin joskus tehdä vaikeitakin ratkaisuja, kuten tinkiä resursseista tavoitteeseen päästäkseen kokonaisuutta ajatellessaan. Yhteiskunnallisen paineen alla resurssien vähyyks on osittain pakko siis hyväksyä. Resurssien ollessa vähäiset, tulisi myös esimiesten oma-aloitteisesti toteuttaa oman työn suunnittelua ja kehittää muutosjohtamisen osaamista sekä lisätä omaa digitaalisen hoitotyön ymmärrystä. Von Baghin (2019, 74) mukaan on kyse uusien johtamisen toimintatapojen sisäistämisestä eli myös esimiestyön ja ajattelutavan muutoksesta muuttuvassa digitaalistuvassa hoitotyössä.

Koska organisaation nopeampoinen digitaalinen kehitys on ollut lähinnä uuden teknologian lisäämistä, tulisi organisaatiossa kiinnittää entistä tarkemmin huomio teknologian hankintaan sekä käyttöönottoon. Kuten Valovirta ym. (2017, 46, 101) mainitsevat tutkimuksessaan, tulee hankintojen vastata muuttuvaan tarpeeseen mutta myös osaamisen tulee vastata hankintaa, jotta tavoiteltava hyöty uudesta teknologiasta voidaan saavuttaa. Tulokset osoittivat, että organisaatiolähtöisten digitaalisten uudistusten kiire ja vaillinaisesti suunnitellut käyttöönotot, riittämätön koulutustarjonta ja kertausmahdollisuuden puute sekä ohjelmien ja laitteiden toimimattomuus ja tekniset ongelmat haittaavat työntekijöiden sitouttamista digitaalisuuden tuomaan muutokseen sekä heikentävät työhyvinvointia. Kuten Laaksonen & Ollila (2017) toteavat, tulee muutokset valmistella hyvin ja yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden kuuleminen lisää sitoutumista ja luottamusta muutoksen hyväksymiselle. (Laaksonen & Ollila 2017, 118.) Teknisten ongelmien on Vehkon ym. (2018, 143) tutkimuksessa todettu aiheuttavan stressiä hoitotyössä ja näiden vähentämiseen koulutuksen avulla olisi puututtava.

Tulosten mukaan kotihoidossa ei ole tarvetta ikäjohtamisen ohjelmalle digiosaamisen johtamisen näkökulmasta. Esimiehillä on mielikuva, että kotihoidon työntekijöiden keski-ikä on laskemassa, eikä tulevaisuudessa uusien työntekijöiden oleteta olevan ikääntyneitä työntekijöitä, joilla olisi heikot digitaaliset taidot. Tämä ei kuitenkaan ole linjassa yhteiskunnallisten muutosten kanssa. Jo vuonna 2012 Gould ym. esitti, että yhteiskunnan ikääntyessä eläköityvissä sotepalveluissa luotetaan työurien pidentämiseen työkyvyn ollessa vielä hyvä. Tämä johtaa todennäköisesti tulevaisuudessa siihen, että tullaan työllistämään entistä enemmän eläkeikää lähestyviä myös uraa vaihtavia työntekijöitä hoitoalan huutavan työntekijäpulan ratkaisemiseksi. Näiden työntekijöiden digiosaamisen tasoa ei voida varmuudella ennakoida. (Gould ym. 2012, 144.) Tulosten havainto on kuitenkin yhtenevä Wallinin (2014) ajatusten kanssa, joka mainitsee, että hoitoalan rekrytoinnissa tulee tulevaisuudessa entistä enemmän kiinnittää huomio ikäneutraaliin rekrytointiin, jossa huomio kiinnittyy iän sijasta osaamiseen ja pätevyyteen. Osaamisen kehittämisen tuleekin olla systemaattisesti johdettua, kuten tuloksissa esitettiin. Tulee huolehtia, että tavoitteellinen digiosaamisen tunnistaminen, arviointi ja kehittäminen heti työn aloittamisesta alkaen jatkuu koko työuran ajan.

Näin toimien saadaan sekä uudet että vanhat työntekijät perehdytettyä ja sitoutettua hoitotyön digitaalisiin työmenetelmiin ja hyödynnettyä kaikkien osaaminen koko työuran ajan, kuten Wallinkin (2014, 9.) esittää.

Tulokset osoittivat, että osaamisen arvioinnin merkitys korostuu työhyvinvoinnin tukemisessa ja siihen tulee kiinnittää organisaatiossa enemmän huomiota. Heikot digitaaliset taidot näkyvät kotihoidossa väsymisenä ja uupumisena riippumatta takana olevista työvuosista. Ne liittyvät enemmän yksilön henkilökohtaisen osaamisen vastaamisesta työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Tulos on yhteneväinen Viitalan (2015) huomioihin, jotka osoittavat, että heikko osaaminen saattaa johtaa heikentyneeseen työhyvinvointiin. Ja edelleen kuten Laaksosen & Ollilan (2017, 262) tutkimuksissa on todettu, jos osaaminen ei vastaa vaadittuja vaatimuksia tai työntekijä ei edes tiedä mitä häneltä vaaditaan, voi työntekijän työhyvinvointi kärsiä. Tämä tukee edellä mainitun systemaattisen arvioinnin tärkeyttä koko työuran kestävässä kotihoidon digiosaamisen kehittämisessä.

Esimiehillä ei ole mielestään riittävästi aikaa tai menetelmiä yksilölliseen osaamisen arviointiin ja tukemiseen osaamisen kehittämisessä. Osaamattomuus digitaalisuuden muuttamassa työnkuvassa ja tunne ettei hallitse työtään, johtaa osalla työntekijöistä työhyvinvoinnin ongelmiin, ahdistuneisuuteen ja väsymykseen, kuten jo edellä mainittiin. Salmimiehen & Ruudun (2013) mukaan, jos työntekijöiltä vaaditaan digitaalista osaamista ja heitä veloitetaan oman työnsä kehittämiseen ilman riittävää tukea, johtaa se jatkuvaan riittämättömyyden tunteeseen ja työkyvyn heikkenemiseen. Esimiehen tulisikin kyetä antamaan vastuuta ja valtaa sopivassa suhteessa huomioiden Wallinin (2014) mainitseman vaikuttavat elämäntilanteiden muutokset sekä työuran eri vaiheet. Esimiehen tulee tukea työntekijää arvioiden säännöllisesti yhdessä tämän kanssa osaamisen tasoa, jotta vältetään osaamisen puuttumisesta johtuvaa työhyvinvoinnin heikkenemistä koko työuran ajan. (Salmimies & Ruutu 2013, 154.) Myös Jäkon (2018, 76-78) mukaan esimiehen riittävä tuki ja myönteinen asenne edesauttavat digiosaamisen kehittymistä. Eikä pidä unohtaa johdon tuen merkitystä taustalla (Kairala 2018, 222-223).

Kuten tuloksissa edellä ilmeni, digiosaamisen arviointi ei ole organisaatiossa systemaattista. Säännöllisen arvioinnin ja arviointityökalujen puuttuessa esimiesten



toteuttama osaamisen arviointi perustuu usein olettamuksiin tai työntekijän omaan kertomukseen perustuviin havaintoihin digiosaamisestaan. Digiosaamisen arviointityökalun testauksen yhteydessä tämä oletamus ilmeni, kun esimiehet yllättyivät, etteivät raportit osaamisen tasosta vastanneet heidän mielikuviaan työntekijöiden osaamisen tasosta muun muassa perusdigitaidoissa, kuten mobiilin käytössä. Tulosten mukaan nuorten työntekijöiden oletetaan hallitsevan digitaaliset taidot digitaalisen sukupolven kykyjen mukaisesti ja työiältään vanhempien työntekijöiden oletetaan ottavan itse puheeksi, jos kokee puutteita digitaalisissa taidoissa. Osaamiseen kiinnitetäänkin huomio yleensä ongelmatilanteissa. Salmisen (2015, 200) mukaan osaamisen kehittäminen vain ongelmien havaitsemisen pohjalta eikä vahvuuksien kautta, voi johtaa keskinkertaiseen suorittamiseen eikä välttämättä vahvaksi osaajaksi. Toisaalta, kuten Huotari (2009) mainitsee, hoitotyön ammattilaisten osaamisen arvioinnin perustuessa työntekijöiden omaan kokemukseen sekä esimiehen työntekijöiden osaamisen tuntemiseen. Lisäksi tulee kiinnittää huomio siihen, että sekä esimiehellä että työntekijällä on yhteinen näkemys siitä, mikä on riittävä osaamistaso digitaalisissa taidoissa. (Huotari 2009, 184.) Yhteiseen ymmärrykseen perustuva digiosaamisen arviointi kotihoidossa voi johtaa myös hiljaisen tiedon ja piilevien kykyjen havaitsemiseen ja niiden hyödyntämiseen organisaation osaamisen kehittämisessä, kuten Työterveyslaitoksen (2019) työurajohtamisen suosituksissa mainitaan.

Systemaattisen digiosaamisen kehittämisen puuttuessa esimiehet hyödyntävät yksilöllisesti erilaisia tapoja arvioida työntekijöiden osaamista, kuten kehityskeskusteluja ja epävirallisia keskusteluja työntekijän kanssa, mutta mitään varsinaista arviointityökalua ei kotihoidon esimiehillä ole käytössä tällä hetkellä digiosaamisen arviointiin. Osana opinnäytetyötä testatun DigiTaito-hankkeessa kehitetyn digiosaamisen itsearviointin työkalun esimiehet arvioivat palvelevan tarpeen mukaan kaikissa työuran vaiheissa toteutettavaa työntekijän osaamisen arviointia, mutta se vaatii enemmän soveltamista omaan työyksikköön. Viitalan (2005) mukaan mittareiden ja työkalujen valinnassa tuleekin keskittyä siihen, että mitataan niitä asioita, joihin halutaan panostaa. Mittareiden helppokäyttöisyyteen ja selkeyteen tulee kiinnittää erityinen huomio, jotta niiden käyttö pysyy aktiivisena. (Viitala 2005, 96.) Digiosaamisen arvioinnin työkalun hyödyntäminen työ-

yhteisön kokonaisosaamisen arvioinnissa auttaa esimiehiä osaamisen kehittymiseen johtavan koulutuksen suunnittelussa sekä erilaista osaamista omaavien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Digiosaamisen arvioinnissa esimiehet hyödyntävät satunnaisesti myös tilastoja ja kirjausten arviointia eli arvioimalla työn tuloksia. Työn tulosten arviointia Viitala (2005) pitää oppimisen suuntaamiseen hyödynnettävänä työkaluna. Siitä voidaan saada arvio työntekijän suorituskyvystä, jota voidaan lähteä kehittämään (Viitala 2005, 91). Kehittämistä voidaan jatkaa organisaatiossa käytössä olevan kehityskeskustelun avulla. Tuloksissa kuitenkin ilmeni, että digiosaaminen ei esimiesten mukaan tällä hetkellä korostu organisaation kehityskeskustelurungosta, eli jos työntekijän suoritusta ei ole mitattu tai ei ole aiemmin ilmennyt digiosaamisen kehittämisen tarvetta, voi se jäädä kokonaan arvioimatta esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa. Puhakan ym. (2011) ja Hätösen (2011, 34) mukaan osaamisen arvioinnin ja siihen käytettävien työkalujen ja mittareiden, kuten kehityskeskustelurungon, tulisi olla suorassa suhteessa organisaation tavoitteisiin osaamisesta ja osaamista tulee peilata suhteessa niihin. Joten organisaation kehityskeskustelurunkoa on syytä tarkastella ja miettiä vastaako se strategisia tavoitteita osaamisesta. Ja jatkossakin suunnitelmallinen tulosten arvioinnin yhdistäminen osaamisen kehittämiseen tuo arvokasta tietoa osaamisen tasosta ja ohjaa kehittämisen suuntaa.

Digiosaamisen kehittäminen vaatii esimiehiltä tulosten mukaan kiinnostuneisuutta, innostuneisuutta ja oman ammattitaidon aktiivista ylläpitämistä. Työntekijöiden motivoiminen vaatii esimieheltä kokonaisuuden hallintaa, jotta pystyy perustelemaan työntekijöille muutosten tarpeen hoitotyössä, kuten digitaalisuuden lisäämisen. Se on haaste tulosten mukaan haastatelluille esimiehille, jotka eivät välttämättä koe omaa ammattitaitoaan digitaalisuuden näkökulmasta riittäväksi. Esimiehet kaipaavat oman työn tueksi helposti tavoitettavia asiantuntijapalveluja ja ns. help desk palvelujen kehittämistä. Tutkimusten mukaan nykyosaamisvaatimusten ymmärtäminen sekä oman toiminnan suhteuttaminen eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, huomioiden heidän yksilölliset tarpeet ja aikaisempi osaaminen, antaa hyvät puitteet osaamisen kehittämiseksi (Hietamäki 2013, 132; Wallin 2014, 9). Tutkimustiedon valossa esimiehen ei siis tule välttämättä hallita kaikkea substanssiosaamista vaan hyvien asiantuntijapalveluiden

tukemana esimies pystyy osallistumaan digiosaamisen kehittämiseen (Laaksonen 2019, 12).

Kotihoidon osaamisen kehittämisessä hyödynnetään parityöskentelyä, vastuuhenkilöiden nimeämistä, verkko-oppimista, koulutuksia, työssä oppimista sekä kehityskeskusteluja. Eri oppimista tukevien menetelmien eli koulutuksen, parityöskentelyn ja työssä oppimisen kombinaatio on todettu hyödylliseksi yhdistelmäksi digiosaamisen kehittämisessä esimiesten mielestä. Pehdytykseen ja koulutukseen suunnitellun digitaalisen oppimisalustan käyttö on kuitenkin jäänyt vieraaksi ja vähälle huomiolle esimiesten ohjatessa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Kairala (2018) tuo tutkimuksessaan esiin uusien oppimismuotojen hyödyntämisen digiosaamisen kartuttamisessa. Tulevaisuusorientoituneisuus osaamisen kehittämisessä, kuten Kupias ym. (2014) mainitsevat, tulee myös muuttamaan jonkin verran perinteisiä oppimistapoja ja uusien innovaatioiden käyttöönottoa kotihoidon esimiesten toimesta tulisi myös edistää (Kupias ym. 2014, 254). Uusia digitaalisia työskentelytapoja tulisikin suunnitelmallisesti kehittää organisaatioissa (Vehko ym. 2018, 143).

Tulosten mukaan digiosaamisen kehittämisessä turvaututaan usein harvojen ihmisten vastuuttamiseen digiosaamisen pehdyttämisessä ja kouluttamisessa. Se kuormittaa kyseisiä työntekijöitä, koska pehdyttämiseen vastuutettujen hoitajienkaan osaamisesta ja resursseista ei välttämättä kyetä huolehtimaan riittävällä tasolla. Pehdyttäjien koulutuksen lisäksi myös pehdyttämisen suunnitelmallisuutta digiosaamisessa esimiehet toivovat tulosten mukaan. Esimiehen keinoin sitouttaa ja motivoida työntekijöitä tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä muun muassa Viitalan (2015, 330) ja Salmimies & Ruudun (2013, 155-156) mukaan esimiehen vastuulla on henkilökunnan hyvinvointi ja osaaminen ja tämän tulee huolehtia osaavan ja innostuneen pehdyttäjän valinnasta, jotta voidaan hyvällä pehdyttämisellä tukea työhön sitouttamista ja teknologian haltuunottoa.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten digiosaamisen kehittämisestä tulee huolehtia koko työuran ajan. Työntekijän aloittaessa kotihoidossa on pehdytys digiosaamisen kehittämisessä ja työtehtävien sisäistämässä tulosten mukaan

merkityksellisin vaihe. Perehdytyksen onkin katsottu olevan ammattiin kasvamisen tärkeä vaihe, jolloin sisäistetään työssä vaadittavia taitoja ja jolloin ohjausta ja ohjeita tarvitaan runsaasti (Himanen 2019 b, 52). Tulosten mukaan se on kuitenkin ainoa vaihe rekrytoinnin lisäksi työuralla, jolloin digitaaliseen osaamiseen selkeästi kiinnitetään huomiota, kun työntekijää ohjataan työssä tarvittavien laitteiden ja ohjelmien käyttöön. Varsinainen tarve ei kuitenkaan lopu siihen vaan pitkään työssä olleiden työntekijöiden digiosaamisen kehittämisen tarve ilmenee usein ongelmina arjen työnteossa myöhemmin. Tämä osoittaa, että säännöllisen arvioinnin ja kehittämisen tarve on ilmeinen eikä se saa päättyä perehdytysvaiheeseen tai olla pelkästään laitekohtaista koulutusta ilman syvempää tiedonhallinnan ymmärrystä tuottavaa. Organisaation tuleekin huomioida jatkuvan oppimisen mahdollisuudet, johon suunnitelmallinen arviointi selkeästi nivoutuu, jotta laissa mainitut täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksen velvoitteet tulee huomioida ja työntekijöiden työkyky saadaan ylläpidettyä osaamista kehittämällä. (Työterveyslaitos 2019; Skurnik-Järvinen 2016, 60.)

Haastateltujen esimiesten ymmärrys digitaalisuuden merkityksestä kotihoidon työssä oli hyvin vaihteleva mikä johti osittain ristiriitaisiin kuvauksiin osaamisvaatimuksista niitä kartoittaessa. Tuloksiin nostetaan muutamia digiosaamisen kehittämisen kannalta tärkeitä huomiota osaamisvaatimukseen liittyen. Esimiesten mielikuva lähihoitajan sähköisen palveluosaamisen osaamisvaatimuksista liittyi vahvasti tämän päivän kotihoidon toimintaan. Mielikuvissa sähköinen palveluosaaminen ei ollut kotihoidon lähihoitajan digiosaamisen näkökulmasta merkittävä taito. Tutkimuksissa annetaan kuitenkin erilainen näkökulma sähköisen palveluosaamisen merkityksestä. Koska tulevaisuuden kotihoito ei voi olla irrallinen sote-alan digitalisaation kehittymisen näkökulmasta, tulee kotihoidon työntekijöiden sähköistä palveluosaamista myös kehittää. Kangasniemen ym. (2018) tutkimuksen mukaan, hoitotyöntekijän tulee olla entistä enemmän tietoinen erilaisista sähköisistä palvelumahdollisuuksista, joita asiakastyössä voidaan hyödyntää. Tulevaisuuden sote-alan muutokset vaativat, että ammattilaisilla on ajantasaista tietoa muutoksesta ja että he osallistuvat esimerkiksi digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Taso, millaista osaamista vaaditaan, tulee organisaatiossa määrittää. (Kangasniemi ym. 2018, 10, 63.)

Sähköisen palveluosaamisen sijaan tärkeiksi kehittämiskohteiksi kotihoidon digiosaamisessa esimiehet nostivat teknisen ongelmanratkaisun, tiedonhallinnan ja tiedon hyödyntämisaosaamisen, turvallisuutta lisäävän hyvinvointiteknologiaosaamisen sekä tietoturvaosaamisen. Kaikissa korostuu työntekijän osaamisen merkitys hoidon jatkuvuuteen ja potilasturvallisuuteen. Salmisen (2015) mukaan jokainen voi esimerkiksi kehittää ongelmaratkaisutaitojaan, joita tarvitaan itsenäisessä kotihoitotyössä päivittäin. Se vaatii ymmärrystä omien toimien vaikutuksesta kokonaisuuteen eli kotihoidon asiakkaiden hoitoon. Digitaalisuuden syvämmän ymmärryksen merkitys on tärkeää. (Salminen 2015, 82-83.) Työntekijän henkilökohtaisen vastuun lisäksi osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii esimiesten toimesta selkeät ohjeet ja ohjeiden kertaamista sekä edelleen keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä yhteisestä ymmärryksestä osaamisen vaatimustasosta. Saarsalmen & Koivulan (2017, 3, 10) mukaan organisaation riskienhallintasuunnitelmien mukaisesti esimiesten vastuulla on riskien minimointi ja huolehtia, että kaikilla työntekijöillä on tarpeelliset tiedot ja taidot toimintaan liittyvien riskien havaitsemiseen ja mahdollisten häiriötilanteiden selvittämiseen.

Tulosten mukaan oppimiseen ja osaamiseen vaikuttavista seikoista ikää merkitsevämpi asia on työntekijöiden asenne uuden oppimista kohtaan, mikä vaikuttaa sitoutumiseen digitaalisten uudistusten läpivientiin. Motivaatio ja asenne vaikuttavat osaamista enemmän myös digitaalisuuden hyödyntämisen aktiivisuuteen hoitotyössä. Muuttunut asenne työntekoa kohtaan, sitoutumattomuus ja suuri työntekijöiden vaihtuvuus heikentävät digitaalisuuden hyödyntämisen mahdollisuuksia kotihoidossa ja on haaste osaamisen kehittämiseksi esimiesten työssä. Digiosaamisen ja hoitotyön ammatillisen osaamisen yhdistäminen ei automaattisesti toteudu, vaikka tämän päivän uusien työntekijöiden koulutukseen kuuluu entistä enemmän digitaalisuutta korostavia opintoja. Tämä vaatii työssäoppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä kokeneemmilta työntekijöiltä uusille työntekijöille, kuten Kuusivaara (2006) on todennut tutkittuaan kotihoidon teknologiaosaamisen kehittymistä eikä aina ole kyse motivaation puutteesta.

Edellä esitettyä esimiesten havaitsemaa sitoutumattomuutta on Hietamäen (2013) mukaan tutkittu työelämässä eri sukupolvien välisenä erona ja tämän on todettu olevan yleisesti haasteena sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Eri sukupolvien erilainen käsitys työn merkityksestä ja sitoutumisesta sekä erilainen

osaamisperusta asenteineen ja tavoitteineen vaikuttaa myös osaamisen kehittämiseen. (Hietamäki 2013, 19.) Tämä tulee kotihoidon esimiesten tiedostaa johtamistyössään. Esimiesten onkin ajoittain haasteellista arvioida ja erottaa muutosvastarintaa osaamisen puutteesta tai osaamisen rajoitteista. Salmimiehen & Ruudun (2013, 182-183) mukaan, on tärkeää tunnistaa työntekijän henkilökohtaiset osaamisen ja oppimiskyvyn rajat, jotka ovat esimiehestä riippumattomia muutokseen vaikuttavia tekijöitä, jotta työntekijä saa niiden työstämiseen esimiehen tuen lisäksi muuta apua. Tämän johdosta säännöllinen osaamisen arviointi ja avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä auttaa hahmottamaan työntekijän osaamista ja antaa mahdollisuuden kehittää sitä.

Digitaalisen perusosaamisen lisäksi työntekijöiden erityisosaamisen tukeminen, arvostaminen ja innostuksen lisääminen koko työyhteisöön vaatii esimieheltä sekä yksilöiden että koko tiimien osaamisen arviointia ja tukemista. Kaikki eivät hallitse samalla lailla asioita, ja esimiesten mielestä se ei ole tarpeenkaan, joten tiimien kokoaminen erilaista osaamista omaavista työntekijöistä on tärkeää. Tämän erityisosaamisen ja tiimien osaamisen arviointiin esimiehet kokevat testatun digiosaamisen arviointityökalun soveltuvan hyvin. Lammintakasen (2015) mukaan nykypäivänä sosiaali- ja terveydenhuollossa osaamisen kehittäminen onkin muuttunut entistä enemmän yksilön kehittämisestä työyhteisön kehittämiseen, yksittäisten tehtävien osaamisesta kokonaisuuden hallintaan. Tulee miettiä, millainen oppimisympäristö organisaatio on, jotta kaikkien oppiminen olisi mahdollista (Lammintakanen 2015, 250). Erityisosaamisen tukeminen voisi lisätä kiinnostusta innovatiiviseen tulevaisuuden osaamisen kehittämiseen paitsi yksilön myös organisaation kehittämisen näkökulmasta, kuten myös Oikarinen (2008, 19) on todennut.

Tulokset esitettiin prosessikuvauksena, kuinka kotihoidon lähihoitajan digiosaamista tulisi arvioida, kehittää ja johtaa koko tämän työuran ajan. Kuvauksessa pyrittiin keskittymään niihin asioihin, mitkä aineistosta nousi keskeisinä seikkoina digiosaamisen kehittämisessä, kuten Virtanen & Wennberg (2005, 118) ovat esittäneet prosessin kuvaamisesta. Prosessin tavoitteen toteutuminen vaatii organisaatiolta vastuun ottamista systemaattisen osaamisen kehittämisen tukemisesta määrittelemällä digiosaamisen tavoitteet, varaamalla riittävät resurssit sekä vas-

taamalla teknologian toimivuudesta ja sen vastaamisesta kotihoidon aitoon tarpeeseen. Toiminnan kuvaaminen prosessin avulla auttaakin Martinsuon & Blomqvistin (2010, 1) mukaan organisaatioita kohdistamaan resurssit oikein ja saa näin kehittämisen tukemaan organisaation strategian mukaista toimintaa.

Digiosaamisen arvioinnin ja kehittämisen tulee siis olla systemaattista koko työuran kestävästä tavoitteellista toimintaa ja se esitettiin prosessissa loogisesti ja selkeästi siinä järjestyksessä kuin sen toivotaan tapahtuvan, kuten Laaksonen & Ollila (2017, 88.) ovat esittäneet. Prosessissa kuvataan, kuinka digiosaamiseen kehittäminen alkaa rekrytointitapahtumassa tapahtuvasta digiosaamisen tunnistamisesta ja kehtäen koko työuran yksilöllisenä kehittämisenä, jossa huomioidaan työntekijän aikaisempi osaaminen, kiinnostuneisuus ja oppimiseen liittyvät rajoitteet ja tarpeet. Kehittämisessä tulee huomioida perusosaamisen kehittäminen sekä osaamisen syventäminen työntekijöiden yksilöllisen tarpeen ja aikataulun mukaisesti.

Arvioinnin ja kehittämistoimien systemaattisuus huomioidaan prosessissa kuvattavina säännöllisinä toimina, jotta vältetään digiosaamisen kehittämisen perustuminen pelkkiin oletuksiin tai ongelmien ilmenemiseen. Prosessin avulla tavoitellaan suunnitelmallista ja monipuolista yhteistyössä esimiehen ja työntekijän kanssa tehtyä arviointia, jotta saadaan myös hiljainen tieto ja työntekijän piilossa olevat kyvyt huomioitua ja tuettua työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista koko työuran ajan. Martinsuon & Blomqvistin (2010, 11-12) mukaan vastuunjako kehittämisestä esimiehen ja työntekijän välillä tulee kuvata prosessissa, jotta prosessikuvaus palvelee monipuolisesti sekä esimiestä digiosaamisen johtamisessa että tarvittaessa työntekijää oman osaamisen kehittämisessä.

Prosessin mukaisen osaamisen kehittämisen toteutuminen vaatii esimiesten digitaalisen ymmärryksen vahvistamista, jotta he pystyvät vastaamaan prosessin mukaisesta digiosaamisen johtamisesta ammattitaitoisesti digitaalisuuden hyödyt ja riskit hoitotyössä ymmärtäen. Esimiesten tulee tarkastella osaamisen johtamistapaansa sekä käyttämiään menetelmiä. Prosessin kehittämisen avulla voidaankin Moisio (2017) mukaan muuttaa esimiehen roolia johtajasta kohti muutoksen ohjaajaa, jota tarvitaan digitaalisuuden aiheuttaman työelämän muutoksen hyväksymisessä. Prosessikuvaus itsessään voidaan nähdä työkaluna, jonka

avulla esimies voi kehittää myös omaa osaamisen johtamistaan (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1). Olemassa olevien kehittämismenetelmien arviointi on tarpeen, jotta ne vastaavat organisaation tulosaluekohtaisiin digiosaamisvaatimuksiin ja kehittämisen tavoitteisiin, jotka tulee kirjata työn vaatimusten tuntemiseen ja tulevaisuuden tarpeisiin perustuen. Muutoin kehittämismenetelmien, kuten kehityskeskustelun, kuvaaminen prosessiin ei tuota haluttua tulosta digiosaamisen kehittymisessä. Esimiesten tulee hyödyntää uusia innovatiivisia menetelmiä työsäännön sekä tukea ja motivoida työntekijöitä digitaalisuuden hyödyntämiseen asiakkaiden hoidossa. Prosessi ohjaa esimiehiä digitaalisten menetelmien hyödyntämiseen unohtamatta kuitenkin avointa dialogisuutta ja viestintää esimiehen ja työntekijän välillä. Prosessikuvauksessa huomioidaan myös tukirakenteet eli esimiehen osaamisen johtamistyön tukena tulee olla helposti saavutettavat asiantuntijapalvelut.

Prosessikuvaukseen ei voida kuvata yksityiskohtaisesti kaikkia kehittämiskohteita digiosaamisessa, koska työntekijöiden tavoitteet ovat yksilöllisiä ja ne muuttuvat jatkuvasti työelämän muutosten myötä. Kuvauksen tulee kuitenkin olla riittävän yksityiskohtainen, jotta kehittämisen kannalta tärkeimmät asiat nousevat esiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11-12.) Digiosaamisen kehittämisessä tulee ennakoida tulevaisuuden tarpeet ja mahdollisen erityisosaamisen tarve. Kehittämisessä tulee huomioida, että se on laitekoulutusta laajempaa ja syvällisemmän tiedonhallinnan ymmärryksen tuottavaa mutta tämän esittäminen prosessikuvauksessa on haasteellista ilman yksityiskohtaisuuksia kuvauksessa.

## **8.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa, tulee arvioida sen toteuttamisen eri vaiheissa noudatettuja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustulosten arvioinnissa, tulosten tallentamisessa sekä niiden esittämisessä. Käytetyt tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät tulee olla hyvin perusteltuja ja eettisen tarkastelun kestäviä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.) Tämän opinnäytetyön luotettavuudesta ja eettisyydestä huolehdittiin toteuttamalla hyviä tutkimuskäytänteitä, kuten tutkimusluvan pyytäminen kohdeorganisaatiolta, tutkimusaineistojen huolellinen



säilyttäminen ja luottamuksellinen käsittely sekä tulosten totuudenmukainen raportointi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tulee pohtia koko prosessin tarkastelun avulla, johon kuuluu tutkimusasetelman arviointi, menetelmien arviointi sekä tulosten luotettavuuden tarkastelu (Eskola & Suoranta 2014, 210). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina voidaan Kanasen (2017, 174-179) mukaan pitää tutkimusaineiston hyväksymistä tiedonantajan toimesta, vahvistettavuutta, menetelmien arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, aineiston saturaatioita eli aineisto alkaa toistaa itseään sekä aikaisempien tutkimusten vahvistamaa tietoa.

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltiin yhdessä yhden haastateltavan kanssa ja hän vahvisti tulosten paikkansapitävyyden ja hyväksyi ne todenmukaisina. Tätä voidaan pitää Kanasen (2017, 177) mukaan osoituksena tulosten luotettavuudesta, vaikka Eskola & Suoranta (2014, 211) toteavatkin, että uskottavuutta ei voida näin lisätä. Haastattelussa saatujen kokemusten ilmeneminen myös havainnoinnin avulla vahvisti tuloksia ja lisäsi niiden luotettavuutta, kuten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yhtenä mittarina pidettävästä vahvistettavuudesta voidaan todeta (Kananen 2017, 177-178).

Myös muut opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa valitut aineiston keruumenetelmät havainnoinnin lisäksi olivat perusteltuja aiheen tutkimiseen sopivina menetelminä. Haastatteleamalla saatu tieto esimiesten kokemuksesta digiosaamisen nykytilasta sekä sen kehittämisestä, oli aitoa kokemuksellista tietoa, jota voitiin hyödyntää kehittämisessä (Eskola ym. 2018, 30-31.). Haastattelujen perusteellinen suunnittelu lomakkeen testaamisen, haastateltavien informoinnin ja haastattelutilanteen hyvän järjestämisen avulla voidaan todeta lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Lomakehaastattelun kysymykset perustuivat tutkittuun tietoon ja ne esitettiin kaikille samaa yhtenäistä ryhmää edustaville haastateltaville samalla tavalla, mikä on haastattelun avulla saatujen tulosten luotettavuutta lisäävä seikka (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluiden nauhoitukset sekä aukikirjattu materiaali säilytettiin huolellisesti tutkimuksen loppuun asti tutkijan toimesta, jotta niihin voitiin palata tarvittaessa uudelleen ja vahvistaa tulosten paikkansapitävyys (Hirsjärvi & Hurme 2017, 20). Haastattelumateriaalia käytettiin

vain kyseiseen opinnäytetyöhön ja se tuhotaan työn valmistuessa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 20.)

Haastateltavien joukko oli samaa työtä tekeviä esimiehiä, joiden vastauksissa ilmeni yhteneväisyyksiä. Haastateltavat edustivat enemmistöä suunnitellusta kohdejoukosta, joten tutkimuksessa saavutettiin luotettava otos haastateltavia. Eri-laiset arviot perustuivat esimiesten oman ymmärryksen tasoon digiosaamisesta ja digitaalisuuden hyödyntämisestä kotihoidossa ja tämä avattiin tuloksissa. Ei tullut tarvetta etsiä enempää vastaajia haastatteluun, koska otos oli kattava sekä samat asiat ilmenivät vastauksissa. (Kananen 2017, 179.)

Kyselyllä saadut kokemukset koskevat kyseistä joukkoa ja kyseisen arvioidun työkalun hyödyllisyyttä. Vähäinen vastausmäärä ei vähennä vastausten luotettavuutta tästä näkökulmasta. Teorian yhteneväisyys tuloksiin antoi luotettavuuden kannalta merkityksen. Opinnäytetyössä haettiin vastausta, miten osaamisen arviointityökalu hyödyttää esimiesten työssä ja kyselyn avulla saadut yksittäiset samansuuntaisiin kokemuksiin pohjautuvat vastaukset osoittivat, mikä oli keskeistä vastaajien kokemuksissa (Hirsjärvi ym. 2009, 199-201). Vaikka kyselyn vastaukset eivät ole yleistettävää tietoa, voidaan näistä vastauksista tuottaa tärkeää informaatioita DigiTaito-hankkeelle sekä tehdä suosituksia organisaatiolle osaamisen arviointiin käytettävän työkalun hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä.

Esimiehiä pyydettiin haastattelussa kuvailemaan kotihoidon lähihoitajien digitaalisia osaamisvaatimuksia osaamisen nykytilan hahmottamisen tueksi. Osaamisvaatimusten määrittelyssä annettiin kirjallisuudesta nostettuja esimerkkejä ohjaamaan esimiesten ajatuksia mutta esimiesten oman digiosaamisen tasoa tai ymmärrystä digitaalisuuden merkityksestä kotihoidossa ei määritetty. Esimiehet arvioivat osaamisvaatimuksia oman ymmärryksensä pohjalta, ja tuloksissa ne esitettiin rehellisesti samoin. Tulevaisuudessa osaamisvaatimusten määrittelytyön tulee kuitenkin perustua yhteiselle ymmärrykselle käsiteltävästä aiheesta, jotta vältetään ristiriitaiset päätelmät vaatimuksista. Tämän opinnäytetyön kotihoidon digiosaamisen nykytilan kuvaajana tulos katsottiin olevan riittävän luotettava, vaikka osaamisvaatimusten määrittelyä ei voida toteuttaa tämän opinnäytetyön perusteella organisaation käyttöön.

Myöskään osaamisvaatimusten merkityksen arvioinnissa osaamisen tasot 1-5 eivät avautuneet esimiehille riittävästi, vaan se olisi vaatinut erikseen jokaisen tason määrittämisen, mitä sillä tarkoitetaan. Tämä johti erilaisiin tulkintoihin vastaajien välillä. Tätä pyrittiin avaamaan kuitenkin sanallisen arvion avulla, mikä usein näyttäytyi olevan ristiriidassa numeraalisen arvion kanssa. Tämä ei tullut esitetauksessa ilmi, joten sitä ei korjattu ennen lomakehaastattelujen tekemistä. Numeraalisen arvion merkitys jäi tässä opinnäytetyössä vähäiseksi digiosaamisen nykytilan kuvaajana, sanallisen arvion merkitys tuloksissa oli merkityksellisempi. Myös tämä raportoitiin rehellisesti tuloksissa.

Esimiesten mielipiteitä hyödynnettiin digiosaamisen kehittämisen prosessikuvauksen hahmottamisessa. Konstruktiivisen tutkimuksen elementtien mukaisesti tuotoksen eli prosessikuvauksen luominen tulisi toteutua yhdessä kehitettävää työtä tekevien kanssa mutta yhteistyötahon aikatauluongelmat estivät opinnäytetyön tuotoksen toteutuksen yhdessä heidän kanssaan. Tuotoksen työstäminen jäi tutkijan varaan ja tuotos itsessään esitettiin organisaatiossa käytössä olevan prosessityökalun sijasta innovatiivisena visuaalisena kuvauksena, jonka organisaatio voi ottaa huomioon osaamisen kehittämisen jatkokehittelyssä. (Lukka 2001.) Samoin tuotoksen testaaminen jäi toteutumatta konstruktiivisen menetelmän mukaisesti (Ojasalo ym. 2015, 65). Tämä vähentää luotettavuutta tutkimusmenetelmän valinnasta, vaikka sen onkin nähty olevan yleistä opinnäytetyössä (Lukka 2001). Opinnäytetyön eri menetelmin kerätyn aineiston tulosten tulkinnan ristiriidattomuus pyrittiin varmistamaan noudattamalla teemoittelua, joka oli jo toteutettu lomakehaastattelun lomaketta luodessa (Kananen 2017, 179).

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautui pääsääntöisesti tuoreeseen tutkimustietoon ja tutkimuksia oli paljon aiheesta löydettävissä. Tämä vahvisti opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta. Opinnäytetyön tuloksia voitiin verrata aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teorian avulla saatiin perusteluja tulosten johtopäätöksille. Teorian avulla voitiin osoittaa samankaltaisia tuloksia sekä löytää perusteita toiminnan muuttamiseen tähtääville digiosaamisen prosessiin kuvatuille toimenpiteille. (Kananen 2017, 179.)

Opinnäytetyöprosessi tuotti muutoksia osallistujien ajatusmaailmassa digitaalisesta kotihoidosta ja sen vaatimuksista osaamisen kehittämisessä. Hyötyjiä olivat haastatellut esimiehet sekä työntekijät, jotka osallistettiin digiosaamisen arviointityökalun testaamiseen. Myös organisaation osaamisen kehittämisen asiantuntijat, joita haastateltiin prosessin aikana, voidaan nähdä saaneen jo opinnäytetyöprosessin aikana tärkeää informaatiota osaamisen kehittämisen puutteista ja tarpeista omaa työtään varten. Opinnäytetyöntekijä itse oppi paljon yhteistyön merkityksestä kehittämisessä ja mikä merkitys on määrittelytyöllä kaiken kehittämisen taustalla. DigiTaito-hankkeelle tuotetun informaation toivotaan auttavan digiosaamisen arviointiin kehitettävän työkalun jatkokehittämisessä ja hankkeen tavoitteen mukaisten koulutusten suunnittelussa.

### **8.3 Jatkokehittämis ehdotukset**

PHHYKY:ssä kannattaa edelleen jatkaa osaamisen kehittämisen prosessin työstämistä digiosaaminen huomioiden tämän opinnäytetyön avulla saatujen havaintojen perusteella. Tulevaisuudessa kansallisten sosiaali- ja terveydenhuollon digiosaamisen osaamiskriteereiden hyödyntäminen voisi auttaa organisaatiota digitaalisuuden määrittelytyössä.

Yhtenäisen ymmärryksen ja digiosaamisen johtamisen tueksi tulisi esimiehet kouluttaa digitaalisuudesta ja sen merkityksestä hoitotyössä, jotta digiosaamisen kehittäminen ja johtaminen olisi laadukasta ja tasavertaista. Esimiesten digikoulutus liitettynä tulosaluekohtaisten digitaalisten osaamistavoitteiden yhdessä pohtimiseen esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin voisi hyödyttää samalla sekä esimiehiä oman työn kehittämisessä, että organisaatioita laadukkaiden tarpeita vastaavien osaamistavoitteiden luomisessa.

Tiedon hyödyntämisen näkökulmasta digiosaamisen vaikutus hoitotyön laatuun herättää mielenkiintoa. Jatkotutkimusehdotuksena onkin tutkia, näkyykö digiosaamisen kehittämiseen panostaminen asiakaspalvelukokemuksissa.

## LÄHTEET

Belin, A., Prié, Y. & Tabard, A. 2014. Supporting the Development of Digital Skills. Digital Intelligence, Sep 2014, Nantes, France.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J. & Yun, S. 2016. Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 602–616. Luettu 5.9.2019 [https://www.researchgate.net/publication/293330347\\_Two\\_faces\\_of\\_empowering\\_leadership\\_Enabling\\_and\\_burdening](https://www.researchgate.net/publication/293330347_Two_faces_of_empowering_leadership_Enabling_and_burdening)

Coco, K. & Kurtti, J. 2018. Osaamistarpeet sosiaali- ja terveystalalla. Tehyläisten näkemyksiä työpaikoilla tarvittavasta osaamisesta. *Tehyn julkaisusarja B:4/18*. ISBN 978-952-6667-83-6

DigiTaito -hanke 2019. <https://www.digitaito.fi/>

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Keuruu.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10.painos. Tampere.

Euroopan komissio 2018. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle Digitaalisen koulutuksen toimintasuunnitelmasta. Bryssel 17.1.2018. Luettu 5.5.2019. <https://eur-lex.europa.eu>

Forsberg, K. & Stenberg, L. 2018. *Arjen älykkäät välineet. Opas ikääntyneiden kotona asumisen tueksi*. 3.painos. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry, Ikäteknologiakeskus

Gould, R., Koskinen, S., Sainio, P., Blomgren, J., Kivekäs, J., J., Husman, P. & ja Seitsamo, J. 2012. Työkyky. Teoksessa Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (toim.) *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa*. THL:n raportti 68/2012. s.141-144. Luettu 5.10.2019. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068\\_2012\\_netti.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1)

Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere.

Heinonen, P. 2019. *Tulosityksikköpäällikkö, kuntoutuskeskus. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä*. Haastattelu 1.11.2019.

Helminen, J. 2015. *Kurkistuksia ammatillisen osaamisen jäsentämiseen – Esimerkinä ammatillinen osaaminen varhaisen tuen työkentillä*. Teoksessa Helminen, J. (toim.) *Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen*. s. 77-92.

Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Himanen, S. 2019. Esimies ja vastuun kantaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki. s. 43-51.

Himanen, S. 2019b. Miten mahdollistan työntekijöiden kasvun ja kehittämisen. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki.s.52-60.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita.15. uudistettu painos. Hämeenlinna.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa- Instituutti Oy. Helsinki.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa: neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Tampere.

Hyppönen, H, Pentala-Nikulainen, O. & Aalto, A.-M. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi 2017. Kansalaisten kokemukset ja tarpeet. THL:n raportti 3/2018. Helsinki.

Jauhiainen, A., Sihvo, P., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J. & Hämäläinen, S. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalveluista ja osaamistarpeista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2017;9(2–3), s.136-147. Luettu 24.4.2019

Jäkkö, M. 2018. Digitalisaatio-osaaminen terveysalalla Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kairala, M. 2018. Sosiaalityön teknologiaosaaminen. Teoksessa Juvonen, T., Pohjola, A. & Romakkaniemi, M. (toim.) Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. s. 211-227.

Kaivo-Oja, J. 2016. Teknologinen murros terveydenhuollossa. Teoksessa Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hoitotyön vuosikirja 2016. Porvoo. S.73-90.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä.

- Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A.-M., Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A., Waldé, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Luettu 1.4.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>
- Kansanterveyslaki (66/1972) <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1972/19720066>
- Kauppila, T., Kiiski, K. & Lehtonen, M. 2018. Sähköhelmenkalastus Sosiaalihuollon sähköisten palvelujen nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 14/2018. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160653/STM\\_rap\\_14\\_2018.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160653/STM_rap_14_2018.pdf)
- Kempainen, T., Arola, H., Helavirta, S, Martin, M., Niskala, A., Seppälä, L., Tiitinen, L. & Vuorivirta, P. 2018. Sosiaalialan osaaminen Lapissa. Teoksessa Juvonen, T., Pohjola, A. & Romakkaniemi, M. (toim.) Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2018. s. 184-210.
- Kiljunen, O. 2019. Care Home Nursing Professionals' Competence in Older People Nursing. Itä-Suomen yliopisto. Luettu 6.5.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2949-5>
- Kivinen, P. 2019. Rakennetaan yhdessä työhyvinvointia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki. s. 31-42.
- Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa Helminen, A. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. S.192-206.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kuusisto-Niemi, S., Ryhänen, M. & Hyppönen, H. 2018. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö sosiaalihuollossa vuonna 2017. THL:n raportti 1/2018. Helsinki. Luettu 2.4.2019. ISBN 978-952-343-044-0 (verkkojulkaisu)
- Kuusivaara, R. 2006. Kotihoitohenkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvointiteknologia. Opinnäytetyö. Hämeenlinna.
- Kärki, J. & Ryhänen, M. 2015. Tieto ja viestintäteknologian käyttö sosiaalihuollossa vuonna 2014. THL:n raportti 20/2015. Tampere. Luettu 1.4.2019. ISBN 978-952-302-593-6 (verkkojulkaisu)
- Laaksonen, H. 2019. Henkilöstöjohtamisen näkökulmia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki. s.9-19.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki. 3. uudistettu painos.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (559/1994)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)

Lammintakanen, J. 2015. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki. S.237-258.

Logistiikan maailma 2019. Prosessien kehittäminen. [www.logistiikanmaailma.fi](http://www.logistiikanmaailma.fi)

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-Taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2.

Moisio, J. 2017. Prosessien kehittäminen – Onko vielä toivoa? Artikkelit. Luettu 6.5.2019. <https://www.arter.fi/prosessien-kehittaminen-onko-viela-toivoa/>

Myllymaa, J. & Saadetdin, S. 2016. Teknologia muuttaa hoitotyön johtamista – miten johtajan työ muuttuu? Teoksessa Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hoitotyön vuosikirja 2016. Porvoo. S.101-122.

Mäkinen, M. & Sihvonen, M. 2018. Digiajan perustaidot. Artikkelikokoelmassa Viteli, J. & Östman, A. (toim.) Interaktiivinen tekniikka koulutuksessa 2018- konferenssin tutkijatapaamisen artikkelit. S. 19-27. <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/104441/978-952-03-0869-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nyikes, Z. 2018. Contemporary Digital Competency Review. Interdisciplinary Description of Complex Systems 16(1), 124-131, 2018. Luettu 7.4.2019.

Oikarinen, J. 2008. Organisatorinen oppiminen. Tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen Yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Olkkonen-Nikula, A. 2018. Iäkkäiden yhteen sovitettujen palvelujen kokonaisuus Päijät-Hämeessä. Päijät-Hämeen maakunnan suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi. Loppuraportti.

Opetushallitus 2018. Ammatillisten opintojen opetussuunnitelmat. <https://epe-rusteet.opintopolku.fi>

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019:3.



Luettu 2.9.2019. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Opetushallitus 2019b. Osaamisen ennakointifoorumi – osaamiskorttipakka. Luettu 2.9.2019. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit\\_verkkoversio\\_3.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_3.pdf)

PHHYKY 2017. Strategia 2022. Luettu 8.12.2018. <https://www.phhyky.fi/assets/files/2017/11/liite-2-Strategia-tiivistettu-TVK-151117.pdf>

Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K. 2011. eOsmo työkirja. Osaamisen hallinnan opas. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/kirjoittajat.html>

Rizza, C. 2014. Digital Competences. Joint Research Centre, European Commission. Luettu 6.4.2019. <https://www.researchgate.net/publication/264309994>.

Rönkkö, I., Helkiö, K., Kautonen, M. & Riippa, I. 2016. Teknologia haastaa ja helpottaa terveydenhuollossa. Teoksessa Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hoitotyön vuosikirja 2016. s. 31-56. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Luettu 6.5.2019. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saarsalmi, O. & Koivula, R. (toim.) 2017. Näkökulmia sosiaalihuollon palvelujen turvallisuuteen. Ohjaus 9/2016. 2. versio/2017. Luettu 21.10.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-895-1>

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Multiprint Oy. Helsinki.

Savolainen, H., Vilkkö, R. & Vähäkylä, L. 2017. Oppimisen tulevaisuus. Gaudemus.

Sears, K., Godfrey, C.M., Luctkar-Flude, M., Ginsburg, L., Tregunno, D. & Ross-White, A. 2014. Measuring competence in healthcare learners and healthcare professionals by comparing self-assessment with objective structured clinical examinations: a systematic review. JBI Database of Systematic Reviews & Implementation Reports 2014;12(11) 221 – 272. Luettu 6.4.2019

Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat, käytännönläheisesti. Kauppakamari. 3. uudistettu painos. Helsinki

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta (1194/2003)

SotePeda24/7 2019. SotePeda 24/7 hanke 2018-2020. Luettu 23.9.2019. <http://sotepeda247.fi/>

STM 2004. Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:3. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. ISBN 952-00-1478-0 Luettu 28.5.2019

STM 2015. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena. Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 10.3.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf)

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2013. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitleminen Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettu 30.10.2019 [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työterveyslaitos 2019. Johdatus työrajohtamiseen – tietoa ja harjoituksia. Työrajohtamisen verkko-oppimateriaalipaketti tilattavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti>. Luettu 3.6.2019

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint. Vantaa. s. 281-295.

Uusitalo, S. 2019. Kehittämispäällikkö, Osaamisen ja kehittämisen- yksikkö. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. Haastattelu 23.5.2019.

van Deursen, A., Helsper, E.J. & Eynon, R. 2014. Measuring Digital Skills: From Digital Skills to Tangible Outcomes project report. University of Twente / London School of Economics / Oxford University. [https://www.researchgate.net/publication/267037582\\_Measuring\\_Digital\\_skills\\_From\\_Digital\\_Skills\\_to\\_Tangible\\_Outcomes\\_project\\_report](https://www.researchgate.net/publication/267037582_Measuring_Digital_skills_From_Digital_Skills_to_Tangible_Outcomes_project_report)

van Deursen, A. & Mossberger, K. 2018. Any Thing for Anyone? A New Digital Divide in Internet-of-Things Skills. Policy and Internet 10:2. June 2018. s. 122-140.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijoille. S.92-116. PS-Kustannus. 5. uudistettu painos. Keuruu.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettu 29.4.2019. ISBN 978-952-261-407-0

Valovirta, V., Alhola, K., Leväsluoto, J., Nissinen, A., Oksanen, J., Pelkonen, A. & Turtonen, A. 2017. Innovatiiviset julkiset hankinnat- määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Wild, D. & Kydd, A. 2015. Digital skills training in care homes: a literature review. *Nursing older people* 2016: Volume 28 (4), s. 26-29. Luettu 10.4.2019.

Vehko, T., Hyppönen, H., Tuukkanen, J., Ketola, E. & Heponiemi, T. 2018. Tietojärjestelmä ja työhyvinvointi- terveydenhuollon ammattilaisten näkemyksiä. *Finnish Journal of Health and eWelfare*. Vol. 10, No 1. Luettu 25.10.2019.  
[https://www.researchgate.net/publication/323671543\\_Tietojarjestelmat\\_ja\\_tyohyvinvointi\\_-\\_terveydenhuollon\\_ammattilaisten\\_kokemuksia](https://www.researchgate.net/publication/323671543_Tietojarjestelmat_ja_tyohyvinvointi_-_terveydenhuollon_ammattilaisten_kokemuksia)

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. [https://www.researchgate.net/publication/275097041\\_Johda\\_osaamista\\_Osaamisen\\_johtamisen\\_teoriasta\\_kayntoon](https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teoriasta_kayntoon)

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima. Helsinki.

von Bagh, M. 2019. Tilaa uudelle ajattelulle. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki. s.73-79.

Vuori, J. 2015. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. s. 183-198.

## LIITTEET

### Liite 1. Lomakehaastattelun runko

#### DIGIOSAAMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

(1/6)

Lomakehaastattelu kotihoidon lähihoitajien digiosaamisen arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen nykytilasta omassa organisaatiossasi. Haastattelu on jaettu kahteen osaan: Osaamisen kehittäminen ja johtaminen ja Lähihoitajien digitaaliset osaamisvaatimukset. Voit tutustua ja vastata kysymyksiin etukäteen. Haastattelussa kysymykset käydään läpi keskustellen yhdessä haastattelijan ja haastateltavan kanssa. Kysymysten yhteydessä on annettu kirjallisuuteen perustuvia aiheeseen liittyviä teemoja, joita voit hyödyntää vastauksissasi. Haastattelu nauhoitetaan ja lomakkeen vastaukset analysoidaan yhdessä nauhoitetun aineiston kanssa.

Taustatiedot: Ikä, koulutustausta ja kokemus esimiestehtävistä

#### Osa 1. Digiosaamisen kehittäminen ja johtaminen

1. Digiosaamisen tunnistaminen: Missä vaiheessa työntekijän työuraa tunnistat tämän digitaaliset taidot? (esim. rekrytointi, perehdytys, kehityskeskustelu, työkyvyn arviointi)

2. Digiosaamisen arvioiminen: Miten arvioit työntekijän digitaalisia taitoja? (esim. suullinen kysyminen työntekijältä, lomakekysely, testaus, havainnointi, kysymällä muilta)

(2/6)

3. Digiosaamisen kehittämisen menetelmät: Miten digitaalisia taitoja kehitetään organisaatiossasi?  
(esim. tavoitteen kirjaaminen, suullinen arviointi, kirjallinen arviointi, arviointi esimiehen toimesta, arviointi yhdessä työntekijän kanssa, organisaatiolähtöinen koulutussuunnitelma)



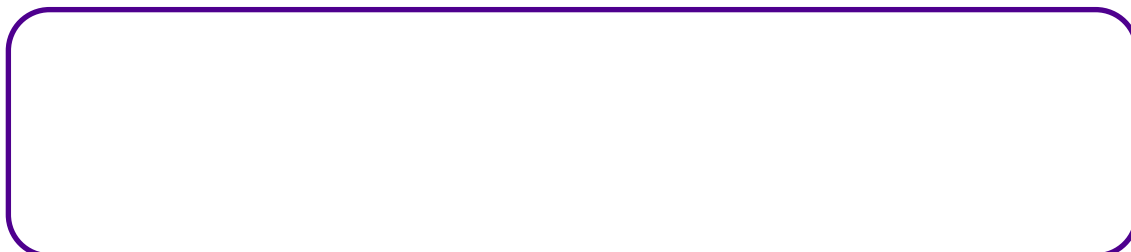
4. Digiosaamisen kehittämisen työkalut: Millaisia työkaluja ja menetelmiä on käytössäsi digitaalisten taitojen kehittämisessä?  
(esim. verkkokurssit, itsearviointityökalut, mentoritoiminta, simulaatio, luokkatilakoulutus)



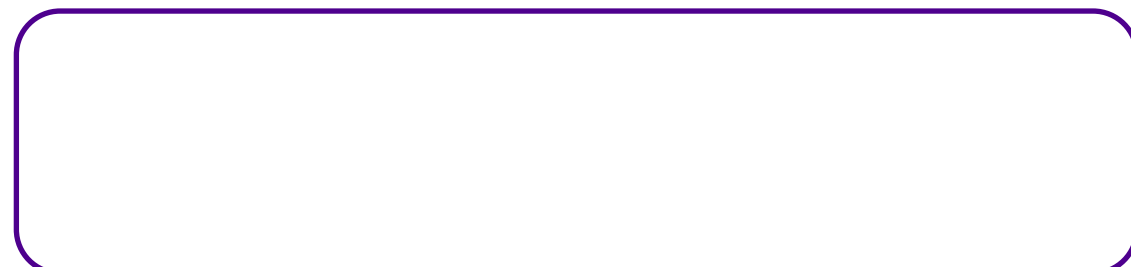
5. Osaamisen kehittämisen strategia: Miten digiosaamisen kehittäminen näkyy organisaation strategiassa?



6. Digiosaamisen kehittämisen tulevaisuus: Miten toivot digitaalisia taitoja kehitettävän tulevaisuudessa?  
(esim. selkeä prosessi, uusiin sovelluksiin liittyvä koulutus, koulutus kaikille, koulutus vain valikoiduille henkilöille, jatkuva täydennyskoulutus, mentorointitoiminta, ryhmäkoulutus, yksilökoulutusta)



7. Osaamisen johtaminen: Miten digitalisaation lisääntyminen näkyy kotihoidon työntekijöiden työhyvinvoinnissa?



(3/6)

8. Ikäjohtaminen: Millaisia eroja olet havainnut eri ikäisten työntekijöiden digitaalisessa osaamisessa kotihoidon arjessa?

9. Ikäjohtaminen: Miten digitaalisten taitojen kehittäminen huomioidaan kotihoidossa ikäjohtamisen näkökulmasta?

(esim. työn kuormittavuus, joustavuus, kouluttautumismahdollisuudet, hiljainen tieto)

10. Osaamisen johtamisen haasteet: Onko digiosaamisen johtamisessa mielestäsi erityisiä haasteita muun osaamisen johtamisen rinnalla?

11. Osaamisen johtamisen menetelmät: Minkälaisia osaamisen johtamisen menetelmiä organisaatiossa hyödynnetään digiosaamisen kehittämisessä?

(esim. strategia, osaamiskartoitus, resurssointi, kehittämiskeskustelut, osaamisen kehittämisen prosessi)

(4/6)

12. Mitkä asiat vaikuttavat omassa organisaatiossasi mielestäsi lähihoitajien digiosaamisen kehittymiseen? (esim. lähihoitajien asenne digitaalisuutta kohtaan, muutosvastarinta, lähihoitajien kiinnostus kehittämiseen, esimiehen digitaaliset taidot, organisaation johdon tuki, mahdollisuus digitaalisuuden hyödyntämiseen hoiotyössä, kiire, resurssit)

13. Osaamisen johtamisen tulevaisuus: Millaisia toimenpiteitä toivot esimiehen työn tukemiseen ja kehittämiseen digitalisaation näkökulmasta tulevaisuudessa?

## Osa 2 Kotihoidon lähihoitajien digitaaliset osaamisvaatimukset

Valitse mielestäsi sopivin kotihoidon lähihoitajilta vaadittava digitaalisen osaamisen taso suhteessa taidon merkitykseen kotihoidon lähihoitajan työssä, valiten väliltä 1-5 , ei merkitystä – erittäin merkittävä, ja avoimeen kysymykseen voit vastata vapaamuotoisesti.

14. Tietokoneen käyttötaidot (mm. koneen avaaminen, kirjoittaminen, tallentaminen, tulostaminen)

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

15. Mobiililaitteen käyttö (soittaminen, tekstiviestit, viestipalvelut, karttasovellukset, numeroiden tallennus, kuvien lähettäminen, sovellusten asennus ja käyttö, kuten sähkölukko, apteekki, kauppa, tena ym.)

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

16. Ongelmatilanteiden hallinta ja tuen käyttö, sekä mobiiliin että tietokoneen käytössä (mm. kun kone ei tulosta, ei aukea, ei toimi salasanat, latausongelmat)

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

(5/6)

17. Mediaosaaminen (mm. kotihoidon facebook, Whatsapp)

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

18. Tietoturvaosaaminen

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

19. Potilastietojärjestelmän hallinta tietokoneella (mm. selaintoiminnot, tiedon haku ja rakenteinen kirjaus, laboratoriolähetteet ja tulokset, lääkityksen tarkastaminen ja muuttaminen)?

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

20. Mobiilikirjaamisen hallinta (tiedon haku, rakenteinen kirjaus)?

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

21. Kirjatun tiedon merkityksen ymmärtäminen, tulkinta ja hyödyntäminen (mm. hoitosuunnitelmien, Rai arviointien ja hakemusten teossa)?

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

22. Tiedon hakeminen muista järjestelmistä (mm. Kanta, eri sähköiset järjestelmät kuten Duodecim, kela, apteekkisovellus)?

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

23. Tietoisuus sähköisistä palveluista ja työkaluista

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

24. Sähköisten palvelujen hyödyntäminen työssä

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

25. Asiakkaan omatoimisuutta ja turvallisuutta lisäävän hyvinvointiteknologian hallinta (mm. GPS paikantimet, ovihälyttimet, etäseurantalaitteet, lääkeautomaatit, etähoivalaitteet), kuten käyttö-, huolto-, testaus-, lataustoiminnot

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

26. Asiakkaan motivointi- ja ohjaustaidot sähköisten palveluiden ja digitaalisten apuvälineiden käyttöönotossa (kärsivällisyys, riittävä ajankäyttö, kannustus, pelkojen ja muiden tuntemusten havainnointi)

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä



(6/6)

27. Vuorovaikutus- ja verkkoviestintäosaaminen etäpalveluissa

Ei merkitystä 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävä

28. Mitä digitaalista erityisosaamista kotihoidossa voisi olla, mitä ei mielestäsi voida ajatella digitaaliseksi perusosaamiseksi ja näin ollen kaikkien ei tarvitsisi sitä hallita?



Kiitos osallistumisesta!

## Liite 2. Opinnäytetyön tiedonannon suostumuslomake

## SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Olen saanut Marjo Kollasen antaman tiedotteen YAMK-opinnäytetyöhön osallistumisesta ja olen tietoinen opinnäytetyön tarkoituksesta, luottamuksellisuudesta sekä opinnäytetyön tekijän salassapitovelvollisuudesta. Tiedän, miten tietoja käytetään ja että voin keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman, että siitä aiheutuu minulle haittaa. Minulla on myös ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

---

Paikka ja aika

---

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan  
opinnäytetyöhön

Suostumuksen vastaanottaja

---

Allekirjoitus

---

Allekirjoitus

---

Nimen selvennys

---

Nimen selvennys

### Liite 3. Tiedote osallistujalle

#### TIEDOTE OSALLISTUJALLE

Hyvä Ikääntyneiden kotiin vietävissä palveluissa työskentelevä esimies. Pyydän sinua osallistumaan kehittämistyöhön, jossa kartoitetaan kotihoidon lähihoitajien digitaalisen osaamisen kehittämistä ja johtamista. Osallistumalla kehittämistyöhön voit antaa tärkeää tietoa hoitotyön lisääntyvän digitaalisuuden aiheuttamista uusista osaamisvaatimuksista, osaamisen tunnistamisesta sekä digiosaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Kehittämistyössä tuotetun tiedon avulla tavoitellaan digiosaamisen vahvistamista ja osaamisen johtamisen kehittämistä.

Tarkoituksena on kartoittaa digiosaamisen johtamisen nykytila esimiehen näkökulmasta ja organisaation lähihoitajien digitaitoihin liittyvät osaamisvaatimukset sekä kuvata digiosaamisen kehittämisen prosessi. Opinnäytetyössä arvioidaan myös digitaalisen osaamisen itsearviointityökalun hyödyllisyyttä osaamisen johtamisen työkaluna. Opinnäytetyölle on saatu asianmukaiset luvat. Kehittämistyö on opinnäytetyö ja liittyy sosiaali- ja terveydenhuollon YAMK opintoihin, Hyvinvointiteknologian koulutusohjelmaan Tampereen Ammattikorkeakoulussa. Ohjaajana toimii TtM Lea Saarni. Opinnäytetyössä kerätään tietoa lomakehaastattelun avulla, haastattelemalla 5-8 kotihoidon esimiestä. Haastattelukysymykset lähetetään etukäteen ja ne käydään yhdessä opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan kanssa läpi haastattelutilanteessa. Haastattelut nauhoitetaan. Jokaisesta haastattelusta varten varataan puolitoista tuntia aikaa. Kaikki tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Opinnäytetyön tulokset raportoidaan siten, ettei haastateltavien henkilöiden henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja se tulee vain tutkijan käyttöön. Aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön päätyttyä. Haastatteluun voi osallistua työajalla. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesä-elokuun 2019 aikana. Digitaalisen osaamisen arviointityökalua testataan haastateltavien esimiesten kotihoitoalueiden lähihoitajilla kesän ja syksyn 2019 aikana ja tämän jälkeen esimiehiä pyydetään lyhyen kyselylomakkeen avulla arvioimaan, kuinka arviointityökalu palveli lähihoitajien digiosaamisen kehittämistä. Esimiehet perehdytetään arviointityökalun käyttöön ennen sen testaamista.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää sen missä työn vaiheessa tahansa ilman että siitä aiheutuu sinulle mitään haittaa. Osallistumalla opinnäytetyöhön voit osallistasi olla vaikuttamassa siihen, miten digiosaamisen johtamista organisaatiossa kehitetään. Jos kiinnostuit tai haluat lisätietoa, otathan minuun yhteyttä, joka puhelimitse tai sähköpostitse.

Yhteistyöstä kiittäen

Marjo Kollanen

sh, YAMK -opiskelija

osoite: Ampiaiskuja 6, 15300 Lahti

puh: 040 8324872

[s-posti:marjo.kollanen@gmail.com](mailto:marjo.kollanen@gmail.com)

## Liite 4. Kyselylomake osaamisen arviointityökalun hyödyllisyydestä

### OSAAMISEN ARVIOINTITYÖKALUN HYÖDYLLISYYDEN ARVIOINTI

Täytä arviointilomake sen jälkeen, kun olet käyttänyt Sotealan digitaalinen- ja hyvinvointiteknologinen osaaminen- arviointityökalua työntekijöidesi digitaalisen osaamisen arviointiin. Merkkää valitsemasi vaihtoehto rastilla (x). Avoimiin kysymyksiin voit vastata vapaamuotoisesti ja voit tarvittaessa jatkaa lomakkeen toiselle puolelle.

1. Kuvasiko raportti työntekijöiden digitaalisesta osaamisesta mielikuvaasi osaamisen tasosta alueellasi?
  - Kyllä. Miten? \_\_\_\_\_
  - Ei. Miksi ei? \_\_\_\_\_
2. Vastasiko työkalun sisältö mielestäsi kotihoidon digitaalisia osaamisvaatimuksia?
  - Kyllä.
  - Ei. Miksi ei? \_\_\_\_\_
3. Johtiko osaamisen arviointityökalun käyttö toimenpiteisiin työntekijöiden digiosaamisen kehittämisessä?
  - Kyllä. Mihin toimenpiteisiin? \_\_\_\_\_
  - Ei. Miksi se ei johtanut toimenpiteisiin? \_\_\_\_\_
4. Tallennettiinko osaamisen arviointityökalun tulosraportti ja mahdolliset kehittämistoimenpiteet jonnekin arvioinnin jälkeen?
  - Kyllä. Mihin? \_\_\_\_\_
  - Ei. Miksi ei tallennettu? \_\_\_\_\_
5. Oliko osaamisen arviointityökalusta hyötyä digiosaamisen kehittämisessä esimiehen näkökulmasta?
  - Kyllä. Miten? \_\_\_\_\_
  - Ei. Miksi siitä ei ollut hyötyä? \_\_\_\_\_
6. Milloin olisi hyvä ajankohta hyödyntää työkalua (voit valita useita vaihtoehtoja)?
  - rekrytointi
  - perehdytys
  - kehityskeskustelu
  - työkykyarvio
  - jokin muu, mikä: \_\_\_\_\_
7. Käyttäisitkö digiosaamisen arviointiin mahdollisesti tulevaisuudessa testatun kaltaista työkalua?
  - Kyllä. Miksi? \_\_\_\_\_
  - Ei. Miksi et? \_\_\_\_\_
8. Miten kehittäisit mittaria, jotta se palvelisi sinua esimiestyössä osaamisen kehittämisessä?
 

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kiitos palautteesta!

## Liite 5. Sotealan digitaalinen- ja hyvinvointiteknologinen osaaminen, Lahden pilotti - malliraporttilomake

21.9.2019

Microsoft Forms

Forms

Sotealan digitaalinen- ja... - Tallennettu

? Marjo Kollanen MK

### Sotealan digitaalinen- ja hyvinvointiteknologinen osaaminen, Lahden pilotti

3

vastausta

11:48

Keskimääräinen vastaamisaika

Aktiivinen

Tila

#### 1. Nimi ja sähköpostiosoite, mikäli haluat palautteen itsellesi

0

vastausta

Uusimmat vastaukset

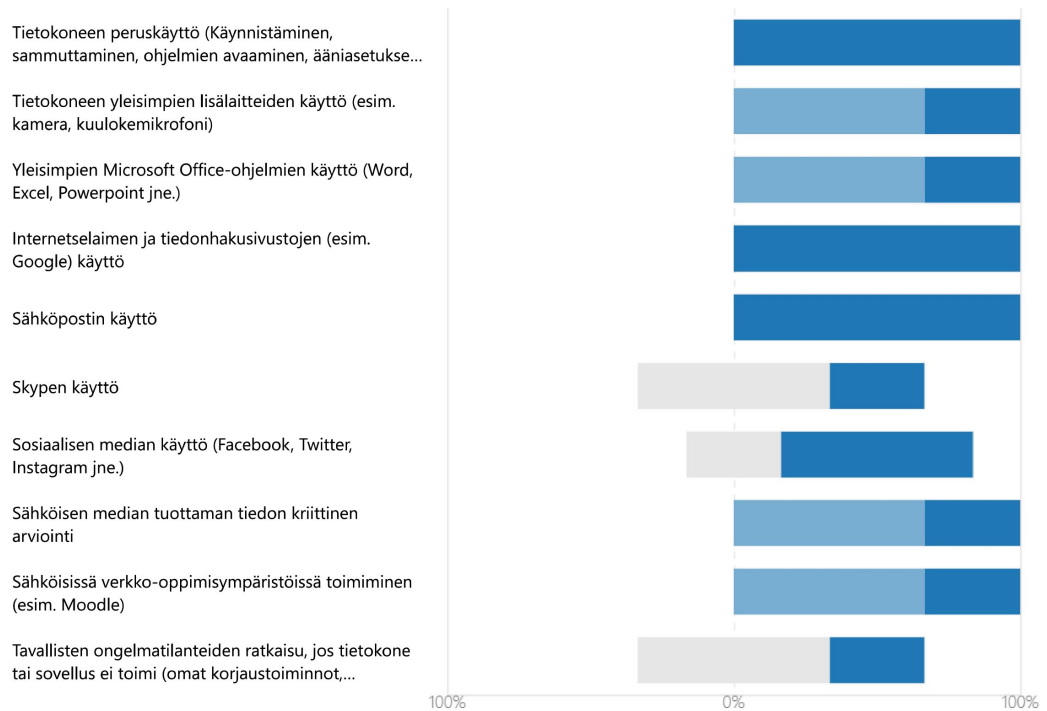
#### 2. Organisaatio

<span style="color: blue;">●</span> JAL 1 tiimi	0
<span style="color: orange;">●</span> JAL 2 tiimi	1
<span style="color: green;">●</span> JAL 3 tiimi	1
<span style="color: red;">●</span> JAL 4 tiimi	1



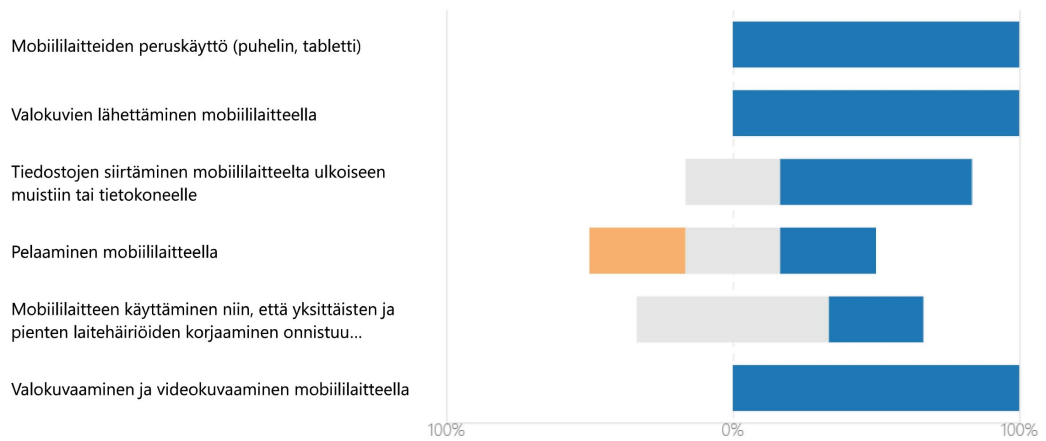
### 3. Tietotekniikan käytön perustaidot

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään
- Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt
- Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt
- Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja
- Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



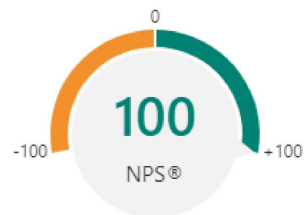
#### 4. Mobiililaitteiden käytön perustaidot

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään    ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt    ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



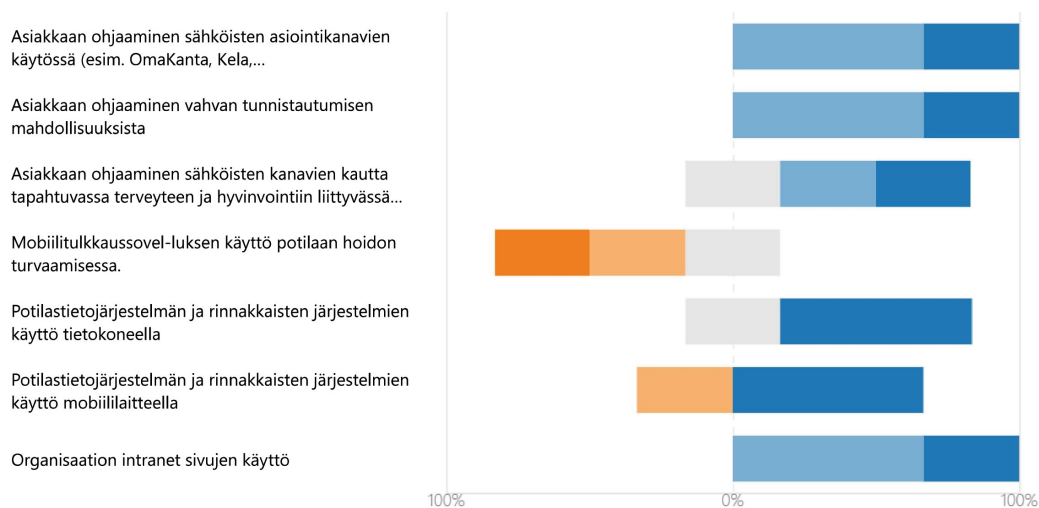
#### 5. Miten merkitykselliseksi koet Tieto- ja viestintäteknisten laitteiden käytön perustaidot oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	3
Passiiviset	0
Kritisoijat	0



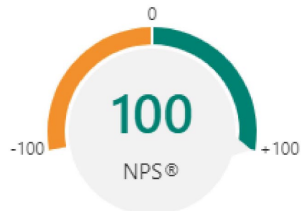
## 6. Digitaalisten tietovarantojen hyödyntäminen ja digitaalisen asiointin ohjaaminen

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään   
 ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt   
 ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



## 7. Miten merkitykselliseksi koet Digitaalisten tietovarantojen hyödyntäminen ja digitaalisen asiointin ohjaaminen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

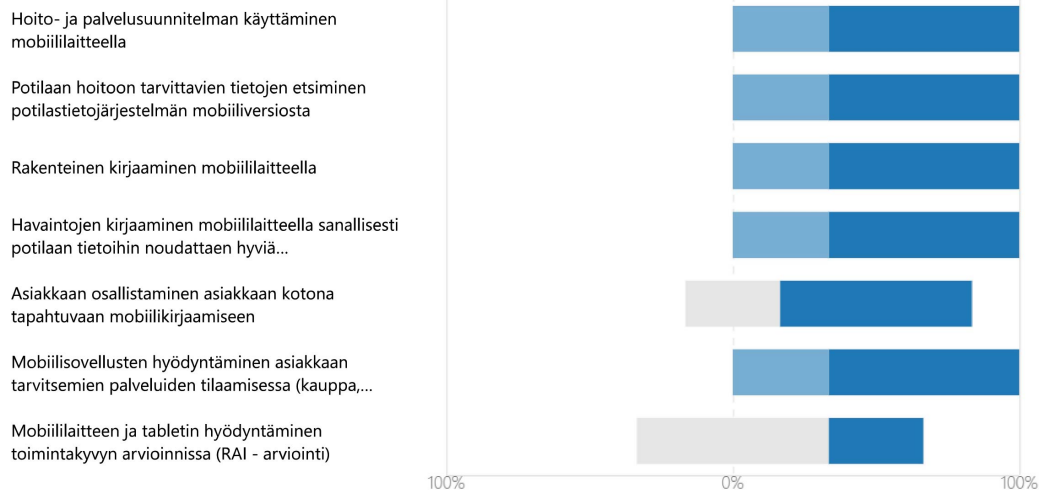
Markkinoijat	3
Passiiviset	0
Kritisoijat	0





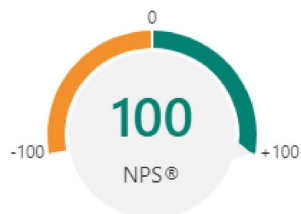
## 8. Mobiilikirjaaminen ja siihen liittyvä osaaminen (Asiakkaalla tarkoitetaan joko asiakasta itseään tai hänen omaistaan)

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään    ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt    ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



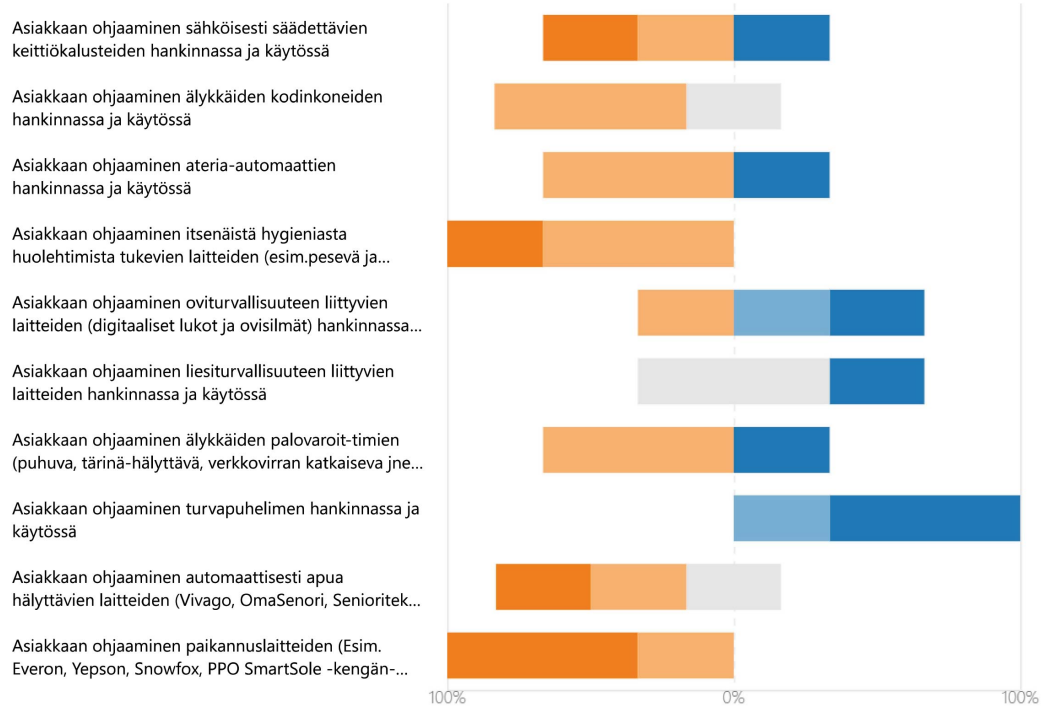
## 9. Miten merkitykselliseksi koet Mobiilikirjaamisen ja siihen liittyvä osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	3
Passiiviset	0
Kritisoijat	0



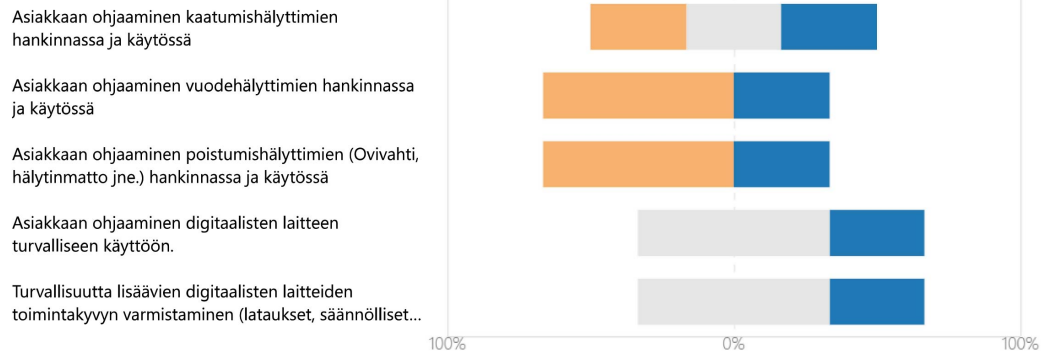
## 10. Turvallisuutta ja itsenäistä kotona selviämistä tukevan teknologian hyödyntäminen (Asiakkaalla tarkoitetaan joko asiakasta itseään tai hänen omaistaan)

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään   
 ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt   
 ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



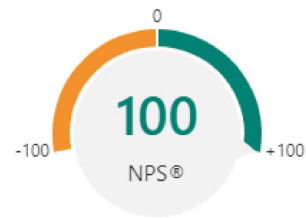
## 11. Turvallisuutta ja itsenäistä kotona selviämistä tukevan teknologian hyödyntäminen (Asiakkaalla tarkoitetaan joko asiakasta itseään tai hänen omaistaan)

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään   
 ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt   
 ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



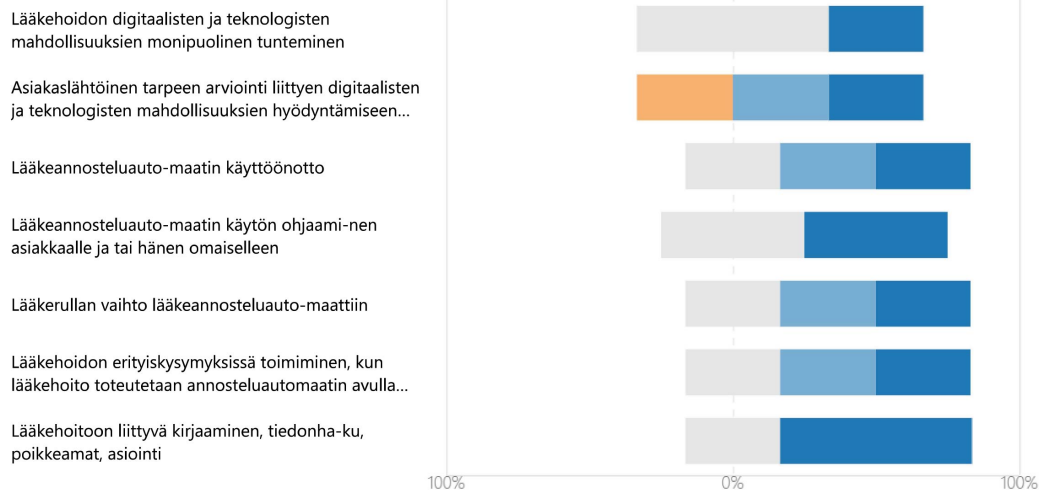
## 12. Miten merkitykselliseksi koet turvallisuutta ja itsenäistä kotona selviämistä tukevan teknologian hyödyntämiseen liittyvän osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	3
Passiiviset	0
Kritisoijat	0



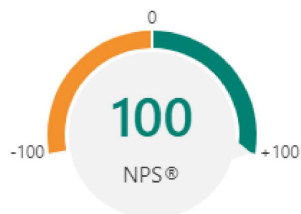
### 13. Digitalisaatio lääkehoidon toteutuksessa (Asiakkaalla tarkoitetaan joko asiakasta itseään tai hänen omaistaan)

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään   
 ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt   
 ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



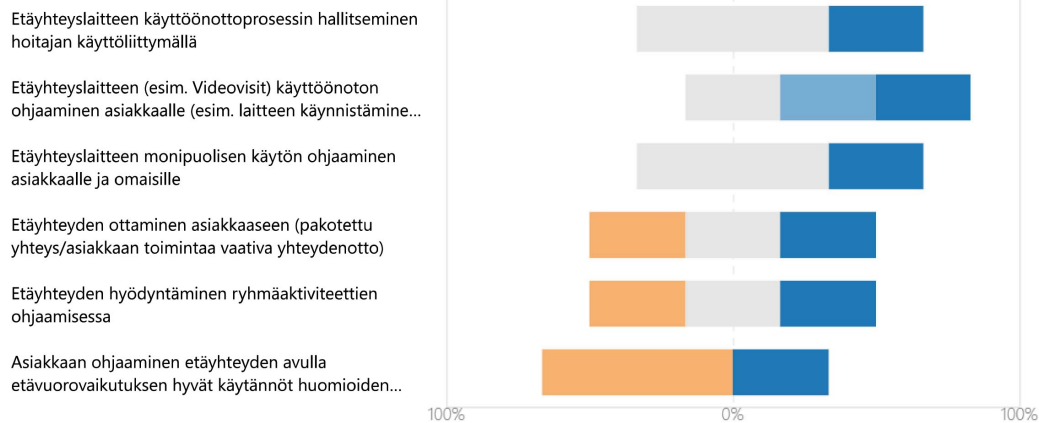
### 14. Miten merkitykselliseksi lääkehoidon digitalisoitumiseen liittyvän osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	3
Passiiviset	0
Kritisoijat	0



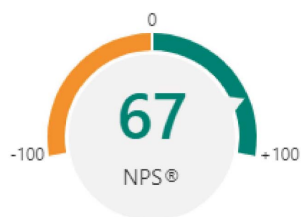
15. Etähoiva ja digitaalisuuden hyödyntäminen asiakkaan ohjaamisessa (Asiakkaalla tarkoitetaan joko asiakasta itseään tai hänen omaistaan)

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään    ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt    ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



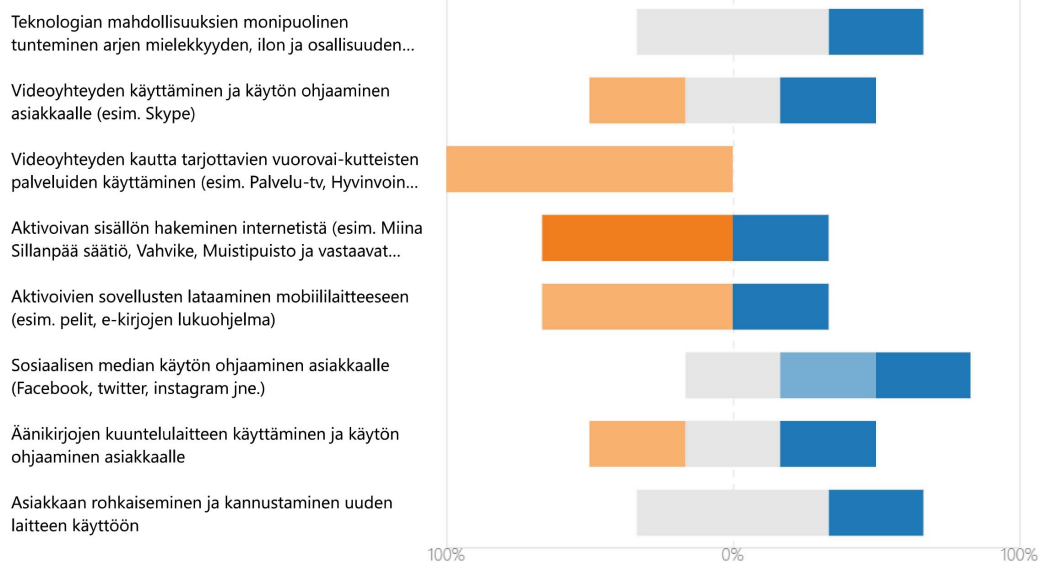
16. Miten merkitykselliseksi koet etähoivaan ja digitaalisuuden hyödyntämiseen asiakkaan ohjaamisessa liittyvän osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	2
Passiiviset	1
Kritisoijat	0



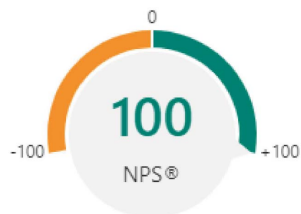
### 17. Arjen mielekkyyteen liittyvä teknologia (Asiakkaalla tarkoitetaan joko asiakasta itseään tai hänen omaistaan)

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään
- Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt
- Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt
- Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja
- Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



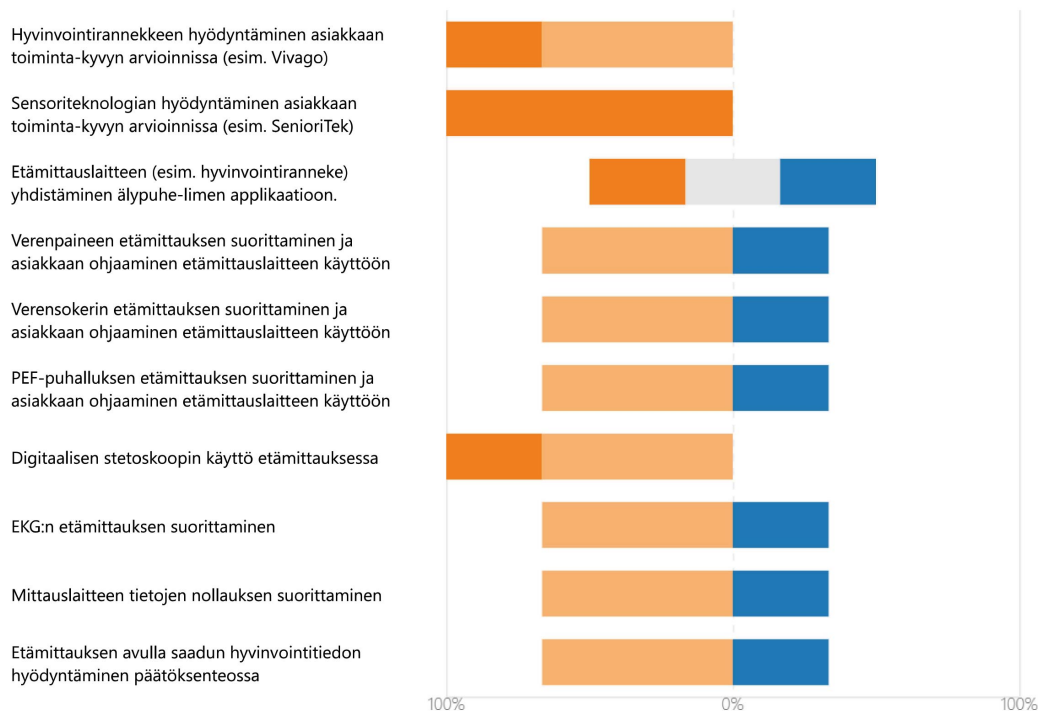
### 18. Miten merkitykselliseksi koet arjen mielekkyyttä tukevan teknologian hyödyntämiseen liittyvän osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	3
Passiiviset	0
Kritisoijat	0



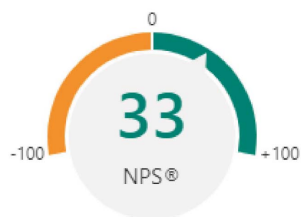
## 19. Etämittaaminen ja toimintakyvyn arviointi

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään   
 ■ Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt  
■ Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt   
 ■ Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja  
■ Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja



## 20. Miten merkitykselliseksi koet arjen etämittaamiseen ja toimintakyvyn arviointiin liittyvän teknologian hyödyntämiseen liittyvän osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	1
Passiiviset	2
Kritisoijat	0

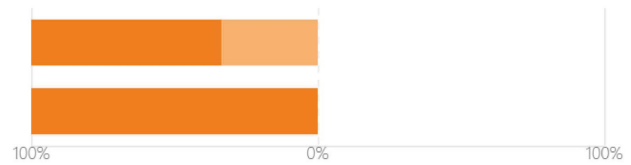


## 21. Robotiikka hoitotyössä

- En ole koskaan kuullutkaan / en tiedä asiasta mitään
- Olen kuullut / nähnyt, mutta en ole itse käyttänyt / tehnyt
- Tiedän asiasta jonkin verran, Olen vähän tehnyt/ käyttänyt
- Tiedän asiasta melko paljon, Olen käyttänyt / tehnyt useita kertoja
- Osaan asian niin hyvin, että voin opettaa kollegoja

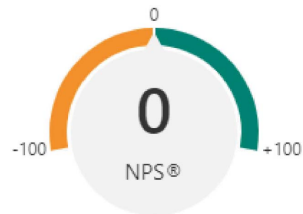
Sosiaalisten robottien hyödyntäminen hoitotyössä  
(esim. Paro-hylje, Nao-robotit, Pepper-robotit jne.)

Puettavien robottien hyödyntäminen hoitajan työn  
helpottamiseksi (esim. nostamista avustavat...



## 22. Miten merkitykselliseksi koet robotiikkaan liittyvän osaamisen oman työsi kannalta nyt ja tulevaisuudessa

Markkinoijat	1
Passiiviset	1
Kritisoijat	1





## Liite 6. Prosessin yhteenveto

## Prosessin yhteenveto

Nimi	Digiosaamisen kehittäminen kotihoidossa
Luokka	Aliprosessi (ydinprosessina osaamisen kehittäminen)
Tarkoitus	Varmistaa työntekijöiden digitaalisen osaamisen kehittäminen koko työuran ajan kotihoitossa
Omistaja	Kotihoidon palveluesimies
Asiakas	Kotihoidon lähihoitaja
Asiakastarpeet ja odotukset	Organisaation tavoitteisiin vastaavan yksilöllisen digiosaamisen tunnistaminen, arvioiminen ja kehittäminen koko työuran ajan kotihoitossa
Prosessin lähtötilanne	Työntekijä hakee kotihoitoon töihin, rekrytointi
Prosessin lopputilanne	Työsuhde päättyy kotihoitossa
Keskeiset resurssit	Organisaatiossa määritetty osaamisen tavoitetaso. Oikeat menetelmät arviointiin ja kehittämiseen, riittävät resurssit kehittämiseen, systemaattinen perehdytys, mahdollisuus hyödyntää tunnistettuun osaamiseen perustuvaa digiosaamista
Tavoitteet ja menestystekijät	Digitaalisesti osaava ja hyvinvoiva henkilökunta koko työuran ajan. Tulevaisuuden kehityksessä mukana pysyvä organisaatio laadukkaan hoitotyön tuottajana, joka houkuttelee osaavia työntekijöitä.
Mittarit	Digiosaamisen systemaattinen arviointi ja seuranta, laatumittareiden seuranta tiedon hyödyntämisoaamisesta (Rai arviointi), työhyvinvointiarviossa kiinnitetään huomio digiosaamiseen, sekä työntekijöiden että esimiesten työtyytyväisyyden arviointi, kirjaamisaudiointi, tilastojen virheseuranta
Prosessin kehittämismenetelmät	Esimiesten ja työntekijöiden digiosaamisen vahvistaminen, kehityskeskustelut, tarvetta vastaavien koulutusten järjestäminen sekä yksilöllisesti että organisaatiolähtöisesti (uudet sovellukset ja laitteet), Pätevän hyödyntäminen täysipainoisesti perehdytyksessä, mittareiden seuraaminen ja hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä.
Prosessin rajapinnat	Työhön tulo, työsuhteen päätyminen

## Liite 7. Digiosaamisen kehittämisen prosessikuvaus

