

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022

Nina Kivelä

OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN KOTIHOIDOSSA

OPINNÄYTETYÖ YAMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022 | 80 sivua, 10 liitesivua

Nina Kivelä

OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN KOTIHOIDOSSA

Sosiaali- ja terveyshuollon uudistusten ja maakunnallisen hyvinvointialueen muutosten myötä johtamisen laadun ja osaamisen kehittäminen ja arviointi tulee olla keskiössä. Johtamisen osaamisen varmistamisella on merkittävä vaikutus erityisesti henkilöstön saatavuuden ja riittävyyden turvaamiselle ja ikäihmisten työn parissa tehtävän työn houkuttelevuuden lisäämiseksi.

Opinnäytetyössä kuvattiin Turun kaupungin kotihoidon lähijohtajien osaamisen johtamisen kehittämistä. Kehittämisprojektin tavoitteena oli lähijohtamisen johtamisosaamisen nykytilan kuvaaminen sekä tuottaa tietoa millaista osaamisen johtamisen vahvistamista ja kehittämistä tarvitaan tulevaisuudessa. Kehittämisprojekti pohjautui tarpeeseen kotihoidon lähijohtajien osaamisen varmentamiseen ja kehittämiseen johtamisen ja työhyvinvoinnin tueksi.

Kehittämisprojektin menetelmissä yhdisteltiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Työpajatyöskentelyllä kerättiin tietoa johtamisen osaamisen näkemyksistä, nykytilasta ja kehittämistarpeista. Osallistava työpajatyöskentely toimi pohjana kyselylle.

Kehittämisprojektin keskeinen havainto oli, että jokaisen tulee olla tietoinen organisaation yhteisestä strategiasta, visiosta ja tavoitteista, joka luo pohjan yhteiselle suunnalle ja johtamiselle. Jos strategia ja tavoite ei ole selkeä, yhteinen ymmärrys ja yhteinen johtamisen mallia ei synny. Tiedolla johtaminen luo johtamisen osaamisen kenttää yhteisen johtamisen mallin, jolla seurataan ja arvioidaan asiakkaan tarpeiden oikean aikaisuutta ja resurssien riittävyyttä. Kyse on tulevaisuuden yhteisten rakenteiden luomisesta, jotka synnyttävät ja mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena. Toiminnan keskeisenä tavoitteena tulee olla, että asiakas saa oikeaan aikaan oikeat palvelut.

ASIASANAT:

Osaamisen varmentaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, kotihoito ja vanhustyö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Management and Leadership in Social and Health Care

2022 | pages 80, in appendices 10

Nina Kivelä

DEVELOPMENT OF HOME CARE COMPETENCE MANAGEMENT

In social and health reforms and changes in the welfare area, the quality of management and competence development and evaluation must be at the center. Ensuring management competence has a significant effect especially on securing the availability and adequacy of personnel and increasing the attractiveness of work.

This thesis described the development of competence management of the immediate managers of home care in the city of Turku. The goal of the development project was to describe the current state of management competence in front-line management and to produce information about what kind of strengthening and development of competence management is needed in the future. The development project was based on the need to develop the skills of home care supervisors to support management and wellbeing at work.

The methods of the development project combined qualitative and quantitative research methods. Through workshop work, information was gathered about the views, current state, and development needs of managerial competence. Participatory workshop work was the basis of the survey.

Knowledge management creates a common management model for the management competence area, which is used to monitor and evaluate the timeliness of the customer's needs and the adequacy of resources. It's about creating joint future structures that produce and enable the utilization of information to support decision-making. The main goal of the operation should be that the customer receives the right services at the right time.

KEYWORDS:

Ensuring competence, competence management, competence development, leadership, management, home care and work for the elderly

SISÄLTÖ

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
2.1 Kehittämiprojektin tarve	10
2.2 Kehittämiprojektin toimintaympäristö	11
2.3 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus	13
2.4 Kehittämiprojektin osallistujat ja aikataulu	14
3 IKÄÄÄNTYMISEN JA VANHUSPALVELUJEN KEHITYSSUUNTIA	15
3.1 Ikärakenteen muutos	15
3.2 Vanhuspalvelujen moninaisuus	17
4 KOTIHOITO PALVELUJEN TUOTTAJANA	20
4.1 Kotihoito toimintaympäristönä	20
4.2 Kotihoitoa ohjaava lainsäädäntö	21
5 JOHTAMISEN RAKENTEET AMMATILLISENA TOIMINTANA	23
5.1 Johtamisen lähtökohdat	23
5.2 Muuttuva johtajuus	24
5.3 Osaamisen johtaminen muutoksessa	25
6 OSAAMISEN JOHTAMINEN	29
6.1 Tiedolla johtaminen osaamisen johtamisen tukena	29
6.2 Valmentava johtaminen	31
6.3 Yksilön ja yksikön osaamisen johtaminen	33
6.4 Itsensä johtaminen	36
6.5 Hiljainen tieto	37
6.6 Johtaminen kotihoidossa	38
6.7 Yhteenveto osaamisen johtamisesta kotihoidossa	39
7 KEHITTÄMISPROJEKTIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUMINEN	42
7.1 Kehittämiprojektin aikataulu ja eteneminen	42
7.2 Tutkimusmenetelmät	44
7.3 Tiedonkeruun dokumentointi	45
7.4 Kehittämismenetelmät	47

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET	50
8.1 Taustatiedot	50
8.2 Johtamisen osaamisen kehittämisen	51
8.3 Lähijohtajien osaamisen johtaminen kyselyn tulokset	55
8.4 Osaamisen johtamisen kehittämisen kotihoidossa tulosten yhteenveto	62
9 KEHITTÄMISPROJEKTIN YHTEENVETO JA ARVIOINTI	65
9.1 Kehittämiprojektin ja tuotoksen pohdinta	65
9.2 Osaamisen johtamisen kehittäminen lähijohtajien tueksi	66
9.3 Osaamisen johtamisen kehittämisen keskeiset työvälineet	69
9. 4 Osaamisen johtamisen jatkokehittäminen kotihoidossa	71
9. 5 Eettisyys ja luotettavuus	72
LÄHTEET	73

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
Liite 2. Tiedolla johtaminen, työpajatyöskentelyn yhteenveto

KUVAT

- Kuva 1. Työpajatyöskentelyn tuotos. 53

KUVIOT

- Kuvio 1. Turun kaupungin avopalveluiden kotihoito (Turun kaupunki 2022). 12
Kuvio 2. Ikäohjelman vaikutustavoitteet 2030 (mukaillen STM 2020b, 27). 16
Kuvio 3. Osallistamisen määrä on suoraan verrannollinen ymmärryksen muodostamiseen ja sitoutumiseen mukaillen Kallankari (2019, 147.) 26
Kuvio 4. Tiedon hallinnan prosessit (mukaillen Kosonen 2019). 30
Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2005). 35
Kuvio 6. Osaamisen johtamisen kehä. 41

Kuvio 7. Kehittämiprojektin eteneminen 2019–2022.	43
Kuvio 8. Osaamisen johtamisen kehittämisosa-alueet työpajatyöskentelyn tuloksena.	54
Kuvio 9. Osaamisen johtamisen kehittämisen kokonaisuudet	55
Kuvio 10. Mukailleen Tietojohtaminen, Laihonen H ym. 2013.	66
Kuvio 11. Strategian toiminnallistaminen.	69
Kuvio 12. Osaamisen johtamisen kehittämisen työvälineet.	70

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien koulutustausta ja työkokemus (n=13).	51
Taulukko 2. Osaamisen johtamisen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).	56
Taulukko 3. Osaamisen johtamisen kehittämisen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).	58
Taulukko 4. Tiedolla johtaminen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).	59
Taulukko 5. Osaamisen jakaminen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).	60
Taulukko 6. Hiljainen tieto – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).	61
Taulukko 7. Osaamisen kartoittaminen– kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).	62

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
eOSMO	Osaamisen hallinnan opas
KATI-hanke	Kotona asumisen teknologiat ikäihmisille- ohjelma
RAI	Asiakkaan toimintakyky- ja arviointiohjelma
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
THL	Terveys- ja hyvinvointilaitos
TTL	Työterveyslaitos
VM	Valtiovarainministeriö

1 JOHDANTO

Sote-uudistuksen myötä osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen on noussut julkisessa keskustelussa keskiöön. Niukkenevat resurssit edellyttävät tehokasta ja osaavaa johtamista sekä asettavat esimiestyölle ja johtamiselle suuria vaatimuksia. (Kulmala 2017, 189; Löffler ym. 2018.) Johtamisen osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä kotona asumisen tukeminen ja laadukkaiden kotiin annettavien palveluiden tuottaminen tarvitsevat osaava lähijohtamista. Vanhuspalvelulain mukaan toimintaa on johdettava niin, että se tukee laadukasta ja asiakaslähtöistä sosiaali- ja terveystalvveluja ja turvaa riittävän henkilöstön.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023 (2020a, 55–56) mukaan palvelujen laadun parantamisessa osaavalla johtamisella on myös merkittävä vaikutus. Ikääntyneiden elämänlaatua ja kotihoidon asiakkaan osallistamista palvelujen kehittämiseen sekä laadun varmentamista on tutkittu viime vuosina. Osaamisen johtaminen ja johtamisen kehittäminen on jäänyt kehittämistyössä ja tutkimuksissa vähemmälle. Osaaminen on käsitteenä vaikea ja vielä vaikeampaa on sen johtaminen, jos ei ole määritelty, mitä johdetaan. Tutkimustulokset korostavat johtamisen yhteyttä niin hoidon laatuun kuin asiakaskokemukseen (Kulmala 2017, 21).

Kehittämiprojektissa kuvataan Turun kaupungin kotihoidon osaamisen johtamisen kehittämistä. Kehittämiprojektin tavoitteena on lisätä tietoisuutta lähijohtamisen keskeisistä vahvuuksista ja voimavaroista sekä tuottaa tietoa millaista osaamisen johtamista tarvitaan sote-uudistuksen ja maakunnallisen hyvinvointialueen uudistuksessa.

Kehittämiprojekti pohjautui tarpeeseen ikääntyvien palvelujen parissa työskentelevien Turun kaupungin kotihoidon lähijohtajien osaamisen varmentamiseen ja kehittämiseen johtamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Kunta10 (2018) tutkimuksessa on noussut esille osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisen tarve työhyvinvoinnin ja jaksamisen tueksi. Tavoitteena on nykytilan tunnistaminen, omien johtamisen osaamisen ja voimavarojen tunnistaminen ja tietoisuuden lisääminen sekä tuottaa tietoa, millaista johtamisen osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

Kehittämiprojekti toteutettiin yhdessä kotihoidon 22 lähijohtajan kanssa ja saatuja tuloksia hyödynnetään kotihoidon lähijohtajien kehittämisessä ja johtamisen osaamisen koulutuksessa, tiedolla johtamisen ja osaamisen varmentamisessa.

Ikääntyvän väestö ja vanhuspalvelujen kehittämisessä tulee huomioida alueellinen kehityssuunta. Palvelujen moninaisuutta tulee lisätä ja niiden tulee vastata oikean aikaiseen asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan, samalla tulee tiedostaa, millaisia palveluille on kysyntää, jotta voidaan vastata tarpeeseen ja tarjota oikealaisia palveluja. Isossa roolissa on palvelujen kehittäminen, teknologiset ratkaisut sekä uudenlaisten rakenteiden luominen, jotka mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena. (Stenvall & Virtanen 2012, 44–45; KATI- hanke 2020–2023; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020a, 14, 22–23.)

Kotona asumista tukevia palvelujen toimintaa, kuten muutakin julkista sosiaali- ja terveyshuollon yksikön toimintaa, ohjaa ja valvoo keskeiset lait ja säädökset. Turun kotiin annettavien palvelujen myöntämisen perusteena toimii myöntämistä ohjaavat toimintaperiaatteet. Palvelujen saatavuus tulee olla yhdenvertaista ja saatavilla olevilla resursseilla tuotetaan mahdollisimman kattavasti palveluja. (Valtonen 2012, 46; Rissanen & Lammintakanen 2015, 24.)

Yksi keskeinen johtamisen määrittely on jaottelu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Näiden molempien tulisi olla edustettuna ja tasapainossa. Sote-uudistuksessa on nostettu esille osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön turvaaminen yhä niukkenevien resurssien kohdalla. Uudistuksen tavoitteena on palvelujen yhdenvertaisuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen. Tuloksia syntyy yhdessä ihmisten kanssa ja ihmisten avulla. (Reikko ym. 2010, 17; Rissanen & Lammintakanen 2012, 82; Sydänmaanlakka 2015, 110–111.)

Yhteinen tietotarpeiden ja niistä saatavan datan ja raporttien määrittely sekä yhtenevä tiedon käyttö kaikilla johtamisen tasoilla mahdollistaa tiedolla johtamisen. Kyse on siis tulevaisuuden yhteisten rakenteiden luomisesta, jotka synnyttävät ja mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena. Tieto tulee olla kaikkien saatavilla ja ymmärrettävissä, henkilöstölle tulee viestiä, miksi tietoa kerätään, miten sitä tulee omassa toi-

minnassa hyödyntää ja miten toimet edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Tämä tekee jokaisen työskentelystä tavoitteellisempaa ja edellyttää kaikilta vastuunottamista oman toiminnan kehittämisessä, näin tiedosta luodaan arvoa, joka vaikuttaa palvelujen laatuun. Strategia., visio ja päämäärä tulee olla tiedossa. (Sydänmaanlakka 2015, 17; Kosonen 2019,3.)

Kehittämiprojektin toimintakenttä koostui Turun kaupungin 22 kotihoidon lähijohtajasta. Projekti eteni vaiheittain ja laadullisen ja määrällisen kehittämismenetelmien avulla luotiin laajempi ymmärrys ja näkemys sekä tietoisuus nykytilasta ja kehittämistarpeista. Aineiston keruu tapahtui kyselyn ja osallistavan työpajatyöskentelyn avulla.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että kotihoidossa on haasteena yhteisen toimintatavan ja ymmärryksen saavuttaminen. Tulee luoda johtamisen malli, yhteinen malli, jolla seurataan ja arvioidaan asiakkaan tarpeiden oikean aikaisuutta ja resurssien riittävyttä. Yhtenevä toimintamalli ja selkeästi seurattavat indikaattorit tulee olla määritelty.

Tieto tulee olla kaikkien saatavilla ja ymmärrettävissä, kaikille organisaatiossa tulee viestiä, miksi tietoa kerätään, miten sitä tulee omassa toiminnassa hyödyntää ja miten toimet edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Tämä tekee jokaisen työskentelystä tavoitteellisempaa ja edellyttää kaikilta vastuunottamista oman toiminnan kehittämisestä ja näin tiedosta luodaan arvoa, joka vaikuttaa palvelujen laatuun.

Kyse on siis tulevaisuuden yhteisten rakenteiden luomisesta, jotka synnyttävät ja mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena – tiedolla johtamisen.

2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Kehittämiprojektin tarve

Osaamisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa on aiheena ajankohtainen, koska erityisesti nykyisen hallituksen ikäohjelman tavoitteita edistetään myös sote-uudistuksessa. (STM 2020, 31, 3.) Tämän myötä myös johtamisen kehittäminen on murroksen keskellä. Johtamisen osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä kotona asumisen tukeminen ja laadukkaiden palvelujen tuottaminen kotiin tarvitsevat osaavaa ja työhyvinvointia tukevaa lähijohtamista. Ikääntyvien palvelujen laadun kehittämisessä on myös merkittävä vaikutus osaavalla johtamisella. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023 2020a, 14.)

Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota työyksikössä olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen ja työyksikössä tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen (Viitala 2005, 16–17). Osaaminen on käsitteenä vaikea ja vielä vaikeampaa on sen johtaminen, jos ei ole määritelty, mitä johdetaan. Osaaminen liittyy sekä yksittäisiin henkilöihin että organisaatioon. Osaamisen johtaminen mielletään keskeiseksi kilpailutekijäksi ja tärkeimmäksi resurssiksi. (Putkonen 2013, 7.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa määritellään organisaation ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tämän jälkeen tulee arvioida, mikä on osaamisen johtamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tämän pohjalta laaditaan tarvittavat kehittämissuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi osaamisen johtamisen kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2015, 158.)

Johtamisella varmistetaan, että osaaminen on strategialähtöistä ja vastaa organisaation ydintehtäviä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on keskeinen organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Osa-

misen kehittämistä on johdettava ja tarkasteltava sekä yksilön että organisaation näkökulmasta, todetaan työterveyslaitoksen hyvän johtamisen kriteereissä (2019). Osaamisen johtamisen haasteena on kokonaisuuden hallinta. (Viitala 2005,15.)

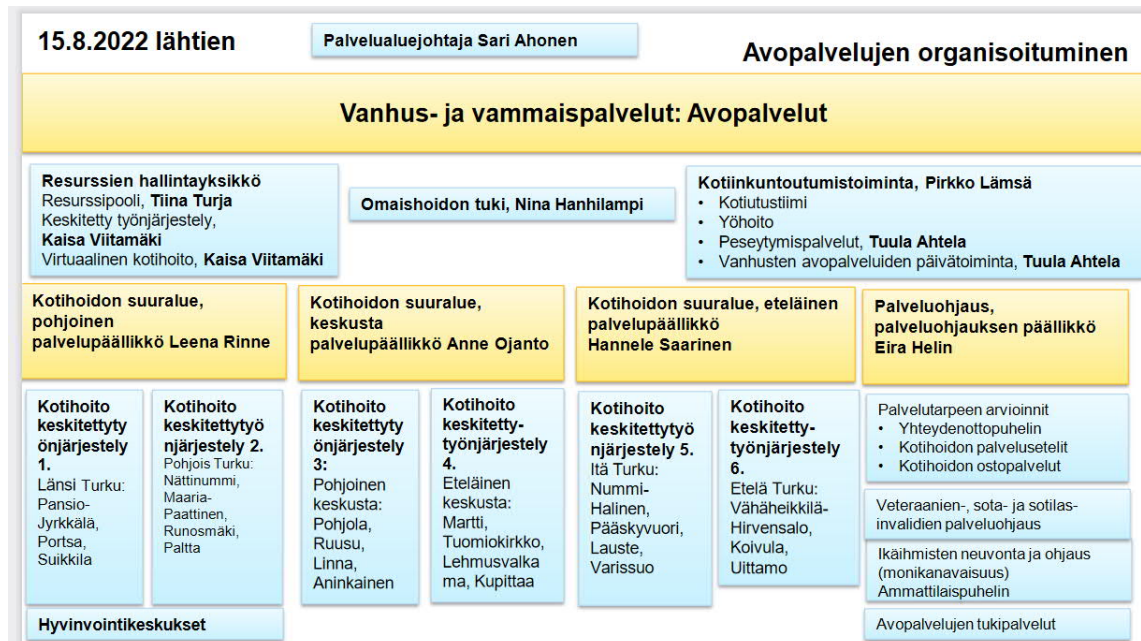
Kehittämisprojekti pohjautuu tarpeeseen ikääntyvien palvelujen parissa työskentelevien Turun kaupungin kotihoidon lähijohtajien osaamisen varmentamiseen ja kehittämiseen johtamisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisen tarve tulevat esille työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteina. Esimiesten ja johdon asenteet ja näkemys osaamisen johtamisesta heijastuvat vahvasti koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sekä asiakkaan loppukäyttäjän kokemaan palvelun laatuun (TTL 2019).

Turun kaupungin vanhuspalvelun lähijohtajien poissaolot ovat kasvaneet sekä vaihtuvuus on lisääntynyt (Kunta10 2018). Samoin kotihoidon lähijohtajien osaamisen johtamisen kehittämistarve on tunnistettu lähijohtajien työterveyshuollon työhyvinvointiraportissa 2017 (Turun työterveyshuollon kotihoidon esimiesten työhyvinvointiraportti 2017).

Ikääntyneiden elämänlaatua ja kotihoidon asiakkaan osallistamista palvelujen kehittämiseen sekä laadun varmentamista on tutkittu viime vuosina (STM 2020:16, 32; Alastalo & Noro 2014 ,182). Osaamisen johtaminen ja johtamisen kehittäminen on jäänyt kehittämistyössä ja tutkimuksissa vähemmälle.

2.2 Kehittämisprojektin toimintaympäristö

Kehittämisprojektin toimintaympäristö on Turun kaupungin hyvinvoinnin palvelukokonaisuuteen kuuluvan vanhus- ja vammaispalveluiden avopalveluiden kotihoito. Kotihoitoalueita Turussa on 22, alueiden toiminnasta vastaavat lähijohtajat. Kotiin annettavia palveluja ja muita kotona tukevia palveluja myönnetään palvelujen myöntämistä ohjaavien periaatteiden pohjalta. Avopalveluihin kuuluva kotihoidon sijoittuminen on kuvattu seuraavassa organisaatiokaaviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Turun kaupungin avopalveluiden kotihoito (Turun kaupunki 2022).

Turun kaupungin kotihoidon toiminta-ajatuksena on, että turkulaiset ikäihmiset voivat asua omassa kodeissaan riittävien sosiaali- ja terveyspalveluiden turvin niin pitkään kuin se heidän toimintakykynsä huomioiden on mahdollista. Kotihoito on asiakkaan kotona tapahtuvaa henkilökohtaiseen hoivaan ja huolenpitoon sekä sairaanhoitoon liittyvää palvelua. Kotihoidontarve arvioidaan yksilöllisesti yhdessä asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa ja siitä laaditaan yksilöllinen hoito- ja palvelusuunnitelma. (Omavalvonta, Turun Vanhus- ja vammaispalvelut 2020, 3.)

Kotihoidon toiminta-ajatus pohjautuu Turun vuoteen 2029 ulottuvan kaupunkistrategiaan ja siihen kirjattuihin visioon ja toimintalupauksen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaaviin periaatteisiin (Turku strategia 2029, 2018). Toimintaa ohjaa myös koko Turun kaupungin henkilöstöä koskevat arvot ja toimintalupaukset, jotka ovat asukas- ja asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja suvaitsevaisuus sekä uudistuminen ja yhteistyö.

Hyvinvointitoimialalla ja kotihoidossa kaupunkistrategian mukainen toimintalupaus konkretisoi yhdessä henkilöstön kanssa laadittu palvelulupaus. Lupaamme palvella asiak-

kaita niin, että he tulevat nähdyiksi, kuulluiksi ja kohdatuiksi. Lupaamme kehittää palveluita asiakkaidemme kanssa tasavertaisina. Lupaamme luoda asiakkaidemme kanssa yhdessä palveluita, jotka lisäävä heidän hyvinvointiaan. (Turku strategia 2029, 2018.)

Samalla Turun kaupunkistrategia täydentää hyvinvointia ja aktiivisuutta luova kaupungin hyvinvointiohjelma. Ohjelmassa on vanhuspalvelujen osalta otettu huomioon laki ikään-tyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista ja laatusuositus iäkkäiden ihmisten palveluiden kehittämisestä. (Turku strategia 2029, 2018).

2.3 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus

Kehittämisprojektin tavoitteena on lisätä tietoa lähijohtamisen keskeisistä vahvuuksista ja voimavaroista sekä tuottaa tietoa siitä millaista osaamisen johtamista tarvitaan tulevaisuuden kotihoidossa. Kotihoidon kehittäminen on suurimmilta osin suunnattu koko työyhteisön kehittämiseen, hoidon laadun kehittämiseen tai resurssien sekä työjärjestelyjen kehittämiseen. Lähijohtajien osaamisen johtamisen kehittämiseen ja osaamisen varmentamiseen ei ole ollut systemaattista, vaikka tarve siihen on tunnistettu (Turun työterveyshuollon raportti 2017). Lähijohtajien johtamisen osaamisen kehittämisen vaikutus ulottuu koko työyhteisön hyvinvoinnin ja osaamisen vahvistamiseen, sitoutumiseen, suhtautumiseen omaan osaamisen kehittämiseen. Samalla vaikutus ulottuu myös loppukäyttäjään, asiakkaaseen laadukkaampana palveluna.

Kehittämisprojektin tarkoituksena on kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa lähiesimiesten näkökulmasta, tuoda esiin lähijohtajien omat ajatukset omasta osaamisen johtamisestaan ja saada heidät ajattelemaan omaa johtajuutta entistä kokonaisvaltaisemmin.

Kehittämisprojektin kehittämistehtävänä on selvittää:

1. Lähijohtajien näkemykset osaamisen johtamisesta ja sen nykytilasta.
2. Osaamisen johtamisen tunnistaminen kotihoidossa.
3. Osaamisen johtamisen ammatilliset valmiudet ja työvälineet.

4. Osaamisen johtamisen ongelmakohdat.
5. Osaamisen johtamisen kehittäminen lähijohtajien tueksi.

Kehittämiprojekti toteutetaan yhdessä kotihoidon lähijohtajien kanssa ja saatuja tuloksia hyödynnetään kotihoidon lähijohtajien kehittämisessä ja johtamisen osaamisen koulutussuunnittelussa ja osaamisen yhtenäistäminen ja osaamisen tasojen määrittelyssä.

2.4 Kehittämiprojektin osallistujat ja aikataulu

Kehittämiprojektiin osallistuivat vuosien 2019–2021 aikana 22 kotihoidon lähijohtajaa, palvelupäälliköt ja avopalvelujen johtaja. Alkusuunnitelma toteutettiin yhdessä Turun kaupungin vanhuspalvelujen avopalvelujen johtajan ja kotihoidon palvelupäälliköiden kanssa. Osaamisen johtamisen kehittämistyöpajaan osallistuivat lähijohtajat. Lisäksi osaamisen johtamisen kysely suunnattiin kaikille lähijohtajille. Avopalveluiden johtajasta ja kotihoidon palvelupäälliköistä koostuva ohjausryhmän kanssa kokoonnuttiin kolmesti kehittämiprojektin aikana. Loppuraportti kirjoitettiin vuoden 2022 aikana.

3 IKÄÄÄNTYMISEN JA VANHUSPALVELUJEN KEHITYSSUUN- TIA

3.1 Ikärakenteen muutos

Ikääntyneen ja ikääntyvän väestön terveys ja hyvinvointi on huomioitava tehokkaammin alueellisessa kehittämisessä. Jotta voidaan näin tehdä, ikääntymisen vaikutukset tulee ottaa huomioon yksilötasolla, paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla. Ikäihmisten osuus Suomen koko väestöstä on kasvussa ja vuonna 2018 oli 65 vuotta täyttäneitä noin 20 prosenttia ja ennusteen mukaan vuonna 2030 voi olla jo noin 26 prosenttia eli 1,5 miljoonaa. (STM 2020a, 14.)

Yhteiskunnallisena haasteena on, että ikääntyminen nähdään usein yksipuolisena ilmiönä. Ikääntyneet nähdään usein yhtenevänä kokonaisvaltaisena ryhmänä, joiden palvelujen tarve lisääntyy. Näin ei kuitenkaan ole, ikääntyneissä on paljon hyväkuntoisia, omatoimisia ja toimintakykyisiä yksilöitä ja tulevaisuudessa yhä suurempi voimavara yhteiskunnassa sekä myös koko ajan merkittävämpi ryhmä taloudellisesti ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. (Ikäpolitiikasta elämäntulkupolitiikkaan, Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 6; STM 2020a, 22.) Yli 65- vuotiaiden määrän lisääntyminen on samalla sekä voimavara että haaste koko yhteiskunnalle, mutta erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämiselle ja tuottamiselle (STM 2020b, 18).

Toimintakykyä ja hyvää elämänlaatua ikääntyneellä väestöllä pitää yllä mahdollisuus osallistua mahdollisimman pitkään yhdenvertaisesti yhteiskunnan toimintaan, hoitaa omia asioitaan, oppia uutta, tavata muita ihmisiä ja nauttia kulttuurista. Kaikki tämä edellyttää, että erilaiset palvelujen erityisesti liikkumisen palvelujen ja ympäristö suunnittelussa on huomioitu esteetön ja turvallinen liikkuminen. Ikäihmisten palveluiden suunnittelun keskiössä ovat myös hyvinvoinnin ja toimintakyvyn alenemista ennalta ehkäisevät palvelut kuten mahdollisuus yhteisölliseen ruokailuun tai helposti saatavilla olevat digitaaliset palvelut. Palvelujen moninaisuutta lisäämällä ja kehittämällä voidaan myöhentää siirtymistä säännöllisten palvelujen piiriin. (STM 2020a, 22–23.)



Kuvio 2. Ikäohjelman vaikutustavoitteet 2030 (mukaiillen STM 2020b, 27).

Nykyisen hallituskauden (2019–2023) aikana ikäohjelman tavoitteita toteutetaan myös osana muuta toimintaa muun muassa tulevaisuuden sote-uudistuksessa (kuvio 2). Muu osa suunnitelluista toimenpiteistä kohdentuu vapaaehtoistyön tukemiseen, hyvinvointiteknologian käyttöönoton suunnitteluun, asumisen ja asumisympäristöjen kehittämiseen sekä ikäihmisten palveluiden kehittämiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin ja saatavuuteen liittyviin hankkeisiin. (STM 2020b, 29.)

Vanhuspoliittinen suuntaus, ikäihmisten kotona asumista tukevat ratkaisut ja laitoshoidon vähentäminen erityisesti vanhainkodeissa ja terveyskeskusten vuodeosastoilla on tilastojen valossa ainakin onnistunut (Noro ym. 2014,19). Ikääntyessään entistä merkittävämpi joukko tarvitsee kotona selviytymisen tueksi palveluja toimintakyvyn heikentymisen myötä. Vaikka suuri määrä ikäihmisiä selviytyy itsenäisesti, palvelujen ja avun tarve kasvaa erityisesti viimeisinä elinvuosina. Jotta laitospainotteisesta hoidosta voidaan luopua, on kotihoitoa ja tehostettua palveluasumista sekä muita välimuotoisia asumisen muotoja kehitettävä vastaamaan iäkkäiden tarpeita. Tämä tarkoittaa myös palvelumuotojen kehittämistä muun muassa etäpalveluja, koti- ja etäkuntoutusta, lääkäreiden osallistumista ja sitoutumista iäkkäiden avohoitoon. (Muuttuvat vanhuspalvelut, THL 2022.)

Vanhuspalveluihin tarvitaan uudenlaista asennetta ja innovatiivisuutta, tiedolla johtamista ja yhteistyötä kaikkien ikääntyvien parissa työskentelevien tahojen kanssa sekä teknologisia ratkaisuja tukemaan ja täydentämään toisiaan. (KATI-hanke 2020–2023, THL.)

3.2 Vanhuspalvelujen moninaisuus

Ikääntyminen vaikuttaa palvelujen tarpeeseen, niiden määrään ja tuottamisen tapoihin. Hoidon ja hoivan tarpeessa olevien määrä kasvaa, mutta hoitajien määrä vähenee. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä teknologian roolit palveluntarjoajina ja -järjestäjinä muuttuvat tulevaisuudessa nousee esille Työ- ja elinkeinoministeriön Ikäpolitiikasta elämäntulkupolitiikkaan (TEM 2011, 20).

Aarvan (2009, 21) mukaan vanhuspalvelujärjestelmä on monikerroksinen. Palvelut voidaan nähdä ulottuvuutena, jonka toisessa päässä ovat kotona asumista tukevat avopalvelut ja toisessa päässä ympärivuorokautista hoivaa tuottavat laitospalvelut. Ääripäiden välissä on laaja palvelujen tarjonta, joka muuttuu ikääntymisen vaatimusten mukaan. 2000-luvun rakennemuutoksessa oli nähtävillä vanhuspalvelujen palvelutarpeen muuttuminen muun muassa kotisairaanhoidon ja kotipalvelujen integroitumisena kotihoidoksi (Seppänen 2006, 34).

Vuonna 2013 voimaan tulleen vanhuspalvelulain (920/2012) keskeisenä tarkoituksena on vahvistaa ikäihmisen mahdollisuutta vaikuttaa omien palvelujen suunnitteluun, toteutukseen ja järjestämistapaan. Lain tarkoituksena on tukea ikääntyvien hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja omatoimisuutta ja parantaa ikääntyvien mahdollisuutta vaikuttaa elinolosuhteiden ja palvelujen kehittämiseen omassa kunnassa. (Kuntaliitto 2013, 5.) Hallituksen esityksessä vanhuspalvelulain uudistuksessa (231/2021,36) yhtenä tärkeimpänä keinona tavoitteiden saavuttamisessa pidettiin ympärivuorokautisen hoidon vähentämistä ja palvelujen tuottamista sitä tarvitsevien kotona. Ympärivuorokautista laitoshoidoa järjestettäisiin vain poikkeustapauksissa (Kuntaliitto 2013, 16). Ympärivuorokautinen hoito muodostuu nykyisin tehostetusta palveluasumisesta. Arviolta

noin 8 prosentti 75 vuotta täyttäneistä ikäihmistä tarvitsee laitoshoidoa. Osuus vaihtelee maakunnittain. (STM 2020a, 14.)

Vanhuspolitiikka on korostanut kotona-asumisen ensisijaisuutta tilanteessa, kun tarvitaan yksilöllistä tukea ja palvelua. Kotona-asumista vahvistamaan tarvitaan toimivaa ennaltaehkäisevää ja toimintakykyä ylläpitävää toimintaa, arjen kuntoutusta ja omatoimista suoriutumista tukevia toimintamalleja. Tavoitteena on lisätä ikääntyvien osallistumista yksilö- ja yhteisötasolla sekä selkeyttää palvelujen saatavuutta. (Vanhushuolto, Valvira 2021.)

Kansallisessa ikäohjelmassa (STM 2020:31, 41) korostetaan ikäihmisten asumismuotojen monipuolisuutta, yhteisöllistä asumista ja yhteisökotien rakentamista yhdessä kuntien kanssa. Ikääntyvien asumisratkaisuisa keskeinen rooli on riittävän varhainen ennakointi ja varautuminen tuleviin asumisratkaisuihin. Varsinais-Suomen hyvinvointialueella tavoitteena on turvata riittävästi turvallisia ja yhteisöllisyyden mahdollistavia asuntoja esteettömässä ympäristössä (V-S Hyvinvointialueen julkaisu 2021).

Kotona asumista tukevien palvelujen tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan, tästä syystä on tärkeää huomioida, millaisille palveluille on kysyntää, jotta voidaan määritellä millaisia palveluja tulisi tarjota (Stenvall & Virtanen 2012, 44–45). Kotihoito on yksi osa kotiin annettavia palveluja, joiden määrää ja monipuolisuutta on edelleen lisättävä ja kehitettävä, huomioiden myös etähoidon ja hyvinvointiteknologian kehittyminen sekä vapaaehtoistyön lisääminen.

Kotona asumisen tukemiseksi on myös tarpeen lisätä erilaisia asumisen vaihtoehtoja. Vanhuspalvelulakiin (920/2012) 1.10.2020 voimaan tullessa uudistuksessa on lisätty myös säännökset iäkkään henkilön toimintakyvyn ja palvelutarpeen arvioinnissa käytettävästä RAI-asiakkaan toimintakykyarviointivälineistöstä. Sote-uudistuksen mukaisesti hyvinvointialueiden on aloitettava RAI-välineistön käyttö viimeistään siirtymäajan päättyessä 1.4.2023.

Kotihoidon lisäksi kotona asumista voidaan tukea erilaisilla tukipalvelulla. Tukipalveluilla yhdessä kotihoidon täydennetään kotiin annettavia palveluita. Tukipalvelut ovat monesti ensimmäisiä palveluita, joita tarvitaan itsenäisen kotona asumisen tueksi. Tukipalveluita on ateria-, kauppa-, peseytymis-, siivous- ja turvapalvelu (Kuntaliitto 2021).

STM:n (2020) vanhuspalvelulain uudistuksen toisessa vaiheessa tavoitteena on erityisesti kotiin annettavien palvelujen laadun ja saatavuuden parantaminen sekä iäkkäiden henkilöiden asumisen monimuotoisuuden kehittäminen. ikääntyville kotiin annettavat palvelut ovat tärkeä osa arkielämään ja päivittäisistä toiminnoista selviytymistä. Nostamalla asiakas keskiöön ymmärrämme, että on kyseessä paljon enemmän kuin vain sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja sairaanhoitoa (Leppäaho ym. 2020, 2).

4 KOTIHOITO PALVELUJEN TUOTTAJANA

4.1 Kotihoito toimintaympäristönä

Kotihoito tarkoittaa koti-, tuki- ja sairaanhoitopalveluita, joilla tuetaan pitkäaikaissairaiden, vammaisten ja ikääntyvien palveluja tarvitsevia ihmisiä. Heidän toimintakykynsä voi olla eri syistä johtuen heikentynyt joko tilapäisesti tai pysyvästi. Kotihoito on säännöllistä, tilapäistä tai satunnaista palvelua. (Ikonen 2013,15.) Sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaan kotihoidolla tarkoitetaan sosiaalihuoltolain 19 §:n kotipalvelun ja terveydenhuoltolain 25 §:ään sisältyvien kotisairaanhoidon tehtävien muodostamaa kokonaisuutta. Vanhuspalvelulain (920/2012) mukaan kunnan on toteutettava palvelua tarvitsevan hoito ja huolenpito ensisijaisesti kotiin annettavilla ja muilla sosiaali- ja terveydenhuollon avopalveluilla.

Suomalaisessa palvelujärjestelmässä sosiaali- ja terveyshuollon palvelut ovat portaitaisia ja toisinaan jako on häilyvä. Vanhus-, päihde- sekä mielenterveyspalveluja on useimmiten tarkasteltava sosiaali- ja terveyshuollossa yhtenäisenä alueena, jossa sekä sosiaali- että terveyshuollolla on merkittävä rooli. Yhteiskunnan tehtävänä on huolehtia toiminnan järjestämisestä siten, että kaikilla asukkailla on yhdenvertainen mahdollisuus palvelujen saatavuuteen ja järjestelmän tulisi toimia tehokkaasti, jotta saavilla olevien resurssien avulla tuotettaisiin mahdollisimman kattavasti hyvinvointia asukkaille. (Valtonen 2012, 46; Rissanen & Lammintakanen 2015,24.) Turun kotihoidon palveluiden myöntämistä ohjaavien toimintaperiaatteiden mukaan (2022, 4) kotiin annettavien palvelujen lähtökohtana on asiakkaiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu asuinpaikasta riippumatta.

Vuoden 2018 Vanhuspalvelujen tila -kysely kertoo, että kahden vuoden aikana päivittäinen asiakasmäärä kotihoidossa on kasvanut 4 000:lla. Kasvuvauhti on kaksinkertaistunut edellisestä seurannasta. Kotihoidossa oli toukokuun 2018 seurantaviikolla päivittäin keskimäärin 51 700 asiakasta. (THL 2018a, 3.) Vuoden 2019 aikana kotihoitoa sai yhteensä 200 000 asiakasta. Kotihoidon tulee olla ketterä ja nopeasti asiakkaan palvelu-

tarpeen muutokseen reagoiva palvelumuoto. Uusia asiakkaita tulee palvelun piiriin runsaasti vuosittain. 2019 uusista asiakkaista 40 % ei saanut kotihoitoa edellisenä vuonna. Hieman yli puolet sai säännöllisesti toistuvaa palvelua. Lisäksi kotihoidossa on tilapäistä ja määräaikaista palvelun käyttöä. Vuoden 2019 aikana toteutui 38,7 miljoonaa kotihoiton käyntiä. (Kotihoitotilasto 2018, THL).

Kotihoidon asiakkaan käyntimäärä voi vaihdella muutamasta viikkokäynnistä useisiin päivittäisiin käynteihin. Säännöllisen kotihoidon asiakkaista noin joka kymmenes sai keran viikossa kotihoitoa. Toisaalta useampi kuin joka kolmas runsaasti kotihoitoa tarvitseva sai yli 60 kotihoiton käyntiä kuukaudessa. (THL 2018a.)

Ikääntyvien määrä kasvaa Suomessa kovaa vauhtia. Laatusuosituksessa hyvän ikään-tymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi todetaan, että tällä hetkellä 65-vuotta täyttänyttä väestöä on Suomessa reilu miljoona. Heistä suurin osa, lähes miljoona henkilöä, elää omatoimisesti. Kotihoidossa asiakkaan kohtaaminen ja osallistaminen oman palvelujensa suunnitteluun on keskeisessä asemassa. Asiakkaan osallistaminen oman hoitoonsa vahvistaa ja voimaannuttaa häntä itseään. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija. (Laaksonen ym. 2012, 24–25, 117–118.)

4.2 Kotihoitoa ohjaava lainsäädäntö

Sosiaali- ja terveyshuollon lainsäädäntöön liittyvät säädökset ohjaavat julkisen sosiaali- ja terveyshuollon kotihoitoyksiköiden kehittämistä ja johtamista. Keskeiset sosiaali- ja terveyshuollon kehittämisestä ja johtamista säätelevät lait löytyvät sosiaalihuoltolaista (1301/2014), terveydenhuoltolaista (1326/2010) sekä laista sosiaalihuollon ammattihenkilöstöistä (817/2015) ja laista terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994), jotka koskevat myös yksityisellä sektorilla työskenteleviä ammattilaisia. Lailla asiakkaan oikeudesta palveluihin (2000/812) edistetään asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan oikeutta hyvää palveluun ja kohteluun.

Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa kotihoidon ja -palvelujen lainsäädännön valmistelusta, yleisestä suunnittelusta ja ohjauksesta. Valvira valvoo sosiaalihuollon toimintaa

valtakunnallisesti ja aluehallintovirasto valvovat toimintaa omilla alueillaan. Valvira valvoo sosiaalihuollon alaista toimintaa sekä kunnallisissa että yksityisillä toimintakentillä. Valvonta voi olla suunnitelmallista tai jälkikäteistä valvontaa. (Sosiaalihuollon valvonta, Valvira 2015.)

Huomattava osa säännöllisen kotihoidon asiakkaista on iäkkäitä henkilöitä. Vanhuspalvelulain (920/2012) mukaan kunnan on toteutettava iäkkään henkilön pitkäaikainen hoito ja huolenpito ensisijaisesti hänen kotiinsa annettavilla ja muilla sosiaali- ja terveydenhuollon avopalveluilla. Pitkäaikaista laitoshoidtoa voidaan järjestää vain, jos siihen on lääketieteelliset perusteet tai asiakasturvallisuuteen tai potilasturvallisuuteen liittyvät perusteet.

Kotipalvelulla tarkoitetaan sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon, toimintakyvyn ylläpitoon, lasten hoitoon ja kasvatukseen, asiointiin sekä muihin jokapäiväiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai niissä avustamista. Kotipalveluun sisältyvinä tukipalveluina annetaan kotona asumista ja selviytymistä sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluja (Kuntaliitto 2017). Kotisairaanhoidtoa järjestetään terveydenhuoltolain (1326/2010) nojalla. Kunnan on järjestettävä alueensa asukkaiden kotisairaanhoidtoa. Kotisairaanhoidto on hoito- ja palvelusuunnitelman mukaista tai tilapäistä potilaan asuinpaikassa, kotona tai siihen verrattavassa paikassa moniammatillisesti toteutettua terveyden ja sairaanhoidon palvelua.

Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palveluilla tuetaan kotona selviytymistä. Kunta tai kuntayhtymä voivat yhdistää sosiaalihuoltolakiin (1301/2014) perustuvan kotipalvelun ja terveydenhuoltolakiin (1326/2010) perustuvan kotisairaanhoidon kotihoidoksi. Kotihoitoa voidaan järjestää joko kunnan tai yksityisen palvelutarjoajan toimesta, jolloin kunta voi tarjota palveluja asukkailleen joko ostamalla palvelut yksityisiltä palveluntuottajilta tai palvelusetelillä. (Rissanen & Lammintakanen 2012, 17–18, 22–24.)

5 JOHTAMISEN RAKENTEET AMMATILLISENA TOIMINTANA

5.1 Johtamisen lähtökohdat

Suurin osa sosiaali- ja terveystalvuuista perustuu lainsäädäntöön, jolla taataan kansalaisille yhdenvertaiset oikeudet palveluihin. Sosiaali- ja terveydenhuoltoä sääteleviä lakeja on runsaasti. Sosiaali- ja terveyshuolto on pääosin lainsäädännön ja julkisen palvelutehtävän vuoksi julkisen rahoituksen piirissä (Reikko ym. 2010, 21). Näin ollen sosiaali- ja terveysalan johtaminen eroaa yritysten johtamisesta siinä, että toimintaperiaatteet ja resurssit perustuvat poliittisiin päätöksiin, lakeihin ja suosituksiin (Laaksonen ym. 2012, 73–74).

Yksi keskeisimmistä johtamisen määrittelyistä on ollut jaottelu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Johtamista voidaan siis tarkastella ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmasta. Ihmisten johtaminen (leadership) on suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoimista, kannustamista ja inspiroimista. Asioiden johtaminen (management) puolestaan sisältää muun muassa suunnittelua ja budjetointia, organisoimista, valvontaa ja ongelmanratkaisua. Näiden kahden johtamistavan tulisi molempien olla edustettuna ja olla tasapainossa. (Aarva 2009, 52; Reikko ym. 2010, 70; Risänen & Lammintakanen 2012, 82.)

Sosiaali- ja terveysalan ja vanhustalvuuksien lähiesimiestyössä leadership-tyyppinen osaaminen painottuu selkeästi management-tyyppistä enemmän (Reikko ym. 2010, 17). Molemmat ovat tärkeitä ja kietoutuvat vahvasti toisiinsa (Törmälä ym. 2015, 96). Ihmisten johtaminen on tullut yhä tärkeimmäksi. Johtamistapa on yhteydessä oman aikansa työympäristöön ja ihmisten asemaa (Reikko ym. 2010, 22–23). Organisaation kilpailukyky muodostuu pitkälti juuri henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstö on organisaation keskeinen resurssi. Ihmisten johtaminen painottuu yhä enemmän, toiminnan strategiasta, tavoitteista ja sisällöstä keskustellaan yhdessä ihmisten kanssa. Salosen ym. mukaan (2017, 19) asioiden johtamisesta on siirrytty yhä enemmän johtamaan ihmisiä ja prosesseja. Tuloksia syntyy yhdessä ihmisten kanssa ja ihmisten avulla (Sydänmaanlakka 2015, 110–111).

Sote-uudistuksessa (2021) on nostettu esille osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön turvaaminen. Laatusuosituksessa (2020–2023) todetaan, että sosiaali- ja terveysalan johtamisen laadun ja johtamisosaamisen kehittäminen tulee olla jatkuvaa toimintaa. Johtaminen vaatii tuekseen koulutusta ja valmennusta asiakaslähtöisen toiminnan tukemiseen sekä johtamisen tueksi teknologiaa ja toiminnallisia välineitä.

5.2 Muuttuva johtajuus

Sosiaali- ja terveyshuoltojärjestelmä on ja tulee jatkossakin olemaan suuren uudistuksen keskellä. Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän johtaminen ja kehittäminen edellyttävät, että palveluiden saatavuutta, laatua ja kustannusvaikuttavuutta arvioidaan systemaattisesti ja johtaminen sekä siihen liittyvät yhteiskunnalliset päätökset pohjautuvat ajantasaiseen ja vertailukelpoiseen, alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti saatavilla olevaan tietoon, määritellään Sote hyötykäyttöön 2020- strategiassa. (STM 2014, 20.)

Laadukkaat ja turvalliset ikääntyneiden palvelut edellyttävät riittävää resurssia, monipuolista osaamista sekä osaavaa lähijohtamista. Henkilöstön resursointi vaikuttaa myös henkilöstön työtyytyväisyyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin. (STM 2017, 11.)

Ikääntyneiden palveluissa johtamisen on myös tuettava palveluiden laatua ja asiakaslähtöisyyttä, kuntouttavan työotteen edistämistä, yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980). Haasteena johtamisessa on erityisesti varmistaa ikääntynyt kunnioitettava sekä ikääntyneen toimijuuden, osallisuuden ja toimintakykyä tukeva toimintatapa. Kulmala (2017, 21) toteaa, että tutkimustulokset korostavat johtamisen yhteyttä niin hoidon laatuun kuin asiakaskokemuksiin.

Sosiaali- ja terveyshuollossa tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaisia osaajia myös ylemmässä johdossa. Valtakunnalliset hyvinvointipolitiikan tavoitteet ja niihin kytkeytyvä paikallistason poliittinen päätöksenteko edellyttävät uudistumista osaamisen johtamiselta,

uusien välineiden johtamisen työkaluiksi ja systemaattista tukea johtajuudelle. Sydänmaalakka (2015, 34) nostaa esille, että elämme jatkuvassa muutoksessa, joka tuo tullessaan suuria haasteita julkisella sektorilla.

On pystyttävä rakentamaan ketterä ja jatkuvasti uudistuva julkinen hallinto, joka pystyy vastamaan tulevaisuuden haasteisiin. Pysyvien rakenteiden, prosessien ja toimintatapojen tilalle on pyritty rakentamaan vuorovaikutussuhteisiin ja muutoksiin reagoivaa osaamista. Johtaminen on opittavissa oleva taito, keskeistä on johtamistaitojen jatkuva kehittäminen ja taitojen harjoittaminen ja ylläpitäminen vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. (Juuti 2016, 65; Salonen 2020, 105.)

Nykyistä organisaatioelämää kuvaa hyvin muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Tämä heijastuu aika ajoin organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja luo ahdistavan varjonsa työyhteisön ylle. Kaikissa organisaatioissa kilpailu on kiristynyt ja yhä enemmän vaaditaan toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Myös työelämään ja johtamiseen liittyvät haittekkijät ovat muuttuneet. Työelämä tutkimusten mukaan yli puolella työssä käyvästä väestöstä on työuupumisen oireita. Työuupumuksesta, kuten stressin, väsymyksen, ja kyyneisyuden yhdistelmästä, kärsii noin kymmenesosa työväestöstä. Uupumisen ilmeneminen on seurausta jatkuvasta muutoksesta, jota työelämässä jatkuvasti tapahtuu. (Juuti & Vuorela 2015, 11–12.)

5.3 Osaamisen johtaminen muutoksessa

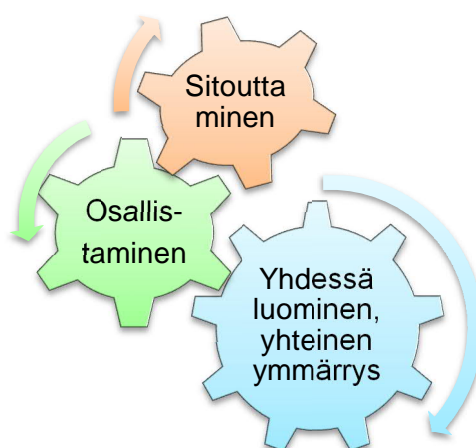
Nykyisessä työkuulttuurissa on jatkuvasti uusia asioita kehittämisen ja muutoksen kohteena. Asiakasnäkökulma ja kokemusasiantuntijuus on keskeisessä roolissa osana kehittämistoimintaa (Salonen ym. 2017, 14.) Siksi on tärkeää saada uusia asioita ja toimintatapoja juurrutettua käytäntöön ymmärtämällä, miten muutos aloitetaan, mitä se tuo tullessaan ja missä vaiheessa voi luottaa, että muutoksen kohde on saatu juurrutettua mukaan osaksi perustehtävää. (Lehtilä 2016, 63–64; Kallankari 2019, 208–209.)

Viitala (2005, 30) toteaa, että organisaatiota koskeva muutos vaikuttaa ajattelutapoihin, toimintamalleihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin ja organisaatiossa toimivien ih-

misten työnkuviin. Kyse on Salonen ym. (2017, 19) mukaan oppivan organisaation reagoitiherkkyydestä sen kaikilla tasoilla. Muutostahti ja jatkuva kehittäminen kuormittavat myös johtajia ja sen onnistunut johtaminen riippuu paitsi muuttuneista olosuhteista myös muutoksen asennoitumisesta ja johtamiskyvystä (Röppänen 2015, 15).

Kallankarin (2019, 147) mukaan asian ymmärtäminen edellyttää ajattelemista ja uuden tiedon liittämistä aiempaan kokemukseen ja tietoon. Johtamisen tarkoituksena on perustehtävän ja käytännön tavoitteiden toteutuminen organisaatiossa. Johtaminen on yhteisön toiminnan ohjaamista. Tuloksena on, että tavoitteet saavutetaan ja toiminnan muutos on pysyvää. Ilman henkilöstön osallistamista muutoksen sitouttaminen ja ymmärryksen muodostaminen jää usein puutteelliseksi. (Järveläinen 2018, 4; Kallankari 2019, 147.) Hyväkin esimies tarvitsevat osaavaa henkilöstöä kehittämistoimintaan (Salonen ym. 2017, 22). Onnistuneen kehittämistoiminnan edellytyksenä on hyvinvoiva ja muutokseen myönteisesti suhtautuva työyhteisö.

Reikko ym. (2010, 69) mukaan lähiesihenkilöiden viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä. Samoin Pitkänen (2018, 68–69) toteaa, että toiminnan onnistumisen edellytyksiä lisätään, mikäli toiminnan pohjalle kehitetään malli, jonka omaksumiselle varataan riittävästi aikaa sekä sen käyttöönotto on oikea-aikaista, systemaattista ja henkilöstön kompetenssin huomioivaa.



Kuvio 3. Osallistamisen määrä on suoraan verrannollinen ymmärryksen muodostamiseen ja sitoutumiseen mukailten Kallankari (2019, 147.)

Kuvio 3 mukaisesti osallistamisen ja yhdessä kehittämisen aste vaikuttaa suoraan sitoutumisen ja ymmärryksen muodostukseen. Putkosen (2013, 10) mukaan työyhteisön ja lähijohtajan kyvykkyys vaikuttaa siihen, miten jokaisen osaamisvoimavarat tulee hyödynnettyä ja miten jokainen pääsee toteuttamaan omia taipumuksiaan ja soveltamaan osaamistaan.

Viime vuosikymmeninä on huomattu, että sosiaali- ja terveysalan julkiset organisaatiot ovat kooltaan melko isoja. Palvelujen laaja kirjo ja työntekijöiden määrä on suuri. Monikerroksinen organisaatiorakenne ja hierarkkisuus hidastavat muutoksen toteutusta. Muutoksen onnistumisen esteenä voi olla muutoksen pitkäjänteinen prosessi sekä muutokseen tarvittavan ajan ja resurssien puute. (Martela ym. 2017, 268.) Pitkänen (2018, 18) toteaa tutkimuksessaan, että esihenkilö voi joutua elämään sen ristiriidan kanssa, että muutos on läpivietävä, vaikka resurssit muutoksen läpi viemiseksi olisivat vähäiset. Haasteena voi olla henkilöstön osaamiseen tai pelkoihin liittyvät ongelmat (Romppanen & Kallasvuori 2011, 145).

Sote-uudistuksessa tullaan muuttamaan sosiaali- ja terveyspalvelut perusteellisesti erityisesti rakenteellisesti, mutta myös sisällöllisesti. Uudistuksen tavoitteena on palvelujen yhdenvertaisuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen. Laadukas ja vaikuttava sosiaali- ja terveydenhuolto sote-uudistuksen tavoitteiden mukaisesti pohjautuu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai näyttöön perustuvaan palveluun, josta asiakas kokee saavansa apua, joka aidosti auttaa ja vastaa tarpeeseen. (Sote-uudistus 2021.)

Asioiden ja hallinnon johtamisesta on siis siirrytty enemmän ihmisten ja prosessien johtamiseen (Salonen ym. 2017, 19). Johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuorittamista. Osallistavan kulttuurin syntyminen kehittämistoiminnassa edellyttää molemmin suuntaista dialogia, innovaatioprosessia ja asiakasläheisyyden vahvistamista. (Sydänmaanlakka 2015, 56; Salonen ym. 2017, 22–23.) Organisaation jakamalla ajattelulla on merkitystä, koska ajattelun, toimintatapojen ja tulosten välillä on yhteys (Törmälä ym. 2015, 8).

Kallankari (2019, 208) nostaa esille, että henkilöstö tarvitsee avoimen ja luotettavan ympäristön, josta osaltaan he vastaavat. Nykypäivänä on tärkeää taito pitää henkilöstö ajan

tasalla ajankohtaisista asioista ja toisaalta myös tulevaisuuden visiosta. Työskentely-ympäristö ja -kulttuuri tulee luoda sellaiseksi, jossa työntekijä kokee olevansa arvokas ja tärkeä koko työuransa aikana.

Esihenkilön tulee kiinnittää huomioita eri ikäisten työntekijöiden erityistarpeille. Iän yksilöllisen huomioimisen lisäksi esihenkilön tulee johtamisessa ja kehittämistoimissa edistää ikääntymiseen liittyviä vahvuuksia (Pirnes 2003, 127). Työyhteisössä on tärkeää, että johto ja esihenkilöt luovat omalla esimerkillään kannustavan, arvostavan ja hyväksyvän työyhteisön ilmapiirin. Kuitenkin unohtamatta jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuta. (Putkonen 2013, 16).

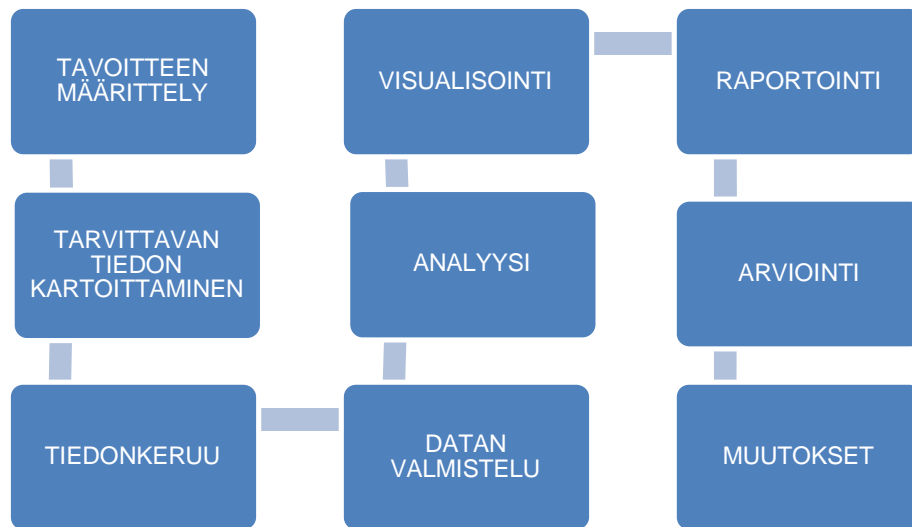
6 OSAAMISEN JOHTAMINEN

6.1 Tiedolla johtaminen osaamisen johtamisen tukena

Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen on keskeisessä roolissa Turun kaupungin kotihoidon ja laajemminkin Varsianis-Suomen hyvinvointialueen kehittämisessä. Sosiaali- ja terveyshuollon ammattilaisilla tulee olla käytössään työtä ja sen toimintaprosesseja tukevia tietojärjestelmiä ja sähköisiä sovelluksia, joita he osaavat ja voivat käyttää ja ovat motivoituneita käyttämään. Teknologian ja ICT-palvelujen kehittyminen on suuressa roolissa tiedolla johtamisessa. Tieto säilötään usein tietovarastoihin, johon tarvittava data kerätään useimmista tietolähteistä helpommin käsiteltävään yhteismitalliseen muotoon. Olennaista on, että tieto on läpinäkyvää, yhteismitallista ja vertailukelpoista ja että se on ajantasaista ja sitä on helposti saatavilla. (VM 2012, 17; Laihonen ym. 2013, 6, 20; STM, 2014, 10)

Tiedolla johtaminen sekä osaamisen johtaminen ovat yksi keskeinen menestystekijä, jonka avulla voimme terävöittää ja järkevöittää toimintamme. Sydänmaanlakka (2012, 176–177) toteaaakin, että organisaation kannalta on oleellista, että organisaatiossa on määritelty, mitä tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen tarkoittavat. Osaamisen tasot tulee olla määriteltynä ja kaikkien tiedossa. Yhteinen ymmärrykseen saavuttaminen on keskeisessä osassa. Tiedolla hallinnan ja strategian prosessit tulee olla selkeät ja organisaation kulttuurin luoda puitteet tiedolla johtamiselle. Myös organisaation arvojen tulee tukea tiedon soveltamista ja jakamista.

Kuviossa 4 on mukailtu tiedon jalostusprosessia. Tiedolla johtamisen prosessimalli alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen ja mahdollisuus muutokseen päätöksenteossa. Prosessi edellyttää monipuolista tietoteknisten ratkaisujen, analyysimenetelmien sekä johtamismallien osaamista. Analysointikyky on johdon näkökulmasta kriittinen ja siksi sen kasvattamisesta on huolehdittava kaikilla toimialoilla. Riittävän osaamisen varmistaminen on avainasemassa. Haasteena on myös datan valmistelu, täytyy olla riittävä ymmärrys, mitä tietoa tarvitaan, jotta voidaan tehdä päätöksiä.



Kuvio 4. Tiedon hallinnan prosessit (mukaillen Kosonen 2019).

Tiedolla johtaminen tulee perustua tiedon yhtenevään analysointiin ja soveltamiseen käytännön toiminnassa. Samalla turvataan työyksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden tasapuolisuus. Tiedolla johtamisen vaikutus heijastuu myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen tulisivat näkyä päivittäisessä johtamisessa ja osana koko työyhteisön toimintaa. Yhteinen visio ja päämäärä ja yhteinen ymmärrys niistä, ovat erittäin tärkeitä yksikön hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta. Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen onnistuvat vain, jos niitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä systeeminä ((Laihonen ym. 2013, 25–26; Kosonen 2019, 3).

Tiedolla johtamisen sekä osaamisen johtamisen kolmas ja ehkä suurin haaste ovat, miten organisaatiossa onnistutaan toteuttamaan tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen käytäntöön. Johdon ja esimiesten kouluttaminen ja selkeiden tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittäminen ovat keskeisessä osassa. Johtamis- ja kehittämisosaamisen soveltamisen ja toteuttamisen kohdalla tulee jäämättä esille julkisen sektorin omaleimainen johtamisjärjestelmä. Julkisen sektorilla on poliittista ja virkamiesjohtamista. Kuten Sydänmaalakka (2015,15) on todennut, kumpikin tarvitsee uudistusta ja näiden kahden välistä yhteistoimintaa. Julkisen organisaatioiden haasteena on, että visioiden ja strategiat eivät aina muutu käytännöksi.

Groopin (2014, 63) tutkimuksen mukaan tavoitteellisuus koskee sekä toiminnan tehokkuutta ja palvelun laatua. Se koskee myös sekä asiakaskeskeisyyttä että henkilöstön hyvinvointia. Oikein valituilla mittareilla ja niiden jatkuvalla seurannalla viestitetään kotihoidossa henkilöstölle ja muille sidosryhmille, mitä asioita pidetään tärkeinä ja mitä keneiltäkin odotetaan. Näin tiedolla johtaminen on keskeinen elementti osaavassa johtamisessa. Tiedolla johtamisessa on suurelta osin kyse ihmisten johtamisesta, on kyse omasta kyvystä ja halusta ylläpitää ja kehittää osaamistaan, jakaa kokemuksia ja etsiä uutta tietoa itsensä ja toiminnan kehittämiseksi (Laihonen ym. 2013, 80).

6.2 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtajuudella viitataan johtajuuden lähiesimiehen ja hänen alaistensa väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka tarkoituksena on yksilön potentiaalinen vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen, jotta sekä yksilön että koko organisaation suorituskyky paranee. Lisäksi osaaminen varmentaminen ja johtajuuden kehittäminen lisää esimiehen ja koko työyhteisön työhyvinvointia ja varmistaa kaikkien työskentelevien henkilöstön tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun. Esimiehen on osattava vastata työnsä asettamiin vaatimuksiin (Pirnes 2003, 15; Mäkelä ym. 2013, 11.)

Esimiehen on osattava reagoida tilanteen vaatimalla tavalla. Suurin haaste organisaatioissa ei ole on toimivan, innostavan ja kokonaisvaltaisen suoritusten johtamisen prosessi, vaan se, että prosessi on tarkasti etukäteen suunniteltu ja valmisteltu ja prosessille ei anneta tilaa muuttua ja muokkautua matkan varrella. Valmistusta syntyy pala kerrallaan. (Törmälä ym. 2015, 16–17.) On luotava luottamusta herättävä kulttuuri, joka tukee suoritusten johtamisen prosessia ja jatkuvaa uudistumista (Sydänmaanlakka 2015, 52).

Laadukas esimiestyö tarvitsee toteutuakseen oikeita esimiehiä ja johtajia, jotka tekevät oikeita asioita, oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle. Lisäksi tarvitaan mahdollistava ja osuutensa hoitava organisaatio, joka mahdollistaa laadukkaan toiminnan paitsi esimiehen myös alaisen roolissa. (Klarare ym. 2019, 65.) Mahdollistavalla ja osuutensa hoitavalla organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, jossa ymmärretään esimiestyön tärkeys, mikä näkyy panostuksena esimiestyöhön ja yleensäkin esimiestyön

puitteisiin, kehittymiseen työuran eri vaiheissa. Pirnes (2003, 147) toteaa, että työura tulisi nähdä läpi elämän kulkevana ammatillisena oppimisprosessina, joka seuraa ammatillisen identiteetin kehitystä.

Visio ja päämäärä tulee olla kaiken johtamisen ytimessä. Jos päämäärä on epäselvä, on vaikea johtaa, koska ei tiedä minne pitäisi mennä. Yhteinen visio ja päämäärä auttavat organisaatiota onnistumaan. Nykyään myös strateginen osaaminen on hajautettu ympäri organisaatiota. Ja henkilöstö tulisi olla yhä vahvemmin mukana organisaation uudistuksessa. Koko yhteisön osallistaminen vie aikaa, mutta on se nopeuttaa toimeenpanoa. Laajamittaisen strategisen ajattelun yhteiskehittämiseksi on tärkeä rooli julkisen sektorin uudistamisessa (Sydänmaanlakka 2015, 17).

Osaava ja henkilöstöä tukeva ja kuunteleva esimies saa aikaan omalla esimerkillään, toimintatavoillaan ja arvoillaan tuloksellisemman ja toimivamman sekä toisiinsa luottavamman työyhteisön. Kannustavalla johtamisella voidaan puolestaan vaikuttaa ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työhyvinvoivaan sekä työn tuloksellisuuteen. Kannustavuus on osana osallisuutta ja osallistavaa johtajuutta vahvistavana elementtinä. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 238; Salonen 2020, 112.)

Johtamisen ja esimiestyön tarkastelussa Tasanto ja Uurtamo (2020) esille tuovat, että esimiehen on tärkeää tuntee itsensä ja siksi erilaiset vuorovaikutusta ja toimintatyyliä mittaavat menetelmät auttavat esimiehiä hahmottamaan omia vahvuuksia. On tunnettava hyvin itsensä, jotta voi ymmärtää ja auttaa muita onnistumaan. Rakentava, hyvä vuorovaikutus on esimiestyön perusta. Esimiehen on tärkeää tunnistaa, missä olen parhaimmillani ja mitkä ovat vahvuuteni sekä miten voin entisestään vahvistaa ja hyödyntää niitä.

Työhyvinvointi syntyy työyhteisön arjessa ja on osa johtamista. Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Sitä ei saavuteta työstä irrallisilla toimilla. Hyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. (Työterveyslaitos 2019.) Psykologisten ja työyhteisön vaikuttavien tekijöiden lisäksi esimiehen on huolehdittava myös työntekijöiden työkyvystä ja jaksamisesta (Pirnes 2003, 51, 126).

Esimiesten ja johdon asenteet ja näkemykset monimuotoisuudesta heijastuvat vahvasti koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sekä asiakaskunnan kokemaan palvelun

laatuun. Johtamisella luodaan edellytyksiä erilaisten ja erilaisessa elämäntilanteessa olevien ihmisten hyvinvoinnille ja osallistumiselle työelämään. Monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi. Johtamisessa arvostetaan ja tunnustetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana. (Työterveyslaitos 2019.)

Ihmisten johtaminen ja johtajuus ovat ratkaisevan tärkeitä hoidon laadun ja integraation vahvistamiseksi, toteavat Laliotis ym. (2017, 2) tutkimuksessaan. Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, joka syntyy vähitellen. Johtamista ei ole olemassa esimiesten ominaisuuksissa tai mielessä, vaan johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa. Johtaminen on sidoksissa työyhteisöön ja siinä olevien ihmisten vuorovaikutusprosessiin. Tämän pohjalta syntyy sosiaalinen yhteisö, tulkinnat, merkitykset ja yhteinen ymmärrys. (Juuti & Rovio, 2010, 33.)

6.3 Yksilön ja yksikön osaamisen johtaminen

Viitalan mukaan (2005, 16–17) keskeisin asia osaamisen johtamisessa on organisaatiossa toimivien yksiköiden osaamisen tason parantaminen ja kehittäminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen hallinnan innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluiden tukena eOSMO - hankkeessa (2011) todetaan, että osaamisen kehittäminen on osa jokaisen työtä ja jokaisella on siinä tärkeä roolinsa. Organisaation osaamisen lähtökohtana ja ratkaisevana tekijänä onkin yksilöiden osaaminen, joka on riippuvainen organisaation päämääristä, visioista ja strategioista. Osaamisen johtamisen ymmärtämisessä ydin-asiana onkin yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen.

Yksilötason oppiminen ja osaaminen ovat osaamisen johtamisen kannalta haastavampia verrattuna organisaatiotason osaamiseen. Yksilöt rakentavat osaamistaan omista lähtökohdistaan, jolloin osaamisen johtamiseen on harvoin olemassa nopeita ja helppoja ratkaisuja. Organisaatio osaamista taas on helpompi määritellä ja arvottaa, jolloin se on mekaanisempaa. (Middleton ym. 2018, 5.)

Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan osaamis pohjan kautta tapahtuvaa toiminta- ja kilpailukyvyyn parantamista ja vaalimista. Hän toteaa, että organisaation jokaisella tasolla tulisi huolehtia ja kehittää osaamista. Osaamisen johtaminen on mittava johtamisen kokonaisuus, mihin sisältyy tarkoituksenmukaista toimintaa, jonka kautta organisaatiossa voidaan kehittää, uudistaa sekä hankkia strategian vaatimaa osaamista.

Osaamisen johtamista tapahtuu sen ohjaamana ja sen varassa. Sen ollessa osa organisaation toimintaa se vaikuttaa toiminnan kokonaisuuteen. Osaamisen johtamisen avulla organisaatiossa hajallaan olevia osaamisia voitaisiin käyttää tehokkaasti hyödyntämään pääasiallista toimintaa (Ojala 2008, 81). Lalliotis ym. (2017, 5) toteavat, että tehokas osaamisen johtaminen on yksi keskeisistä tekijöistä, jotka johtavat organisaation onnistuneisiin lopputuloksiin. Osaamisen kehittämisen tärkein työmenetelmä on kaikilla organisaation tasoilla osallistava jatkuva keskustelu tulevaisuuden tavoitteista ja niissä tarvittavista osaamistavoitteista (eOSMO 2011).

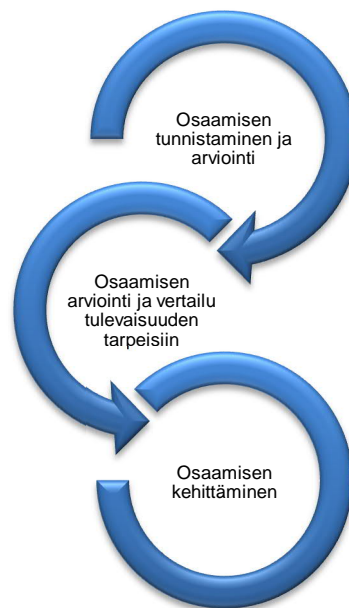
Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, jotta muutoksen vauhdissa pysyisi mukana, on julkisen organisaation pakko pystyä tekemään nopeita päätöksiä ja konfliktomaan jatkuvasti omaa ja muiden tekemistä. Se ei onnistu, jos johdon sana on laki ja päätökset pitää hyväksyttävä monessa portaassa. (Savanpuro 2019, 39.) Tosiasiassa konflikti on kuitenkin välttämätöntä, jotta syntyy uutta. Vanha on konfliktoitava jollain uudella, jotta innovaatiot syntyvät, jotta muutos tapahtuu ja jotta organisaatio selviää muutoksesta, toteaa Piha (2017, 93).

Kaikilla organisaation tasoilla tulee olla selkeä näkemys strategisista tavoitteista, jotta strategia voi ohjata osaamisen hallinnan kehittämistä ja toteutumista (Kaplan & Norton 2002, 52). Tämän takia strategian toiminnallistaminen on tärkeää. Strategian toiminnallistamisen tavoitteena on, että kaikki organisaation tasot toimivat tavoitteiden suuntaisesti. Toiminnallistaminen voi toteutua monella eri tavalla. Toiminnallistaminen voi tapahtua esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. (eOSMO 2011).

Yksi suurimmista ongelmista organisaatiossa on strategian luomisen jälkeen sen jalkauttaminen. Vaikka toiminnan ylimmällä johdolla olisi selkeä mielikuva, millä keinoin yrityksen tulevaisuutta hallitaan, on siitä vain vähäistä hyötyä, jos työntekijät eivät ymmärrä tai hyväksy strategiaa tai sen perusteella tehtyjä päätöksiä. (Putkonen 2013, 52.)

Viitalan (2014, 147.) mukaan osaamisen tunnistaminen ja arviointi tuottaa tietoa, mitä osaamista organisaatiossa on. Sen jälkeen on mahdollista arvioida niiden nykytilaa sekä verrata niitä tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin ja määritellä, mihin suuntaan sekä millä osa-alueilla osaamisia täytyisi kehittää. Yleensä tehdään aluksi laajempien kokonaisuuksien kautta, kuten tehtävä kokonaisuuksien ja tiimien tasolla. Tämän jälkeen tarkastellaan yksilötasolla.

Kuviossa 5 on havainnollistettu osaamisen kehittämisen prosessia. Osaamiskartoitus voi kehittää yksilön ja koko työyhteisön osaamisen tasoa ja vahvistaa yksilön osaamisen tietoja ja taitoja. Osaamiskartoituksen avulla voidaan laatia henkilökohtainen ja yksilökohtainen kehittämissuunnitelma. Osaamisen tasot tulee olla määriteltynä organisaatio- ja yksikkö- ja yksilötasoilla.



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2005).

Osaamiskartoitus voi tapahtua eri menetelmien avulla, tärkeää on osaamisen dokumentointi ja, että osaamiskartoitus tapahtuu samalla tavoin, jotta tulokset ovat vertailtavissa yksilö- ja yksikkökohtaisesti. Osaamiskartoituksen avulla voidaan määritellä organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasoiset kehittämissuunnitelmat. Osaamiskartoituksen tuloksia ja osaamiskarttaa pitää hyödyntää osaamista hankittaessa (eOSMO 2011).

6.4 Itsensä johtaminen

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä tulee olla oikea asenne ja motivaatio. Hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi hänellä on oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Jos taidot puuttuvat, ihminen tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. (Middleton ym. 2018, 6.)

Erityisenä haasteena itseohjautuvuudessa on, että tiettyyn tehtävään kuuluvien teknisten taitojen ohella tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itse itseään eli ajanhallinnan, tehtävien suoritteiden, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteinen työntekijä on usein voinut ulkoistaa esimiehelleen. (Martela ym. 2017, 12.)

On tärkeää rakentaa organisaation yhteinen keskusteleva kulttuuri ja tapa toimia. Esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Hyvä johtaminen on jaettava. Tällä tarkoitetaan, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kaikki ovat sitoutuneet samaan päämäärään. Asiat saadaan näin sujumaan. Tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja jokaisen osuuden arvostaminen näyttää motivoivan ja kehittävän työntekijöitä. (Putkonen 2013. 17; Juuti & Vuorela 2015, 56–57.)

Arvojohtaminen ja eettinen johtamisen on johtamisen ytimessä, niiden avulla jokainen työntekijä saadaan kokemaan merkitystä työssään. (Sydänmaanlakka 2015, 53–54; Middleton ym. 2018, 6.) Hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintakulttuurin, toteavat Juuti ja Vuorela (2015, 55).

Sosiaali- ja terveysalalla asiat ovat yhä monimutkaisempia ja yhdellä ihmisellä ei voi olla riittävä osaamista niiden ratkaisemiseksi. Tämän takia tiimeistä on tullut työyksikön tärkeimpiä suoriutumisen ja osaamisen yksiköitä. Arkipäivän toiminta ja käytäntö muokkaavat työyhteisön näkemystä johtamisesta. Kaikilta yksilöiltä työyhteisössä odotetaan itsenäisenpää toimintaa, itsensä johtaminen tulee nähdä tärkeänä osana organisaation johtamista. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös huolenpitoa omasta kokonaiskuntoisuudesta eli omasta hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2015, 55; Juuti 2016, 95.)

6.5 Hiljainen tieto

Pohjalaisen mukaan (2012, 2–3) arkipuheessa hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemukSELLISTA tietoa ja työelämässä sillä tarkoitetaan usein työkokemuksen synnyttämiä taitoja osaamista. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan siis henkilökohtaista tietoa, joka on usein käytännönläheistä, päättelyyn ja osaamiseen liittyvää tietämystä ja jota on hyvin vaikeaa jakaa. Toisin sanoen tiedämme hyvin paljon enemmän kuin kykenemme ilmaisemaan. (Putkonen 2013, 26.) Ihmisten tiedoista ja taidoista osa pystytään kuvailemaan sanallisesti, kuten erilaisina toimenkuvina ja raportteina, jolloin se on tietoista tietoa. Se on siirrettävää ja sitä voidaan kerätä talteen. Uudesta tiedosta tulisi muodostua yhteisen näkemys, ja sitä kautta osaaminen voi muuttua myös yhteiseksi ajatteluksi ja toiminnaksi. Yksilön hiljaisesta tiedosta voidaan siis jakamalla muodostaa organisaation jäsenten yhteistä hiljaista tietoa. (Ojala 2008, 50–53.)

Hiljainen tieto on ääneen lausumatonta tietoa, se on henkilökohtaista, tiettyyn toimintaan ja tilanteeseen liittyvä tietoa, jota on vaikeaa siirtää muille henkilöille. Kyky hankkia ja pitää yllä kontakteja ja luoda verkostoja muihin osaajiin ja sidosryhmiin on myös merkittävässä osassa henkilön osaamisen ilmenemisessä. Hiljaista tietoa välitetään ja omakсутaan jäljittelyn ja tekemällä oppimisen kautta. Tekemällä oppiminen muuttuu vähitellen hiljaiseksi tiedoksi, kun opittu asia alkaa automatisoitua. (Ojala 2008, 74–75; Pohjalainen 2012,4; Laihonen ym. 2013, 18.)

Viitala (2005, 131–132) määrittelee hiljaisen tiedon olevan tietoa, jota ei voida ilmaista tai muodostaa sanoin, mutta sillä on vaikutusta ihmiseen jatkuvasti. Hiljaisen tiedon saamista esille organisaatiossa voi vaikeuttaa esimerkiksi henkilöstöasiat. Henkilöstömuutoksien ollessa organisaatiossa uhkana, henkilöstö saattavat suojata omaa selustaansa pitämällä huomattavasti kallisarvoisia tietoja ja osaamisia itsellään. Haluttomuus jakaa tietoja ja osaamista organisaatiossa voi johtua myös siitä, ettei haluta mahdollisesti vahvistaa muiden asemaa organisaatiossa. Yksikönkeinona oman asemansa turvaamiseen organisaatiossa voi toimia oma osaaminen, joka voi olla ainutlaatuisia.

Monissa organisaatioissa ongelmana voi olla myös hiljaisen tiedon suuri poistuma, kun eläkkeelle siirtyä lyhyellä aikavälillä paljon henkilöstöä. Huolenaiheena onkin se, kuinka

organisaation henkilöstölle tai uusille työntekijöille siirretään osaamisia. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen vaatii voimavaroja. Hiljainen tieto kertyy myös organisaatiotasolla. (Viitala 2005, 134.)

Kun esimerkiksi ohjeilla, toimintatavoilla sekä prosessikuvauksilla tarkoitetaan organisaation tietoista tietoa, hiljaiseen tietoon sisältävät rinnakkaisorganisaatioiden toiminnat, kirjoittamattomat säännöt asenteet ja arvot. Organisaatiossa hiljainen tieto tiedostetaan, mutta se on harvoin sanallista. Organisaatiossa tiedostetaan ainoastaan, että näin tulisi toimia. Organisaatiossa tulisi johtaa siten, että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja luodaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon ja uusien käytäntöjen luonnin. (Ojala 2008, 53; Pohjalainen 2012, 2.)

6.6 Johtaminen kotihoidossa

Ikääntyneiden palvelut, kotihoito ja koko sosiaali- ja terveystalvet ovat lähivuosien kattavan kehittämistoiminnan ja uudistamisen kohde. Kehittäminen ja erityisesti kehittämistoiminnan juurruttaminen vaatii aikaa ja resursseja, puitteet kehittämiselle. Johtamisen laatua ja osaamista tulee vanhuspalveluissa ja kotihoidossa kehittää ja seurata jatkuvasti huomioiden henkilöstön saatavuus sekä ikääntyneiden hoivatyön houkuttelevuus (STM 2017,19).

Ikäihmisten laatusuosituksen (2020–2023) mukaan toimintayksikön lähiesimiesten vastuulla on työntarkoituksen mukainen organisointi, työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistaminen sekä toimintayksikön henkilöstön työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden lisääminen. Vanhuspalvelulain mukaan vanhuspalvelujen toimintaa on johdettava niin, että se tukee laadukasta ja asiakaslähtöistä sosiaali- ja terveystalvetjen kokonaisuutta. Tavoitteena on parantaa ikäihmisten toimintakykyä ja elämänlaatua. Kotiin annettavien palvelujen lisäämisellä mahdollistetaan kotona asuminen mahdollisimman pitkään ja siirretään asumispalveluvuosia myöhemmäksi.

Kulmala (2017, 43–44) korostaa, että asiakaslähtöisyys vanhuspalveluissa kumpuaa ikääntyneen ihmisen oikeudesta hyvään vanhuuteen ja elämänlaatuun ja perustuu yksilön todellisiin tarpeisiin. Johtamisella on suuri merkitys asiakaslähtöisen palvelukulttuurin kehittämisessä ja edistämässä. Hyvä johtaminen vaati myös selkeiden ja strategian mukaisten arvojen ja toimintaperiaatteiden ja -linjauksien määrittämistä (Groop 2014, 43). Sillä vaikutetaan henkilöstön määrään, osaamiseen ja vaihtuvuuteen, työhyvinvointiin ja – turvallisuuteen (Ikonen 2013, 37).

Lähijohtajien yhtenä työtehtävänä on muodostaa käsitys kokonaiskuvasta. Monissa tilanteissa lähiesimiehet ovat melko yksin ja toimivat oman kokemuksensa ja osaamisensa pohjalta (Reikko ym. 2010, 30). Työelämän vaatimukset ja valmiudet kasvavat koko ajan ja vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja osaamista muuttuvassa työympäristössä. Lähijohtajien tulee suunnitella toiminta siten, että henkilöstö voi saavuttaa määritellyt laadukkaan hoidon tavoitteet. Toiminnan johtaminen tavoitteiden mukaisesti, organisaation tavoitteiden toteuttaminen ja työskentelyn tehokkuuden valvominen on esimiesten keskeisiä tehtäviä. (Laaksonen ym. 2012, 113, 117–118.)

6.7 Yhteenveto osaamisen johtamisesta kotihoidossa

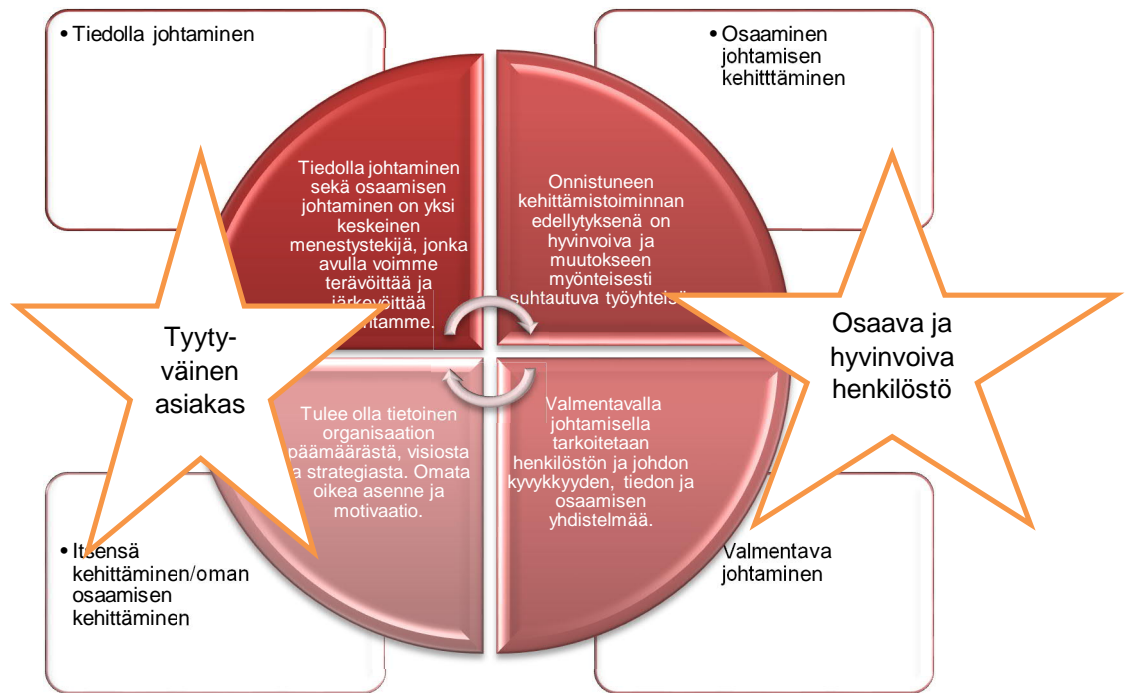
Ikääntyvien palvelut ja kotihoito on isojen haasteiden keskellä väestörakenteen muutoksen ja sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenneuudistuksen vuoksi. Niukkenevat resurssit ja edellyttävät tehokasta ja osaavaa johtamista sekä asettavat esimiestyölle suuria vaatimuksia. Jatkuvalle kehittämiselle vaatimuksia asettaa niin lainsäädäntö kuin standardoitu laatutyö, jolla laatuksiteereiden toteutuminen varmistetaan ulkopuolisen arvioinnin keinoin. (Kulmala 2017, 189; Löffler ym. 2018; Kallankari 2019, 203.)

Jatkuva osaamisen johtamisen kehittäminen tulee olla osa organisaatiokulttuuria. Siihen tulee olla sitoutunut johto, esimiehet ja koko henkilöstö, jotta sitä todella toteutetaan aidosti. Jatkuva osaamisen kehittäminen tulisi asettaa osaksi strategiaa, koska se olisi tavoitteellista toimintaa jatkuvasti paranevaa organisaatioita, kotihoitoa. (Kallankari 2019, 205.)

Sydänmaanlakan mukaan (2015, 21) oman, tiimin ja koko organisaation osaamisen systemaattinen kehittäminen on älykkään organisaation tunnusmerkkejä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, koko henkilöstön osaamisen tapapainoinen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa nousevat yhä tärkeimmiksi menetystekijöiksi myös sosiaali- ja terveyshuollossa. (Rissanen ja Lammintakanen 2015, 239.)

Sosiaali- ja terveyshuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Muutokset lisäävät sekä henkilöstön, mutta erityisesti johtajien ja lähiesimiesten osaamistarpeita, joka edellyttää osaamisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvistamista. (Rissanen ja Lammintakanen 2015, 240.) Osaamisen johtamista ja sen kehittämistä voidaan lähestyä johtamisen eri alueiden näkökulmasta. Sote-uudistuksessa henkilöstöjohtaminen nousee keskeiseksi osaksi hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää. Tavoitteena on luoda hyvinvointialueen työnantajakuva ja sitä tukevat yhdenmukaiset henkilöstöjohtamisen rakenteet, periaatteet ja käytännöt. Näihin sisältyvät sekä lakisääteiset että organisaation omat, henkilöstöjohtamista koskevat periaatteet, suositukset ja käytännöt. Käytännöt on dokumentoitava niin, että ne ovat helposti saatavilla. Näin voidaan ohjata ja tukea käytännön esihenkilötyötä sekä tukea käytäntöjen vakiinnuttamista ja ylläpitoa. (Kuntatyöntajat 2021.)

Tällä hetkellä kotihoidossa ja sosiaali- ja terveyshuollon johtamisosaamista ei ole määritelty kovinkaan selkeästi, vaikka ammattihenkilöstön kelpoisuudesta säädetään lailla ja asetuksella. Lähiesimiestyössä on kyse elinikäisestä osaamisen johtamisen kehittämisestä ja vahvistumisesta, jossa eri osaamisen teemat painottuvat ajallisesti organisaatioympäristön mukaan, toteavat Rissanen ja Lammintakanen (2015, 269).



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen kehä.

Kuviossa 6 osaamisen johtamisen kehässä olen pyrkinyt kuvaamaan osaamisen johtamisen elementtejä ja johtamisen osa-alueiden vaikutusta toisiinsa. Jokaisella elementillä on vaikutusta toisiinsa ja ilman toisen vaikutusta johtamisen osaamisen kehittäminen ei toteudu. Hyvä johtaminen on onnistunutta ihmisten kohtaamista ja ammattilaisen työn tukemista ja mahdollistamista. Esimies vaikuttaa toiminnallaan työyhteisöön vain ihmisten kanssa käytävällä vuorovaikutuksella. (Juuti 2016, 64; Kulmala 2017, 14.)

7 KEHITTÄMISPROJEKTIN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUMINEN

7.1 Kehittämiprojektin aikataulu ja eteneminen

Kehittämiprojektini ajatus pohjautui yhteisiin ja yksityisiin keskusteluihin ja havaintoihin lähijohtajien ja palvelupäällikön sekä avopalvelujohtajan kanssa. Esitin oman kiinnostukseni YAMK-opintojen alkaessa selvittää lähijohtajien näkökulmia, puutteita ja ajatuksia omasta johtamisen osaamisesta ja saada heidät ajattelemaan omaa johtajuuttaan entistä kokonaisvaltaisemmin.

Kehittämiprojektin tehtävänä oli siis osaamisen johtamisen tunnistaminen kotihoidossa sekä löytää osaamisen johtamisen ammatilliset valmiudet ja työvälineet ja tunnistaa osaamisen johtamisen ongelmakohtat.

Kehittämiprojektini toimintakenttä koostui kotihoidon lähijohtajista, joiden koulutus pohja ja kokemuspohja vaihtelevat. Projektin eteneminen toteutui konstruktivistisen mallin pohjalta, jossa havainnointi ja toteutus sekä suunnittelu ja arviointi olivat rinnakkain. Spiraalissa korostui konkreettisen toiminnan ja sitä käsittelevän diskurssin välinen vuorovaikutus. Kehittämiprojekti eteni vuorovaikutuksen avulla huomioiden lähiesimiesten asiantuntijuuden ja erilaisten näkökulmien esille tuonnin. Osallisuuden mahdollistaminen lisää myös lähijohtajien motivaatiota ja kiinnostusta kehittämistoimintaan, kun heidän näkemyksillään ja käsityksillään on painoarvoa (Toikko & Rantanen 2009, 66; Salonen 2013, 16; Salonen ym. 2017, 53,58).

Kehittämiprojekti esitetään usein lineaarisesti kehittämiprojektin ideointivaiheesta tiedottamiseen. Työelämän muutosten nopeus ja ennakoimattomuus tuovat lineaarisen kehittämisen rinnalle yhä vahvemmin syklisen etenemisen. Kehittämisen kehämäisyys korostuu. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jonka perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Jokainen vaihe käytiin ensin johtoryhmässä läpi. Projektin ensimmäiset vaiheet ovat konstruktivistisen mallin mukaan tarve, perustelut ja ideat sekä suunnitteluvaihe. Näiden jälkeen alkaa toteutus- ja arviointivaihe, jossa toteutusta ja tuotosta muokkaa jatkuvasti reflektio, arviointi ja havainnot. Kehittämiprojektista

tiedottaminen tapahtui projektin eri vaiheissa. Tiedottaminen tapahtui lähijohtajien kokouksissa, työpajoissa ja esimiesfoorumeissa. (Vilka 2005, 62; Toikko & Rantanen 2009, 66; Salonen ym. 2017, 54.)

Ajan-kohta	Aihe	Toimijat	Menetelmät/ toiminta	Dokumen-tointi	Hyöty/ tulos
5/19	Kehittämispro-jektin ideointi ja kehittämistar-peiden kartoitus	Avopalvelujen joh-taja ja kotihoidon palvelupäällikkö (projektiryhmä)	Palaveri 1: Kehittämis-suunnitelman idean esittä-minen	Kehittämis-suunni-telma	Kotihoidon lähiesimiesten osaamisen johtamisen varmentaminen ja kehittäminen
9/19	Projektisuunni-telman tarkentu-minen ja esittely		Palaveri 2: Kehittämis-suunnitelman esittäminen	Kehittämis-suunni-telma	Sovittu projektin aikataulusta ja työpajatyöskentelyjen aikataulusta
5/19	Kirjallisuuden kartoitus	Kehittämisprojektin vetäjä	Kirjallisuuskatsaus	Raportti kirjallisuuskat-sauksesta	Kirjallisuutta löytyi johtamisen kehittämisestä, osaamisen kehittämisestä laajasti, vanhus-palvelujen osaamisen johtami-sen kehittämisestä vähemmän
1/20	Ohjauskeskus-telu	Vastaava ohjaaja ja projektin vetäjä	Dialoginen keskustelu	Muistiinpa-not/merkin-nät	Kehittämisprojektin työstämi-nen
1/20	Osaamisen joh-taminen	Lähijohtaja	Osallistava havain-nointi/Työpajatyöskentely	Muistiinpa-not, valoku-vat, kirjalli-nen tuotos	Työpajatyöskentelyllä tuotettiin kyselyn teemat/kehittämisen osa-alueet
6/20	Kehittämissuun-nitelman välira-portti	Projektiryhmä, vas-taava ohjaaja ja projektin vetäjä	Palaveri 3. Tiedottaminen	Muistiinpa-not	Projektiryhmän tiedon ajanta-saistaminen
6/20	Strukturoitu ky-selylomakkeen työstäminen	Lähijohtaja	Palaute/arviointi koeky-selylomakkeen testaami-nen	Kyselylo-make	Mahdollisuus muutoksiin ja korjaamiseen
7/20	Ohjauskeskus-telu	Palvelupäällikkö ja projektin vetäjä	Dialoginen keskustelu	Muistiinpa-not	Kyselylomakkeen viimeistely
8–9/20	Strukturoitu ky-selylomakkeen työstäminen	Lähijohtajat	Kyselylomakkeen lähettä-minen (Webropol)	Webropol-raportti	Tulosten analysoiminen
1–11/21	Osaamisen joh-tamisen kehittä-minen kotihoi-dossa	Projektiryhmä ja lähijohtajat	Esimiesfoorumi	Kehittämis-projekti	Systemaattinen osaamisen johtamisen varmentaminen ja kehittäminen kotihoidossa
2022	Osaamisen joh-tamisen kehittä-minen kotihoi-dossa	Projektiryhmä ja lähijohtajat	Esimiesfoorumi; tulosten esittely	Kehittämis-projekti	Systemaattinen osaamisen johtamisen varmentaminen ja kehittäminen kotihoidossa

Kuvio 7. Kehittämisprojektin eteneminen 2019–2022.

Kokonaisuudessaan kehittämisprojektin polku on kirjattu yksityiskohtaisesti taulukossa (Kuvio 7.). Taulukkoon on kirjattu projektin eteneminen konstruktivisen mallin mukaan. Suunnitteluvaiheet on kuvattu vuosien 2019–2022 väliseltä ajalta. Vuosien 2020–2021 on vuorossa työskentelyvaihe ja vuoden 2022 aikana tarkistus- ja viimeistelyvaihe. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kehittämisprojektin kulku on luova prosessi omine vaiheineen (Hirsjärvi ym. 2009, 63).

7.2 Tutkimusmenetelmät

Menetelminä kehittämisprojektissa yhdisteltiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisen ja määrällisen menetelmien yhdistäminen luo paremman ymmärryksen kuin jompikumpi yksinään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 78).

Molempien menetelmien käyttö puolsi kehittämisprojektin tavoitetta. Laadullisella osallistavalla kerättiin tietoa johtamisen osaamisen näkemyksistä sekä oltiin suorassa kontaktissa ihmisiin ja käytäntöihin ja asioihin, joita yritettiin ymmärtää. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.) Määrällisellä saatiin esille johtamisen osaamisen nykytilanne ja kehittämistarpeet. Tuomi ja Sarajärven (2018, 74) mukaan voidaan tulkita toisiaan täydentäviksi, projekti koostuu asiasta (objektivisuus) ja erilaisista näkökulmista tästä asiasta (subjektivisuus).

Laadullinen tutkimus mahdollisti tutkittavan ilmiön seikkaperäisen kuvailun ja sen ymmärrettäväksi tekemisen. Määrällinen tutkimus mahdollisti selvittämään osaamisen johtamisen laajuuden ja vaikuttavuuden numeraalisesti, missä määrin jokin toinen asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan tai missä määrin jokin asia on muuttunut. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.) Tällöin kahden toisiaan täydentävät tutkimusmenetelmän avulla kehittämisprojektin tutkimuskohteena olevaa johtamisen osaamista tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti ja tutkimuskohteesta voi nousta esille odottamattomia seikkoja. (Vilkkä 2005, 49; Hirsjärvi ym. 2007, 153–155; Hirsjärvi & Hurme 2011, 25,27).

Erilaisilla tutkimusaineistoilla kehittämissuorjektissa voitiin varmistaa havaintoja, niistä tehtyjä tulkintoja ja tulkinnan rajoja paremmin kuin yhdellä tutkimusaineistotyyppillä. Tässä kehittämissuorjektissa osallistuvaa havainnointia käytettiin kyselyn tukena. Laajentamalla menetelmien käyttöä saatiin esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimusten luotettavuutta. (Grönfors 1982, 101; Hirsjärvi & Hurme 2011, 38–39.)

Kehittämissuorjektissa määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmien käyttö perustui mahdollisuuteen käyttää menetelmiä vuorotellen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 30). Määrällisellä menetelmällä voitiin löytää keskeiset osaamisen johtamiseen vaikuttavat seikat ja laadullisessa, osallistavassa työpajassa työskentely oli toiminnallista ja niissä osallistujat työskentelivät pienryhmissä. (Haukijärvi ym. 2014, 34–35.) Näin kehittämissuorjektissa aineiston keruumenetelmiksi valikoituivat kaksi tutkimusmenetelmää; osallistuva havainnointi ja strukturoitu kysely.

7.3 Tiedonkeruun dokumentointi

Kehittämissuorjektissa aineiston keruumenetelmäksi valikoituivat määrällinen kysely ja osallistava työpajatyöskentely pohjana kyselylle (Liite 3.). Määrällinen aineiston keruuseen käytettiin Likertin viisiportaisen järjestysasteikon mukaista kyselylomaketta. Asteikossa on joukko asenneväittämiä, jotka ilmaisevat sekä myönteistä että kielteistä asennetta kyseeseen väittämään. Asteikon perusajatus on, että asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan samamielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee. Vastauksia kuvailtiin numeerisesti, eli tutkittavia asioita käsiteltiin numeroiden avulla. Näin tuloksia voi havainnollistaa kuvioilla ja taulukoilla. (Vilka 2005, 46; Vilka 2007, 13–14, 19–22; Heikkilä 2008, 14–16; Hirsjärvi ym. 2009, 135–139.)

Kysely valikoituminen osallistavan havainnoin tueksi ja pohjautuu ajatukseen, että kyseessä on vähän kartoitettu, tutkimaton alue. Kehittämissuorjektin laadullisen tutkimusmenetelmän kohdalla on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Siksi kehittämissuorjektissa haluttiin kyselyn käytöllä syventää saatavia tietoja. Kyselyn suunnittelun perustana oli kehittämissuorjektin kehittämistehtävä eli kysymykset, joihin haettiin vastausta sekä osallistava havainnointi. Kehittämistehtävä ja kysely kietoutuvat erottomasti yhteen

kehittämisprojektissa. Kyselyn tulee mitata juuri sitä, mitä teoreettisilla käsitteillä väitetään mitattavan. Samalla teoriasta muokattujen käsitteiden pitäisi olla vastaajan ymmärrettävissä. Tähän vaiheeseen käytettiin aikaa ja kysymykset testattiin etukäteen pienemmällä joukolla. Testaajat arvioivat myös sitä, onko ohjeet ja kysymykset selkeitä, yksiselitteisiä ja toimivia. Testaajat pyrkivät selvittämään myös vastaamisen kuluvan ajan. Testaamisen jälkeen tehtiin tarpeelliset muutokset. (Vilka 2005, 73, 77–78, 85–86; Hirsjärvi ym. 2007, 34–35, 200–201; Vehkalahti 2008, 48; Hirsjärvi ym. 2009, 125.)

Kehittämisprojektissa kyselyssä otettiin huomioon vastaajien ajan, halun ja taidot vastata kyselyyn. Sen huolellinen suunnittelu ja testaaminen vaikuttavat ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen. Kyselyn käyttöön vaikutti myös, että kotihoidon lähijohtajilla, perusjoukolla on mahdollisuus vastata kyselyyn. Perusjoukko on määritelty joukko, jolta tässä kehittämisprojektissa kerättiin tietoa. Otanta toteutettiin kokonaisotantana. Kaikki lähiesimiehet otettiin mukaan tutkimukseen eikä otantamenetelmää käytetty. Aineisto kerättiin kyselynä kotihoidon lähijohtajilta eli asia kysyttiin täsmälleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. Kyselyyn vastasi 13 lähijohtajaa 22 lähijohtajasta. (Heikkilä 2005, 61; Vilka 2005, 88–89; Hirsjärvi ym, 2009, 134, 193.)

Toisena kehittämisprojektin aineiston keruumuotona käytettiin osallistavaa havainnointia (liite 3.) pohjana kyselylle. Osallistamisen perustana on, että yhdessä osataan ja tiedetään enemmän kuin yksin. Kehittämisen eteneminen ideoista lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi edellyttääkin ideoiden ja asioiden jakamista, keskustelua, osallistamista ja kuuntelua. Osallistavan havainnoinnin etuna oli, että sen avulla saatiin välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja koko kotihoidon toiminnasta ja käyttäytymisestä. Osallistaminen tapahtui työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentely dokumentointiin valokuvien, ryhmätyön kirjallisena tuotoksena ja havainnoitsijan dokumentteina. (Hirsjärvi ym. 2004, 201–203; Salonen 2013, 23–24; Hannonen & Leinonen 2015, 54; Salonen ym. 2017, 19.)

Osallistavalle havainnoinnille on myös ominaista, että osallistajat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. Havainnointi suunnataan siis osallistuvien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Osallistavalla havainnoinnilla voidaan tutkia lähijohtajien ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa. Siinä korostuu osallistujien oma joh-

tamisen kokemusmaailma. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että kehittämisprojektin projektipäällikkö osallistuu tutkittavien ehdoilla toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 211.)

Osallistava havainnointi tuo lähiesimiesten äänen kuuluviin. Onnistunutkin kehittämistyö edellyttääkin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen tulee olla sosiaalinen prosessi. Siksi on tärkeää, että kehittämisprojektissa mukana olevat toimijat pääsevät osallistumaan prosessin kaikissa vaiheissa. (Salonen 2013, 21.) Mahdollisuus osallistua lisää myös sitoutumista kehittämisprojektiin ja sen tuotokseen (Toikko & Rantanen 2009, 90).

7.4 Kehittämismenetelmät

Työpajatyöskentely toteutettiin oppimiskahvila eli learning cafe- menetelmänä. Oppimiskahvila eli learning cafe- menetelmä on oppimisen ja ideoimiseen tarkoitettu yhteistointamenetelmä. Omien näkemysten selittäminen, keskustelu ja yhteinen ymmärryksen löytyminen ovat tärkeää. (Hassinen 2008, 60.)

Työpajatyöskentely mahdollisti lähiesimiehen osaamisen johtamisen työhön liittyvien syiden, asenteiden ja tuntemusten selvittämisen. Jotta työpajasta saadaan todellista hyötyä, eikä se jää irralliseksi, sen järjestäminen vaatii huolellisen suunnittelun ja selkeän tavoitteen määrittelyn, on osattava sanoittaa osallistujille, miten työpajan tuloksia hyödynnetään kehittämisprojektissa. Työpajan aluksi kaikki osallistujat tutustuivat yhdessä kehittämisprojektin tavoitteisiin ja tarkoitukseen. On tärkeää, että kehittämisprojektissa mukana olevat toimijat pääsevät osallistumaan työskentelyyn prosessin kaikissa vaiheissa. Työpajan tuloksena syntyy yleensä yhteenveto erilaisin tuotoksina ((Hirsjärvi ym. 2007, 153–155; Salonen 2013, 21; Salonen ym. 2017, 90).

Kehittämisprojektin tiimoilta käytiin läpi projektin dialogista keskustelua sekä johtoryhmän että lähijohtajien keskuudessa. Eri tilaisuuksiin osallistui 25 henkilöä, lähijohtajia ja palvelupäälliköitä. Onnistunut kehittämistyö edellyttääkin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen tulee olla sosiaalinen prosessi. Kaikkien osapuolien osallistuminen sekä

suunnitteluun että päätöksentekoon alusta lähtien takaa, että kaikkien tarpeet ja päämäärät huomioidaan.

Sisällönanalyysin avulla pyrin systemaattiseen kuvaukseen aineistoon liittyvistä sisällöistä. Sisällönanalyysissa molemmat lähestymistavat voivat täydentää toisiaan enemmän kuin olla toisilleen vastakkaisia. Kehittämiprojektissa sisällönanalyysin avulla voitiin analysoida kirjoitettua tai suullista kommunikaatiota ja sen avulla voitiin tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. (Janhonen & Nikkonen 2001, 21; Seitamaa-Hakkarainen 2014, 44.)

Kehittämiprojektin työpajassa syntynyt aineisto dokumentointiin muistiinpanoin sekä käytetyn menetelmän ja siitä syntyneen tuotoksen sekä valokuvoin. Työpajan dokumentoinnin tuloksena aineiston määräksi muodostui 35 – sivuinen raportti. Aineiston läpikäynti ja analysointi tapahtuivat vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kävin koko aineiston läpi ja varmistin, että kaikki tieto on saatavilla. Seuraavaksi järjestin tiedot analyysia varten. Analyysitapana ensimmäisessä vaiheessa aineiston läpikäymisessä käytin ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa ja analyysimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa käytin laadullista aineistolähtöistä tulkintaa, jolloin tekstit luokiteltiin asiasisältöihin ja sisällöt nimettiin suoraan aineistosta nousseiden ilmiöiden mukaisesti. (Vilka 2005, 140; Hirsjärvi & Hurme 2011, 150; Kananen 2014, 105.)

Aiemmin työpajatyöskentelyn pohjalta syntynyt aineiston luokittelu ja siitä nousseet asiasisällöt ja kehittämiprojektin tutkimusongelma yhdistettynä viitekehykseen toimivat pohjana määrälliselle kyselylle. Määrällinen kysely (liite 2) toteutettiin elokuussa 2020 käyttämällä strukturoitua kyselylomaketta ja linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin kohdejoukolla (N=22) sähköpostilla. Vastausaika oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin muistutus kohdejoukolle.

Tässä kehittämiprojektissa määrällinen aineiston analyysissa ja tulosten esittämisessä käytettiin Webropolin kysely- ja analysointisovellusta. Webropolin käyttöä tuki myös se, että kysely – ja analysointisovellus oli organisaatiossa yleisesti käytössä oleva. Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui kuvaava analyysi. Sen avulla saatiin aineistosta määrää, niiden yleisyyttä ja jakautumaa. Taulukkomuodossa on helpointa käsitellä aineistosta saatua tietoa numeroiden avulla (Vilka 2005, 90; Heikkilä 2008, 22.)

Kehittämiprojektin aikana kaikki tuotettu tieto ja materiaali ovat yhtä tärkeitä eli aineisto ei sisällä ”turhaa” tietoa, vaikka jotkut aineistossa saavat enemmän painoarvoa. (Vilka 2005, 141.)

8 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

8.1 Taustatiedot

Konstruktivisen mallin mukaisesti etenevä kehittämisprojekti alkaa aloitusvaiheesta. Aloitusvaihe toimii koko kehittämisprojektin liikkeelle panevana voimana. Aloitusvaihe linjaa koko tulevan kehittämisprojektin suunnan. (Salonen 2013,17.) Kehittämistoiminnan alkumetreillä määritellään kehittämisprojektin lähtökohdat ja vastataan kysymyksen miksi juuri tämä aihe kaipaa kehittämistä. Tärkeää on ongelman ja vision määrittäminen: ongelmana on nykytilanteen jokin toimimaton tai puutteellinen alue ja visio ovat taas kuvaus tulevasta, kun ongelma on ratkaistu. (Toikko & Rantanen 2009, 57.)

Kehittämisprojektin idea on muodostunut lukuisten havaintojen ja dialogien pohjalta. Tavoitteina on, että aineisto ja tulokset toimivat apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai tulkinnan muodostamisessa. (Vilka 2005, 126.) Oman kiinnostuksen ja innostuksen ja kotihoidon lähiesimiesten johtamisen osaamisen kehittämisen tarpeiden pohjalta syntyi kehittämisprojektin siemen, joka jalostui suunnitelmaa tehtäessä.

Suunnitteluvaiheessa laadin kirjallisen kehittämisprojektisuunnitelman, jossa selvitettiin mukana olevien toimijoiden tehtävät ja vastuut. Suunnitteluvaiheessa ei vielä voi tarkasti määrittellä tarkasti suunnitella jokaista osa-aluetta ja muuttuvia tekijöitä, mutta on kuitenkin tärkeää suunnitella työskentely mahdollisimman perusteellisesti. (Salonen 2013, 17.)

Tein kehittämisprojektin yhdessä Turun kaupungin kotihoidon lähijohtajien kanssa. Tässä vaiheessa siirryttiin toteutumisympäristöön. Esittely tapahtui loppuvuodesta 2019 kotihoidon lähijohtajien kuukausittaisessa kokouksessa. Tällöin organisoitiin yhdessä tulevaa työskentelyä ja läpikäyntiä kehittämisprojektia. (Salonen 2013, 17.) Tammikuussa 2020 esimiesforumissa työpajatyöskentelyyn osallistui 19 kotihoidon lähijohtajaa. Osallistumisprosentti oli 86,4 %. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 22:lle kotihoidon palveluesimiehelle elokuussa 2020. Vastauksia saatiin yhteensä 13 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 59,1 %.

Koulutukseltaan lähes kaikki kotihoidon palveluesimiehet olivat sosiaali- ja terveysalan tutkinnon omaavia. Sosiaali- ja terveysalan aiempi opistotasoinen tutkinto oli noin viidenneksellä, ammattikorkeakoulututkinto oli 38 %:lla ja ylempi sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto kolmanneksella ja yhdellä muu korkeakoulututkinto. Työkokemuksesta vastaajilla oli keskimäärin kuudesta kymmenen vuotta, josta vähimmillään alle kaksi vuotta ja enimmillään yli 20 vuotta.

Taulukko 1. Vastaajien koulutustausta ja työkokemus (n=13).

Koulutus	n	Prosentti
sosiaali- ja terveysalan opistotasoinen tutkinto	3	23%
sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto	5	38%
sosiaali- ja terveysalan ylempi korkeakoulututkinto	4	31%
muu korkeakoulututkinto	1	8%
Työkokemus vuosina		Prosentti
0-2	1	8%
3-5	2	15%
6-10	1	46%
11-15	1	8%
16-20	1	8%
yli 20	2	15%

8.2 Johtamisen osaamisen kehittämisen

Työpajatyöskentelyn toteutusvaiheessa edettiin suunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa oli tarpeellista tehdä riittävä määrä muistiinpanoja ja tuottaa erilaista materiaaleja työskentelyn tueksi. (Salonen ym. 2017, 62.) Työpajatyöskentelyyn osallistuivat kotihoidon lähijohtajat. Kotihoidon lähijohtajat jakautuivat Learning cafe – menetelmän mukaisesti pienryhmiin ja kukin ryhmä nimesi kirjurin, joka toimi ryhmän vetäjänä. Menetelmä oli kaikille osallistujille ennalta tuttu.

Keskustelu käynnistettiin alustamalla yhteisellä näkemyksellä, mitä tarkoittaa osaamisen johtaminen kotihoidossa. Osaamisen tueksi tuotettavan tiedon hallinta nousi esille, tietoa on paljon saatavilla ja toisaalta tieto on harvojen hallussa. Tiedon tulisi olla päätösten teon perustana, läpinäkyvää ja kaikkien saatavilla. Kysymyksiä herätti myös, mihin tietoa sovelletaan ja mitä kerätystä tiedosta seuraa, mikä on tiedon arvo?

Työpajassa nousi esille, osaamisen johtamisen pohjana tulee olla selkeät ohjeet, jotta ei jää tulkinnalle mahdollisuutta. Näin taataan luotettava vertailu, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu henkilöstön ja asiakkaiden kohdalla.

Työpajatyöskentelyssä nousi esille osaamisen ja arvostuksen näkyväksi tekeminen sekä osaamisen jakaminen. Yhteinen pohdinta, millaista osaamista tarvitaan ja miten se saavutetaan. Osaamisen tunnistaminen, dokumentointi ja kohdennetut monimuotoiset koulutukset osaamisen varmistamisessa työyhteisön tarpeiden mukaisesti nostettiin esille työpajassa, koettiin, että näin voitaisiin tasapainottaa osaamista yksiköissä.

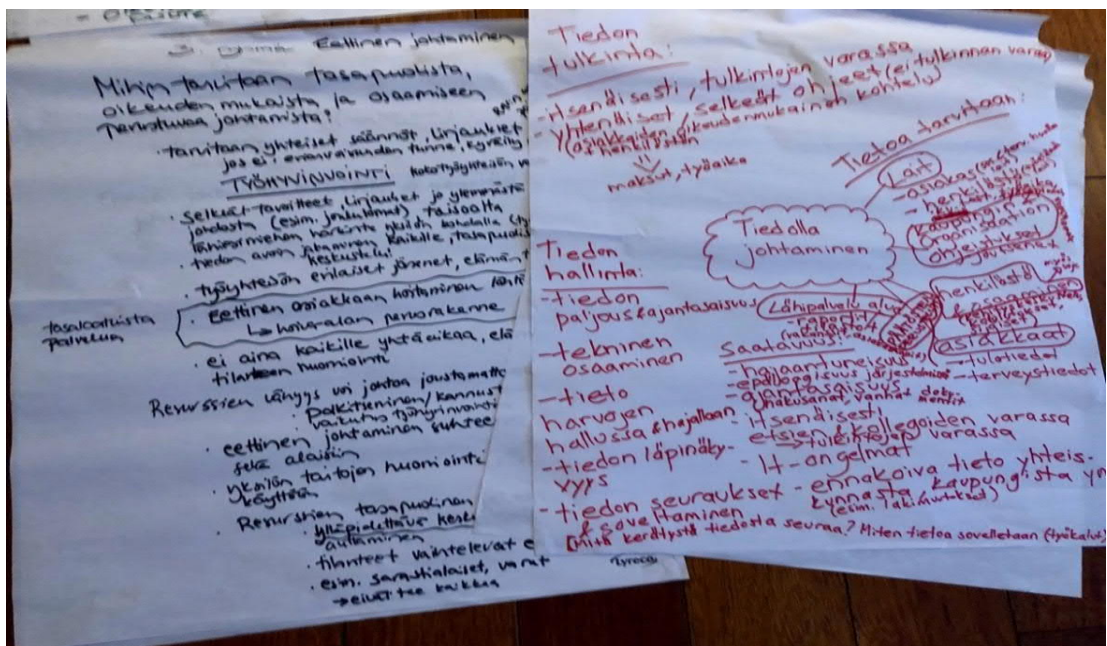
Esille nousi myös palkitsevuus ja palaute hyvin tehdystä työstä. Työskentelyssä korostettiin itsensä johtamisen merkitystä. Yksilön vastuu oman osaamisen kehittämisestä, mutta esimiehellä on vastuu sen mahdollistamisesta ja tuesta. Koettiin, että palvelun laatu varmistuu osaamisen kehittämisen myötä.

Tasapuolinen, oikeudenmukainen ja osaamisen perustuva johtaminen herätti paljon keskustelua ja ajatuksia. Kirjallisessa tuotoksessa tuotiin esille, että tarvitaan yhteinen strategia, visio ja päämäärä ja kaikilla toimijoilla tulee olla yhteinen ymmärrys. Käytäntö tulisi olla yhdenmukaisuuksia, läpinäkyvää ja avointa. Saatavilla oleva tieto tulee olla kaikkien käytettävissä. Ihmisten johtaminen nousi esille työpajassa, tarvitaan aikaa yhteiselle keskustelulle, esille nostettiin myös resurssien tasapuolinen riittävyys alueiden välillä.

Työpajassa nousi esille johtamisen työvälineet, osaamisen työpajat – millaisia osaamista, tukea ja työvälineitä tarvitsemme. Osaamisen johtamisen tueksi koettiin, että asiantuntijatahot tulee olla selkeämmin profiloituneita. Ja asiantuntijatahojen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä tulee nostaa systemaattiseksi osaamisen kehittämisen välineeksi. Tietojärjestelmien kehittäminen koettiin tärkeäksi, itsepalveluportaalien kehittäminen ja eri sote-tietovarastojen ja raportointijärjestelmien kehittäminen ja niistä saatavan tiedon jalostaminen sekä tiedon keskittäminen nousivat esille.

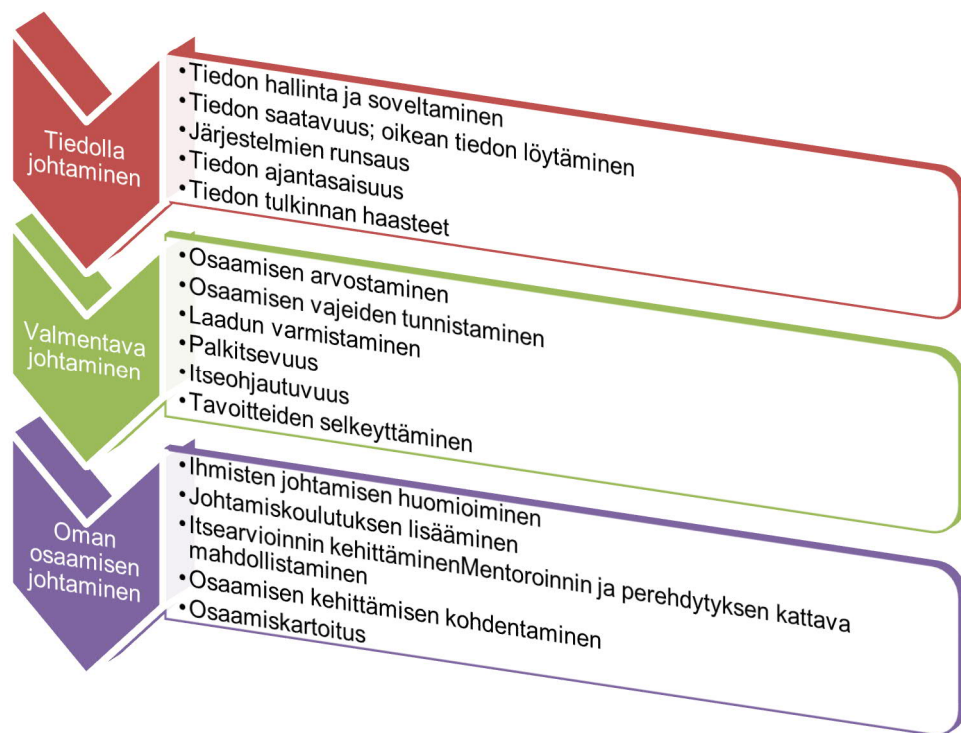
Osaamisen jakaminen ja osaamisen kehittäminen tuotiin esille. Kaivattiin aikaa keskustelulle ja kollegiaalista tukea. Mahdollisuutta oppia toinen toisiltaan, mentoroitua. Esille nousi myös osaamisen kehittämisen arvostuksen lisäämisen ja itsearvioinnin kehittämisen tarpeen. Perehdytykseen tulee panostaa. Omaehtoisen ja organisaatiossa määritellyn johtamiskoulutuksen tarve nousi myös työskentelyssä esille. Oman osaamisen johtamisen kehittäminen koettiin kehittävän myös työyhteisön osaamista ja parantavan työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Työpajatyöskentely synnytti runsaasti materiaalia (Kuva 1). Työpajatyöskentelyn avulla aihealueet luokiteltiin. Koko materiaali käytiin tarkasti läpi ja dokumentointiin esille nousseet keskeiset osaamisen johtamisen kehittämisen osa-alueet. Työpajatyöskentely toi esille lähijohtajien omat näkemykset osaamisen johtamisesta ja sai heidät ajattelemaan omaa johtamistaan laajemmin ja syvällisemmin.



Kuva 1. Työpajatyöskentelyn tuotos.

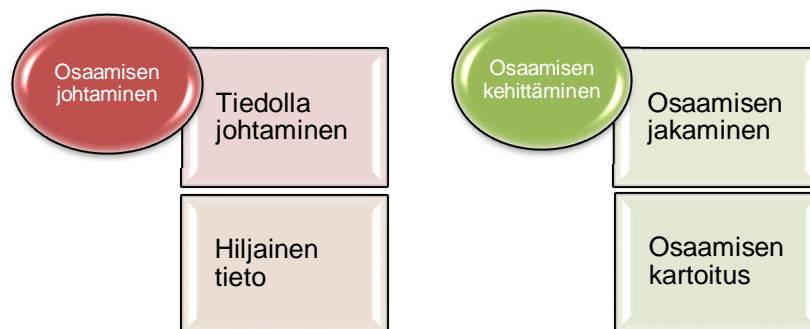
Tuloksena syntyi kyselyn toteuttamiselle oleelliset tarkentavat osaamisen johtamisen kehittämisen teemat; tiedolla johtaminen, valmentava johtaminen ja oman osaamisen johtamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen. Kaikki rakentuu kivijalalle, yhteiselle ymmärrykselle strategiasta, visiosta ja päämäärästä. Syntyneet tuotokset jaoteltiin työpajassa esille nousseiden osaamisen johtamisen kehittämisen kokonaisuudeksi (Kuvio 8).



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen kehittämisosa-alueet työpajatyöskentelyn tuloksena.

8.3 Lähijohtajien osaamisen johtamisen kyselyn tulokset

Kotihoidon lähijohtajien osaamisen johtamisen kehittämisen kyselyosioon sisältyi yhteensä kuusi kysymysosiota, joissa kysymysten vaihteluväli vaihteli. Saadut tulokset havainnollistetaan kokonaisuuksia asiasisällön mukaisesti (Kuvio 9). Tulokset voidaan esittää myös numeroin, taulukoin tai graafisena esityksenä. (Toikko & Rantanen 2009, 165.)



Kuvio 9. Osaamisen johtamisen kehittämisen kokonaisuudet

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen kysyttiin seitsemän muuttujan avulla. Kysymysosiossa väittämät käsittelivät muun muassa toimintaa ohjaavaa strategiaa, arvoja, eettisiä periaatteita, henkilöstöresurssien ja esimiehen vaikutusta johtamiseen.

Vastaajista vähän alle puolet olivat sitä mieltä, että omassa organisaatiossa kotihoidon kaikilla palveluesimiehillä ei ole selkeää näkemystä strategisista tavoitteista. Kolmannes vastaajista oli kuitenkin kokenut, että heidän johtamistansa ohjaa strategia. Vastaajista 2/3 mukaan strategia on selkeästi määritelty, kolmannes vastaajista on eri mieltä. Strategian määrittelyn ja näkemyksen kohdalla oli eniten hajontaa. Strategiset tavoitteet näkemys ei ole lähijohtajien mukaan selkeitä. Samanaikaisesti koetaan, että strategia ja toimintaperiaatteet on organisaatiossa määritelty.

Täysin tai osittain samaa mieltä oli 85 % väittämästä yhteisten säännösten ja linjauksien epäselvyys lisää eriarvoisuuden tunnetta yksiköissä. Henkilöresurssit tasapäistäminen

koettiin kaksi kolmanneksen mielestä kaventavan palveluesimiehen johtamisen ja kehittämisen mahdollisuutta omassa yksikössä. Kolmannes koki resurssien tasapäistämällä ei ole vaikutusta johtamiseen yksikössä.

Taulukko 2. Osaamisen johtamisen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).

Osaamisen johtaminen	Täysin tai osittain samaan mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Täysin tai osittain eri mieltä
1. Kotihoidossa kaikilla esimiehillä on selkeä näkemys strategisista tavoitteista, jotta strategia voi ohjata osaamisen hallinnan kehittämistä ja toteutumista.	34 % (n=4)	8 % (n=1)	58 % (n=8)
2. Kotihoidossa yhteisten säännösten ja linjauksien puute lisää eriarvoisuuden tunnetta yksiköiden työyhteisöissä.	85 % (n=11)	0 %	15 % (n=2)
3. Kotihoidossa henkilöstöresurssien tasapäistämisenkaventaa esimiehen johtamisen mahdollisuutta yksikössä.	62 % (n=8)	8 % (n=1)	30 % (n=4)
4. Esimies ei tee yksinään toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä, mutta osaavalla esimiehellä on suuri mahdollisuus ja velvollisuus luoda yhteistyöllä ja omalla esimerkillään ja taidoillaan toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö.	100 % (n=13)	0 %	0 %
5. Kotihoidossa on määritelty selkeät ja strategian mukaisten tavoitteet, toimintaperiaatteet ja -linjaukset.	62 % (n=8)	8 % (n=1)	30 % (n=4)
6. Kotihoidossa on määritelty toimintaa ohjaavat arvot.	84 % (n=11)	8 % (n=1)	8 % (n=1)
7. Kotihoidossa työyhteisön johtaminen toteutuu eettisten periaatteiden mukaisesti. Jokaisen työntekijän kohdalla toteutuu tasapuolinen, oikeudenmukainen ja osaamiseen perustuvaa johtaminen.	54 % (n=7)	31 % (n=4)	15 % (n=2)

Kotihoitoa ohjaavat arvot toteutuvat 11 vastaajalla, 2 vastaajaa ei koe arvokeskustelua riittäväksi. Työyhteisön eettiset periaatteet toteutuvat määriteltyjen periaatteiden vastaajien mukaan noin puolella lähipalvelualueista. Alle viidennes vastaajista kokee, etteivät

eettiset periaatteet toteudu. Yksimielisesti kotihoidon palveluesimiehet ovat kokeneet, että osaavan esimiehen esimerkki ja vaikutus ovat työyhteisölle merkityksellisiä.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisen kehittämisen kysymysosiot käsittelivät muun muassa esimiehen vaikutusta ja roolia kehittämisessä, henkilöstön osallistamista, kehittämisen vaikutusta työhyvinvointiin, kehittämistoiminnan arviointia ja seurantaan sekä osaamisen jakaminen esimiesten kesken.

Vastaajista yli 90 % oli osittain tai täysin samaa mieltä väittämässä esimiehen rooli käytännön tavoitteiden ja prosessien kehittämisessä oli merkittävä. Samoin kaikki palveluesimiehet kokivat lähijohtamisen ja kehittämistoiminnan olevan esimiehen vastuulla, johdon tulee määritellä tavoitteet ja tuettava lähiesimiestä työssään. Yksimielisesti koettiin, että palveluesimiehellä on motivoijan ja innostajan rooli kehittämisessä. Vastaajista neljällä viidestä on riittävästi tietoa kehittämisen tavoitteista, jotka tukevat henkilöstön osallistamista muutokseen, sitoutumiseen ja ymmärrykseen.

Täysin tai osittain samaa mieltä olivat kaikki vastaajat väittämistä ilman henkilöstön osallistamista muutokseen ymmärrys ja sitoutuminen muutokseen jää vajaaksi ja esimiehen viestinnällä, tavoitteiden määrittelyllä ja tuella on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumisessa. Vastaajista 85 % kokee, että jatkuvat muutokset ja kehittäminen kuormittaa henkilöstöä ja esimiestä. Toisaalta 93 % vastaajista on sitä mieltä, että maaliin saatettu kehittäminen ja osaamisen varmentaminen tukevat työyhteisön hyvinvointia. Lähipalveluiden erityispiirteiden huomioiminen korostui tässä aineistossa, vastaajista 92 % oli joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämästä. Jokaisen toimijan osaamisen kehittäminen varmistaa tasapuolista ja yhdenvertaista kohtelua väittämän kohdalla täysin tai osittain samaa mieltä oli neljännes vastaajista.

Väittämissä kehittämistoiminnan seurannassa ja arvioinnissa sekä osaamisen jakamisessa esimiesten keskuudessa oli eniten hajontaa ja täysin tai osittain samaa mieltä oli 15 % kyselyyn vastanneista, noin kolmannes oli päin vastaista mieltä.

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen kehittämisen – kysymysosion vastaukset (n=13).

Osaamisen kehittäminen	Täysin tai osittain samaan mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Täysin tai osittain eri mieltä
1.Esimiehellä on merkittävä rooli perustehtävän ja käytännön tavoitteiden toteutumisessa kotihoidossa.	92 % (n=12)	0 %	8 % (n=1)
2.Lähijohtaminen kuuluu esimiehen vastuulle, mutta organisaation on määriteltävä johtamiselle tavoitteet ja resurssit sekä tuettava esimiehiä heidän työssään.	100 % (n=13)	0 %	0 %
3.Esimiehellä on motivoijan roolin, jolla pyritään osallistamaan kaikkia työntekijöitä ja saamaan heidät mukaan työyhteisön kehittämistoimintaan.	100 % (n=13)	0 %	0 %
4.Esimiehillä on selkeää näkemystä ja riittävästi tietoa kehittämisen tavoitteista.	77 % (n=9)	8 % (n=1)	15 % (n=2)
5.Ilman henkilöstön osallistamista muutoksen sitouttaminen ja ymmärryksen muodostaminen jäävät usein puutteelliseksi.	100 % (n=13)	0 %	0 %
6.Esimiehen viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä.	100 % (n=13)	0 %	0 %
7.Esimiesten tehtävä on tukea alaisia kehittämistoiminnassa, luoda puitteet ja määrittää tavoitteet kehittämistoiminnassa.	100 % (n=13)	0 %	0 %
8.Esimies on ajan tasalla ajankohtaisista asioista ja toisaalta myös tulevaisuuden visiosta.	84 % (n=11)	8 % (n=1)	8 % (n=1)
9.Osaaminen varmentaminen ja kehittäminen lisäävät esimiehen ja koko työyhteisön työhyvinvointia.	93 % (n=12)	7 % (n=1)	0 %
10.Osaamisen kehittäminen varmistaa kaikkien työskentelevien henkilöstön tasapuolisen ja yhdenvertaisen kohtelun.	77 % (n=10)	15 % (n=2)	8 % (n=1)
11.Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida lähipalvelualueen erityispiirteet.	92 % (n=12)	8 % (n=1)	0 %
12.Jatkuvat muutokset ja kehittäminen koettelevat sekä henkilöstön että johtamistehtävissä olevien työhyvinvointia.	84 % (n=11)	8 % (n=1)	8 % (n=1)
13.Kehittämistoimintaa seurataan ja arvioidaan systemaattisesti.	15 % (n=2)	53 % (n=7)	32 % (n=4)
14.Osaamisen jakaminen tapahtuu esimiesten keskuudessa säännöllisesti.	15 % (n=2)	53 % (n=7)	32 % (n=4)

Tiedolla johtaminen osaamisen johtamisen tukena

Tiedolla johtaminen osaamisen johtamisen tukena kysymysosiossa käsittelevät muu muassa tiedon saatavuutta, tiedon läpinäkyvyyttä, vertailua, seuranta ja arviointia päivittäisessä toiminnassa.

Tiedolla johtaminen on osana päivittäistä johtamista vastaajista 2/3 oli täysin tai osittain samaa mieltä. Tiedon läpinäkyvyys ja vertailukelpoisuus jakavat mielipiteitä, kolmannes vastaajista oli täysin samaa tai osittain samaa mieltä ja kolmannes vastasi päinvastoin. Yli puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että heillä on riittävä osaaminen. Oikein valitut mittarit ja niiden systemaattinen seuranta viestivät henkilöstölle asioiden painoarvon ja odotuksen täysin samaa tai osittain samaa mieltä oli lähes 10 vastaajista. Kuitenkin tiedon johtamisen arviointi ja seuranta ylemmän johdon tasolla on jäänyt epäselväksi, vastaajista viidennes ylemmän johdon seuranta tapahtuu ja runsas kolmannes vastaajista oli eri mieltä.

Taulukko 4. Tiedolla johtaminen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).

Tiedolla johtaminen osaamisen johtamisen tukena	Täysin tai osittain samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Täysin tai osittain eri mieltä
1.Oikein valituilla mittareilla ja niiden jatkuvalla seurannalla viestitetään henkilöstölle ja muille sidosryhmille, mitä asioita pidetään tärkeinä ja mitä keneltäkin odotetaan.	77 % (n=10)	8 % (n=1)	15 % (n=2)
2.Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen näkyy päivittäisessä johtamisessa ja osana koko työyhteisön toimintaa.	62 % (n=8)	15 % (n=2)	23 % (n=3)
3.Tieto on kotihoidossa läpinäkyvää, yhteismitallista ja vertailukelpoista.	38 % (n=5)	24 % (n=3)	38 % (n=5)
4.Tieto on kotihoidossa ajantasaista ja sitä on helposti saatavilla.	15 % (n=2)	8 % (n=1)	77 % (n=10)
5.Esimiehellä on riittävä osaaminen tiedolla johtamisen tukena.	54 % (n=7)	31 % (n=4)	15 % (n=2)
6.Tiedolla johtamista arvioidaan ja seurataan säännöllisesti ylemmän johdon taholta.	24 % (n=3)	38 % (n=5)	38 % (n=5)

Osaamisen jakaminen

Kuudennessa kysymysosiossa väittämät koskivat osaamisen jakamista. 12 vastasi, että tiimin tuella osaamisen vahvistuu ja asiakkaan hoidon laatu paranee osaamisen myötä. Tiimityöskentely toimiikin hyvänä ammattisen kasvun ja kehittymisen alustana 12 vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä. Myös tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja dialogi vahvistavat yksilön osaamista 12 vastaajan mielestä.

Taulukko 5. Osaamisen jakaminen – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).

Osaamisen jakaminen	Täysin tai osittain samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Täysin tai osittain eri mieltä
1.Kotihoidon ydinosaaminen todentuu asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa.	92 % (n=12)	0 %	8 % (n=1)
2.Tiimi toimii ammatillisen kasvun paikkana.	92 % (n=12)	8 % (n=1)	0 %
3.Hoidon laatu paranee tiimityöllä.	92 % (n=12)	8 % (n=1)	0 %
4.Tiimin hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky dialogiin vahvistavat osaamista.	92 % (n=12)	0 %	8 % (n=1)

Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon kysymysosiossa käsiteltiin haastetta hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja jakamista sekä asenteen ja tahtotilan vaikutusta suhteessa koulutuksen tai kokemuksen kautta hankittuihin tietoihin ja taitoihin.

Kaikki vastaajat olivat täysin tai osittain samaa mieltä, että johtamisen haasteena on saada hiljainen tieto näkyväksi. Hiljaista tietoa ei tulisi jakaa 10 vastaajan mielestä, jos hiljainen tieto sisältää vanhentunutta ja virheellistä tietoa tai ennakoasenteita. Henkilön asenne ja tahto vaikuttavat osaamisen enemmän kuin koulutus ja kokemus vastaajista täysin tai osittain samaa mieltä oli 11 vastaajaa.

Taulukko 6. Hiljainen tieto – kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).

Hiljainen tieto	Täysin tai osittain samaa mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Täysin tai osittain eri mieltä
1.Johtamisessa on haasteena tunnistaa ja tuoda esille työntekijän hiljainen tieto.	100 % (n=13)	0 %	0 %
2.Hiljaista tietoa tulisi jakaa, vaikka hiljainen tieto on vanhentunutta tai virheellistä, tai se voi sisältää ennakkoasenteita ja huonoa asennetta.	23 % (n=3)	0 %	77 % (n=10)
3.Henkilön asenne ja tahto vaikuttavat osaltaan osaamiseen enemmän kuin koulutuksen ja tekemisen kautta hankitut tiedot ja taidot.	85 % (n=11)	0 %	15 % (n=2)

Osaamisen kartoitus

Osaamiskartoitusta kysyttiin yhdeksän muuttujan avulla. Osaamisen kartoitus kysymysosiossa väittämät käsittelivät muun muassa kehityskeskusteluja, osaamiskartoitusta, osaamisen kehittämissuunnitelmaa, osaamisen dokumentointia ja vertailtavuutta.

Viisi vastaajista käy kehityskeskusteluja säännöllisesti vuosittain henkilöstön kanssa. Ja näistä runsaalla puolella osaamiskeskustelu sisältyy kehityskeskusteluun. Vastaajista 12:lla on esimiehenä merkittävä osa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen varmistaa myös palvelujen laatua kaikkien vastaajien mielestä.

Hajontaa väittämien vastauksessa oli eniten osaamiskartoituksen tuloksien hyödyntämisen kohdalla, kolmannes vastaajien mielestä organisaatiossa ei osaamisen kartoittamista tunnusteta tai sitä ei osata hyödyntää. Väittämään osaaminen tulee olla vertailtavissa, vastaajista 10 oli täysin tai osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että työssä jaksaminen ja työhyvinvointi lisääntyvät osaamisen kehittymisen myötä.

Taulukko 7. Osaamisen kartoittaminen– kysymysosion vastaukset prosentteina (n=13).

Osaamisen kartoitus	Täysin tai osittain samaan mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	Täysin tai osittain eri mieltä
1.Kehityskeskustelu käydään henkilöstön kanssa säännöllisesti vuosittain.	38 % (n=5)	38 % (n=5)	24 % (n=3)
2.Kehityskeskusteluun sisältyy osaamisen kartoitus ja osaamiskeskustelu.	54 % (n=7)	23 % (n=3)	23 % (n=3)
3.Esimies tulee toimia esimerkkinä oman osaamisen kehittämisessä.	100 % (n=13)	0 %	0 %
4.Esimiehellä on merkittävä osa henkilöstön motivoitumiseen oman osaamisen kehittämisessä.	92 % (n=12)	8 % (n=1)	0 %
5.Osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetään koko organisaation toiminnan kehittämisessä.	15 % (n=2)	54 % (n=7)	31 % (n=4)
6.Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi lisääntyy osaamisen kehittämisen myötä.	100 % (n=13)	0 %	0 %
7.Osaaminen tulee dokumentoida.	100 % (n=13)	0 %	8 %
8.Osaaminen tulee olla vertailtavissa.	85 % (n=10)	15 % (n=2)	8 % (n=1)
9.Osaamisen kehittämisen myötä varmistuu palvelun laatu.	100 % (n=13)	0 %	0 %

8.4 Osaamisen johtamisen kehittämisen kotihoidossa tulosten yhteenveto

Tulokset tai tuotokset kertovat kehittämisprojektissa saaduista hyödyistä ja toiminnan muutoksista halutussa kohteessa. Tuotos voi olla koulutus, uusi tuote, osaamistason nostaminen, työhyvinvointi tai työskentelyn järjeistäminen. Kehittämisprojektin kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehittämistoiminnan seurauksena syntyneitä tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikka & Rantanen 2009,125; Salonen ym. 2017,63.)

Osaamisen johtaminen

Kysymysosioista johdettujen muuttujien väliltä löytyy tulosten mukaan yhteyttä. Osaamisen johtamisen strategian, vision ja päämäärän määritellyllä on merkittävä osuus osaamisen johtamisessa. Tulosten mukaan lähijohtajat kokevat, että organisaation strategia on määritelty ja selkeä, mutta strategian toiminnallistamisessa on kehitettävää.

Tuloksissa nousee esille, että kotihoidon toiminnan perustana olevat linjaukset, säännökset ja ohjeet ovat vaikeasti saatavilla ja eivät tue työyhteisön päivittäistä johtamista.

Lähijohtajilla, jotka käyttävät ja hallitsevat raporttien tuottamisen ja analysoinnin johtamisen tukena, voivat panostaa ennakointiin ja hallita siten resurssien käyttöä. Strategiset tavoitteet tulee tehdä selkeämmiksi ja konkreettisemmiksi, jotta voidaan varmistaa, että jokaisella on kotihoidossa selkeä näkemys. Kuten Sydänmaanlakka (2015,17) toteaa, yhteinen visio ja päämäärä auttavat organisaatiota onnistumaan.

Osaamisen johtaminen perustuu yhteisiin arvoihin ja periaatteisiin. Tulosten mukaan riskiiriitaa syntyy siinä, että johtaminen ei toteudu kaikkien työntekijöiden kohdalla tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti määriteltyjen arvojen pohjalta. Osaamisen johtamisen tunnistaminen ei ole toteutunut kokonaisvaltaisesti. Systemaattinen yhtenevän ymmärryksen ja näkemyksen luominen on jäänyt valinnaiseksi ja riittävää seuranta ja arviointi ei toteudu. Asetetut tavoitteet tulee olla tiedossa ja niiden saavutettavuutta tulee arvioida, ilman kaikkien osallistamista ja sitouttamista lopputulos jää puutteelliseksi. (Salonen 2017,22; Järveläinen 2018, 4; Kallankari 2019,147.)

Osaamisen kehittäminen

Kysymysosion tulosten perustella silloin, kun osaamisen kehittäminen koetaan merkitykselliseksi toiminnan kehittämisen kannalta, esimiehet toimivat esimerkkeinä, innostajana ja motivoijana. Tulosten mukaan esimiehillä tulee olla johdon tuki muutoksessa ja kehittämistoiminnan tavoitteet tulee olla selkeät, jotta henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen ei jää keskeneräiseksi. Lähijohtajien viestintä ja toiminta vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä (Reikko ym. 2010, 69).

Tuloksista ilmenee, että viestinnällä, selkeillä tavoitteilla ja tuella on suora yhteys muutoksen onnistumisessa, mutta seurannassa ja arvioinnissa on kehitettävää. Tuloksista

tulee esille, että jatkuva muutoksen kuormitus ja toisaalta maaliin saatu kehittämistoiminta, joka tuottaa osaamisen varmentamista ja lisää työhyvinvointia, korreloivat toisiinsa. Lähipalvelualueiden erityispiirteitä ja omaleimaisuutta tulee huomioida enemmän osaamisen kehittämisessä, ilmenee tuloksista.

Tiedolla johtaminen osaamisen johtamisen tukena

Osaamisen johtamisen kehittämisellä on tulosten mukaan suora yhteys tiedon läpinäkyvyyteen, saatavuuteen, seurantaan sekä arviointiin päivittäisessä johtamisessa. Tietojohtamisen merkityksen korostuessa, myös lähijohtajien osaamisen kehittämisen merkitys korostuu. Tulosten perusteella tiedolla johtaminen koetaan osana johtamista ja tuottaa oman osaamisen tueksi tarvittavaa tietoa, mutta tiedon tulkinta, analysointi ja yhteinen ymmärrys vaativat osaamisen vahvistamista ja yhteistä ymmärrystä. Johtaminen kotihoidossa tulee pohjautua yhä enemmän todennettuun tietoon.

Osaamisen jakaminen

Kysymysosion tulosten mukaan löytyy osaamisen jakamisessa yhteinen nimittäjä, luotettava työyhteisö. Kun osaaminen koetaan voimavara yhteisössä, työskentely toimii ammatillisen osaamisen ja tiedon jakamisen alustana. Tiimin hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky dialogiin vahvistavat osaamista sekä samanaikaisesti yksilön myönteinen asenne ja tahto vaikuttavat osaamisen, nousevat esille tuloksissa.

Osaamisen kartoitus

Kysymysosioista johdettujen muuttujien väliltä löytyy tulosten mukaan yhteyttä. Osaamisen johtamisen kehityskeskustelujen, osaamiskartoituksen ja koulutussuunnitelman välillä on merkittävä vaikutus osaamisen kehittämisessä. Tulosten mukaan yhtenä merkittävänä osaamisen johtamisen keinona nousi kehityskeskustelut. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus toteuttaa yhdessä työntekijän kanssa osaamiskartoitus ja yksilöllinen kehittämissuunnitelma.

Tulosten mukaan osaamiskartoitukseen tulisi organisaatiossa panostaa ja dokumentointiin. Näin organisaatio tuottaisi vertailtavissa olevaa tietoa osaamisen johtamisen koulutussuunnitelmien ja osaavan johtamisen kehittämisen tueksi. Osaamisvaje tulisi tunnistaa ja osaamisen varmentaminen ja kehittäminen kohdentua. Osaamisen kartoittamisessa esille nousseisiin kehittämiskohteisiin ja – prosesseihin.

9 KEHITTÄMISPROJEKTIN YHTEENVETO JA ARVIOINTI

9.1 Kehittämiprojektin ja tuotoksen pohdinta

Kehittämisessä projektin luotettavuutta ja onnistumista kuvataan usein vaikuttavuudella. Kehittäminen tulee edetä johdonmukaisesti ja pohjautua kohteen sisällön ja toiminnan luonteen ymmärrykseen. Kehittämiprojektin toimijoiden ja tekijän sitouttaminen vaikuttaa aineiston ja tuotoksen luotettavuuteen. Käytännössä kehittäminen on onnistunutta, kun sille asetetut tavoitteet ja tulokset ovat saavutettu ja loppuraportti kirjoitettu (Salonen ym. 2017, 66).

Olen pyrkinyt kuvamaan loppuraportissani prosessin etenemisen mahdollisimman huolellisesti ja läpinäkyvästi. Tuotoksen tueksi olen kirjoittanut laajan lähdemateriaaliin perustuvan teoreettisen tietoperustan, jossa tutkin johtajuutta ja osaamisen johtamista eri johtamisen teorioiden pohjalta.

Eduksi ja samalla haasteeksi osoittautui kehittämisprojektin aikana, että toimin koko kehittämisprojektin aikana kotihoidon lähijohtajana ja päivittäinen johtaminen oli jatkuvasti läsnä työssäni. Kehittämisprojektin aikana tuli kiinnittää huomiota siihen, että kykenee säilyttämään riittävän etäisyyden. Raportissa olen pyrkinyt perustelemaan ja avaamaan kehittämisprojektissa tehdyt päätelmät.

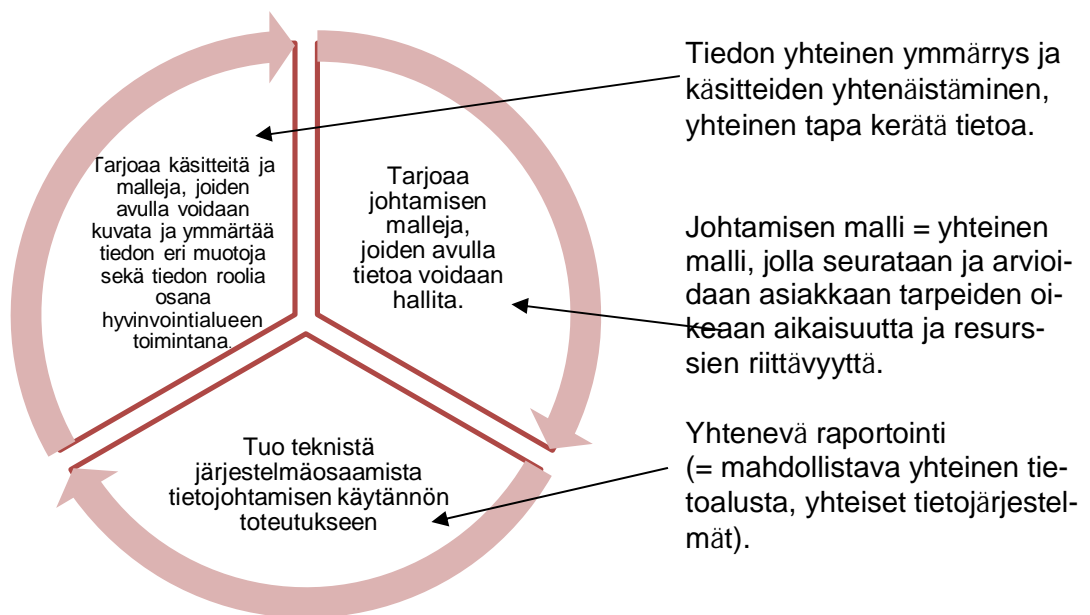
Kehittämisprojektin alussa määriteltiin projektille viisi konkreettista kehittämistehtävää, (1) tuoda esille lähijohtajien osaamisen johtamisen nykytila. (2) Tunnistaa osaamisen johtaminen kotihoidossa ja (3) kehittämiseen tarvittavat työvälineet ja valmiudet. Sekä tuoda esille (4) johtamisen haasteet sekä (5) tarvittava tuki johtamiselle. Kokonaisuudessaan kehittämisprojekti vastaa näihin määriteltyihin kehittämistehtäviin.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli tuottaa tietoa, millaista osaamisen johtamista tarvitaan ja mihin tulee panostaa tulevaisuudessa. Pystyin kehittämisprojektissa nostamaan esille lähijohtamien omiin kuvauksiin pohjautuvia näkökulmia johtamisen osaamisesta ja kotihoidon lähijohtamisesta. Elämme sote-uudistuksen ja muutoksen keskellä, joka tuo suuria haasteita ikääntyvien palveluihin kuten Sydänmaanlakka nostaa esille (2015, 34).

Tähän haasteeseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen Turun kaupungin kotihoidossa ja koko muuttuvassa hyvinvointialueen muutoksessa tulee panostaa osaamisen johtamisen kehittämiseen yhä enemmän ja laajemmin tulevaisuudessa. Perehdytys, tiedolla johtaminen ja oman osaamisen kehittäminen tulee nostaa johtamisen kehittämisen keskiöön.

9.2 Osaamisen johtamisen kehittäminen lähijohtajien tueksi

Lähijohtajien osaamisen johtamisen tukemiseen ja hyvinvointityöhön kohdennettu panostus organisaatioissa tuottaa tuloksellisuutta. Osaava johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia, toteavat Juutti ja Vuorela (2015, 55). Hyvinvoinnin tukeminen johtamisen osaamisen kehittämisen kautta on erittäin kestävä ratkaisu tuloksellisen toiminnan ylläpitämiseksi organisaatioissa, todetaan myös STM:n raportissa (2017,11).



Kuvio 10. Mukailten Tietojohdaminen, Laihon H ym. 2013.

Kehittämisprojektissa nousee esille kuvio 10 mukaisesti, että jokaisella toimijalla tulee olla selkeä yhteinen tietoisuus ja ymmärrys organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista, joka luo pohjan yhteiselle suunnalle ja johtamiselle. Jos strategia ja tavoite ei ole selkeä, yhteinen ymmärrys ja yhteinen johtamisen mallia ei synny. Tiedolla johtaminen synnyttää johtamisen osaamisen kenttää yhteisen johtamisen mallin, jolla seurataan ja arvioidaan asiakkaan tarpeiden oikean aikaisuutta ja resurssien riittävyttä. Yhtenevä tietovarasto ja raportointi luo pohjan yhteiselle toimintamallille.

Lähijohtajien osaamiseen tulee Kuten Törmälä ym. (2015, 88.) teoksessaan toteavat, johtaminen on edellytysten luomista. Organisaation toiminta kiteytyy monilta osin johtamiseen. Lähijohtajien rooli onkin tärkeä, koska heillä on mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa vuorovaikutuksessa ympäristöön, asioihin ja ihmisiin, jossa työskentely tapahtuu ja joiden kanssa työskentely tapahtuu. Lähijohtaja saa aikaa tuloksia yhdessä ihmisten kanssa. Molempien sekä asioiden että ihmisen johtaminen tulee olla tasapainossa. (Riekkö ym. 2010, 70; Sydänmaanlakka 2015, 110–111.)

Parhaimmillaan tämä tarkoittaa koko johtamisen prosessiin panostamista organisaatioissa. Käytännössä tarkoittaa sitä, että myös johtamista toimintakokonaisuutena johdetaan tietoisesti ja systemaattisesti. Johtamisesta tulisi tehdä näkyvästi organisaation tärkeä tehtävä, jossa tarvitaan vankka ammattitaito johtamiseen. tuo esille, että ihmisten pitäisi kokoontua usein yhteen, jotta osaamista voitaisiin johtaa tai osaamiselle annettaisiin edellytykset tulla johdetuksi. Opitun tiedon hyödyntämisen edellytyksenä on, että ihmiset ovat tavalla tai toisella tekemisissä toistensa kanssa. johtaminen on sidoksissa työyhteisön ja siinä olevien ihmisten vuorovaikutusprosessiin. (Juuti & Rovio 2010, 33; Putkonen 2013, 41.)

Tieto johtaminen ja osaamisen johtaminen on keskeinen menestystekijä, kotihoidossa tulee olla selkeästi määritelty, mitä tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen tarkoittavat ja mihin tulee panostaa. (Sydänmaanlakka 2015, 176–177.) Samoin tiedon hallinnan ja strategian prosessit tulevat olla selkeitä ja luoda puitteet kotihoidon tiedolla johtamiselle. Lisäksi kotihoidon arvojen tulee tukea tiedon soveltamista ja jakamista.

Jo lähijohtajien rekrytointiprosessista alkaen tulisi pohtia ja kiinnittää huomiota lähijohtajien johtamisen osaamiseen. Rissanen ja Lammintakanen (2015, 129) tuovat esille, että

uudistukset ja muutokset tuovat esille osaamistarpeita, jotka edellyttävät johtamisen vahvistamista.

Lähijohtajien tehtävät tulisi selkeästi määritellä ja varata niille riittävät aika ja muut resurssit. Kuntatyönantajissa (2021) todetaan, että selkeä määrittely ohjaa ja tukee käytännön lähijohtajan työtä. Lähijohtajina toimivien henkilöiden osaamisen johtamista tulisi säännöllisesti arvioida ja tukea sopivimmalla mahdollisella tavalla. Toisinaan kotihoitossa on myös tarpeellista pohtia sitä, onko jokainen jo lähijohtajana toimiva henkilö edelleen motivoitunut ja soveltuva tähän vastuulliseen tehtävään. Siitä tulisi voida myös poistua kasvojaan menettämättä, jos omat voimavarat tai kiinnostus ei enää vastaa tehtävän vaatimuksia.

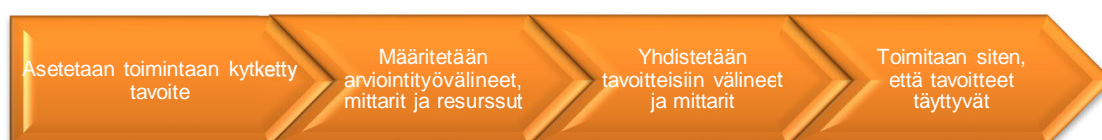
Kehittymistä ja osaamisen kehittämistä kaipaavien lähijohtajien tunnistaminen olisi erityisen tärkeää. Heidän toimintansa rakentava arviointi ja esimiestyön tason parantaminen tulisi nostaa organisaatioiden kehittämistoiminnassa prioriteettilistalla kärkeen, koska osaamaton lähijohtaja pahimmillaan heikentää työyhteisön työhyvinvointia ja tuoksellista toimintaa merkittävästi ja vähintäänkin hän ainakin toiminnallaan estää niiden kehittymistä täyteen potentiaaliinsa. Ikääntyvien palvelut edellyttävät osaavaa ja kehitettävää lähijohtamista ja korostavat johtamisen yhteyttä hoidon laatuun (Kulmala 2017, 21, STM 2017, 11).

Osaamisen johtamisen kartoitus tulisi sisällyttää lähijohtajien johtamisen kehittämisen koulutukseen, osaamiskartoitukseen osana kehitys- ja osaamiskeskustelua. Osaamisen varmentamisen ja tuen avulla saavutetaan osaava, johtamiseen sekä omaan hyvinvointiin panostava lähijohtajien ryhmittymä. Johtajuuden kehittämisessä keskeistä on kiinnittää lähijohtajien huomio rakenteellisiin muutoksiin, organisaation ajatteluun ja kulttuuriin, sisäiseen vuorovaikutukseen ja valmentavaan otteeseen. Yhteinen ajattelu, arvot, kuunteleminen, kysyminen ja toisen ihmisen huomioiminen ovat elementtejä, joiden varassa hyvinvointia tukeva lähijohtajuutta syntyy. Osaamisen johtamisen kehittämisen avulla voidaan saada hajallaan oleva osaaminen tehokkaampaan käyttöön ja hyödyntämään kohdennetusti toimintaan ja johtamista. (Ojala 2008, 8; Viitala 2014, 147.)

9.3 Osaamisen johtamisen kehittämisen keskeiset työvälineet

Sosiaali- ja terveysalan ja kotiin annettavien palvelujen muutokset ja uudistukset edellyttävät merkittävästi uudistumista osaamisen johtamiselta, uusia välineitä johtamisen työkaluiksi ja systemaattista tukea johtamiselle. On pystyttävä rakentamaan ketterä ja jatkuvasti uudistuva kotihoito, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Salonen (2020, 105) tuo esille, että rakenteiden, toimintatapojen ja prosessien tilalle tulee rakentaa vuorovaikutukseen ja muutoksiin reagoiva osaaminen.

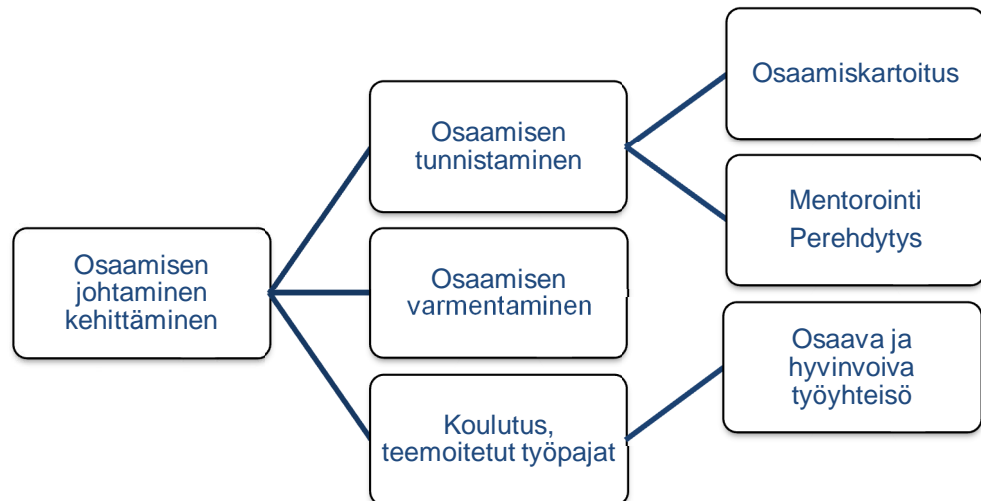
Kuviossa 11 olen pyrkinyt kuvamaan strategian toiminnallistamisen tärkeyttä, ilman sitä, strategian tavoitteet eivät toteudu ja kehittäminen ja yhteinen ymmärrys jää puutteelliseksi. Toiminnallistamisen tavoitteena on, että kaikki toimijat kotihoidossa ovat tietoisia tavoitteista ja toimivat tavoitteiden suuntaisesti ja hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tarvittavia tietojärjestelmiä. Toiminnallistaminen vaatii tueksi tavoitteisiin yhdistettävät mittarit ja välineet. (Kaplan & Norton 2002, 52; eOSMO 2011.)



Kuvio 11. Strategian toiminnallistaminen.

Tiedolla johtaminen tulee olla osaamisen johtamisen tukena ja päivittäisenä työvälineenä. Samalla kun tietojohdamisen merkitys korostuu johtamisessa, myös lähijohtajien osaamisen varmentaminen korostuu. Kotihoidossa tulee varmistaa, että käytössä oleva toimintaprosesseja tukevat tietojärjestelmät ovat lähijohtajien käytettävissä, helposti saatavilla ja heillä on tarvittava osaaminen hallussa ja ovat motivoituneita käyttämään. Tietovarannoissa oleva tieto muuttuu vasta johtamista tukevaksi työvälineeksi, kun tiedon analysointi, tulkinta ja jalostaminen muuttuvat yhteiseksi tietämykseksi. (VM 2012, 17; STM, 2014, 10.) Kososen (2019, 3) mukaan tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen tulisi näkyä päivittäisessä johtamisessa ja osana koko työyhteisön toimintaa.

Kaikkien kotihoidon toimijoiden osallistaminen kehittämiseen tulee mahdollistaa. Salonen ym. (2017,22) toteavat, hyvä esimieskin tarvitsee osaavaa henkilöstöä kehittämiseen. Ilman henkilöstön ja esimiesten osallistamista muutokseen sitouttaminen ja ymmärryksen luominen voi jäädä puutteelliseksi, siksi on tärkeää, että kaikki toimijat osallistuvat muutoksen jokaiseen vaiheeseen. Organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia verkostona ja luoda yhdessä uutta (Putkonen 2013, 9). Törmälä ym. (2015, 37) korostavat, että uuden oppiminen tapahtuu parhaiten, kun kaikilla on näkyvyys ja vaikutusvalta kokonaisprosessiin ja lopputulokseen ja että lopputulosta arvioidaan ja seurataan systemaattisesti. Jolla varmistetaan, että voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia liikkeitä.



Kuvio 12. Osaamisen johtamisen kehittämisen työvälineet.

Oma osaaminen on pääoma, jonka kasvattamiseen jokaisen tulisi panostaa (kuvio 12). Paras tapa oppia yksilönä ja tiiminä on tehdä asioita yhdessä. Toimivassa moniosavassa työyhteisössä tuki ja apu ovat aina lähellä. On tärkeää rakentaa kotihoidon yhteinen keskusteleva kulttuuri ja tapa toimia. Kannustavalla johtamisella on suora vaikutus yksilön motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin sekä työn tuloksellisuuteen. On ymmärrettävä paremmin tehtävää työtä, sen luonnetta ja työntekijän sisäistä ajatusmaailmaa. Tämän lisäksi tarvitaan uskallusta antaa vastuuta varsinaisesta työstä sinne, minne se kuuluu. Kuten Salonen (2020, 112) toteaa, kannustavuus on osana osallisuutta ja osallistavaa johtajuutta vahvistavina elementteinä.

9. 4 Osaamisen johtamisen jatkokehittäminen kotihoidossa

Jatkokehittämisen mahdollisuus on osaamiskartoituksen kehittäminen työvälineeksi kotihoidon osaamisen kehittämisessä ja varmistamisessa. Osaamiskartoituksen avulla voidaan määritellä organisaatio-, yksikkö-, ja yksilötasoiset kehittämissuunnitelmat (eOSMO 2011). Organisaation näkökulmasta osaamista on hyötyä vasta silloin, kun osaamisen johtamista sovelletaan todelliseen toimintaan ja saadaan sen avulla jatkuvasti parempia tuloksia. (Putkonen 2013, 8.) Osaamisen tunnistaminen ja arviointi kotihoidossa tuottaa tietoa, minkälaista osaamista kotihoidossa on, kuten Viitala (2014, 147) toteaa. Sen jälkeen on mahdollista arvioida osaamisen johtamisen nykytilaa ja arvioida sitä sote-uudistuksen myötä tarvittaviin osaamisiin ja määritellä, mihin suuntaan sekä millä osa-alueilla osaamisen johtamista tulisi kehittää. Osaamisen johtaminen tulisi olla jatkossa joustavaa, keskitettyä ja kohdennettavissa lähijohtajien omien osaamiskartoituksen pohjalta.

Kaikkien kotihoidossa työskentelevien osaamisen systemaattinen kehittäminen sekä kaikkien osaamisen tasapainoinen hyödyntäminen nousevat kotihoidossa keskiöön. Henkilöstön hyvinvointi ja riittävän resurssien turvaaminen edellyttää osaavaan johtamisen lisäksi myös yhteistä arvopohjaa, tavoitteellista toimintaa ja päämäärää sekä osaamista aidosti tukevaa organisaatiokulttuuria.

Kyse on siis tulevaisuuden yhteisten rakenteiden luomisesta, jotka synnyttävät ja mahdollistavat tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena – tiedolla johtamisen. Tieto tulee olla kaikkien saatavilla ja ymmärrettävissä, henkilöstölle tulee viestiä, miksi tietoa kerätään, miten sitä tulee omassa toiminnassa hyödyntää ja miten toimet edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Tämä tekee jokaisen työskentelystä tavoitteellisempaa ja edellyttää kaikilta vastuunottamista oman toiminnan kehittämisestä ja näin tiedosta luodaan arvoa, joka vaikuttaa palvelujen laatuun. Jatkossa tieto tulee olla läpinäkyvää ja avointa. Toiminnan keskeisenä tavoitteena tulee olla, että asiakas saa oikeaan aikaan oikeat palvelut.

9. 5 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää dokumentoida tutkimuksen kulku siten, että tutkimuksen yleisö voivat varmistua asioiden oikeasta kulusta, vaikka eivät voikaan osallistuvan havainnoinnin työsuoritusta toistaa. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on tarkoitus tutkia ja menetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kehittämiprojektin luotettavuuden ja tutkinnan validiteetin kannalta on tärkeää, että ymmärretään tutkittavien ihmisten näkökulmia ja merkityksiä, eikä käytetä omia käsityksiä tai viitekehystä. (Hirsjärvi ym. 2013, 213-215.) Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan sillä, että kyselyn testiryhmä koostui eri ammattiryhmien edustajista, jolla varmistettiin puolueeton näkemys.

Lähdeaineistossa pyrin käyttämään mahdollisimman tuoreita 2000-luvulla kirjoitettuja lähteitä huomioiden myös aiemmin kirjoitettuja teorioita ja tutkimuksia johtamisesta. Keskiyön sekä kotimaisten että ulkomaisten lähteiden luotettavuuteen ja monipuolisuuteen.

Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna voitaisiin myös loppukäyttäjän asiakkaan palvelujen laadullinen kokemus ottaa huomioon, tässä kehittämissuorituksissa tämä jää vaillinaiseksi. Asiakkaan kokemus palvelun laadusta tulee esille vuosittaisessa kotihoidon asiakaskyselyssä. Luotettavuutta on pyritty lisäämään kahden tutkimusmenetelmän yhdistelmällä, joiden avulla aineistoon moniulotteisuus tuli esille ja lähijohtajien oma ääni tuli kuulluksi.

LÄHTEET

Aarva, Kim. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 22.11.2021 <https://docplayer.fi/11597949-Hoivan-ja-hoidon-lahijohtaminen.html>

Aaltola, J & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistin keruu; vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Aarnikoivu H. Keskeyty olennaiseen esimies. 2013. Liettua: Balto Print.

Alastalo, H. & Noro, A. Vanhuspalvelulain 980/2012 toimenpanon seuranta. Terveys- ja hyvinvointilaitoksen julkaisu 13/204. Tampere. Viitattu 22.5.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116793/URN_ISBN_978-952-302-169-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, M. 1982. Kvantitatiiviset kenttätömenetelmät. Helsinki: WSOY.

Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja – työkaluja ideointinikkareille. Helsinki: Partus. Viitattu 8.1.2022 <https://tiimivalmentaja.files.wordpress.com/2018/09/ideointimenetelmic3a4.pdf>

Hannonen, E. & Leinonen, R. 2015. Työyhteisön osallistaminen moninaisuusosaamisen kehittämisessä. Teoksessa M.-L. Punta-Saastamoinen (toim.) Moninaisuusosaamisen johtaminen – voimavara työyhteisöjen kehittämisessä. Julkaisusarja B44. Raportteja ja selvityksiä. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.1.2022 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100357/maijaliisa_puntasaastamoinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print-Suomen Ylipistopaino Oy. Viitattu 8.1.2022 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sote-uudistuksessa. 2021. Kuntatyönantajat. Helsinki. Viitattu 4.4.2021 <https://www.kt.fi/muutostuki/henkilostovoimavarojen-johtaminen>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otava Oy.

Hoito – ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuuden näkymät. 2015. Julkaisuja 2015/3. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 22.8.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEMrap_3_2015_web_15012015.pdf

Hyötyläinen, R. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen metodologinen kaksoisluonne. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoin (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Tykes, 364–388. Viitattu 13.3.2022 <https://docplayer.fi/108175-Tyoelaman-tutkimusavusteinen-kehittaminen-suomessa-lahestymistapoja-menetelmia-kokemuksia-tulevaisuuden-haasteita.html>.

Hyvän johtamisen kriteerit. 2014. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 11.1.2021 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Ikonen, E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. Porvoo: Bookwell Oy.

Ikäpolitiikasta elämäntutkimukseen. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 22.11.2021 [https://tem.fi/documents/1410877/2934378/ikapolitiikasta+elämäntutkimukseen+-+ikapaaraatti+alueiden+kehittamiseen](https://tem.fi/documents/1410877/2934378/ikapolitiikasta+elamantutkimukseen+-+ikapaaraatti+alueiden+kehittamiseen)

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: Bookwell Oy.

Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikävyväkäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:30. Helsinki. Viitattu 22.11.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162462/STM_2020_31_j.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Melin, I. 2005. Johdatus tilastotieteisiin. Tilastollinen riippuvuus ja korrelaatio. Viitattu 15.11.2021 <http://math.tkk.fi/opetus/sovtoda/luennot/vanhat/TILRI100.pdf>

Johtamisella laatua ja hyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Viitattu 22.1.2021 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3aNBN%3afi-fe201504224940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava Oy

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järveläinen, A. 2018. Muutosjohtaminen sote-alalla. Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Metropolian ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.2.2021 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151250/Jarvelainen_Anitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyö Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2020:31. Helsinki. Viitattu 25.5.2022 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162462/STM_2020_31_j.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Klarare, A., Lind, S., Hansson, j. & Fossum, B. 2019. Leadership in specialist palliative home care teams: A qualitative study. Journal of Nursing Management/Volume 28, 1. Viitattu 15.10.2021 <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/13652834>

Kohti Varsinais-Suomen hyvinvointialuetta. Viitattu 22.5.2022 <https://vshyvinvointialue.fi/article/ikaasumisen-ohjelmat-osaksi-kuntien-strategioita/>

Kosonen M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkaisusarja: Xamk Kehittää 81. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Viitattu 13.1.2022 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kotona asumisen teknologiat ikäihmisille- ohjelma (KATI). 1.9.2020–30.6.2023. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Viitattu 6.6.2022 <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/kotona-asumisen-teknologiat-ikaihmisille-ohjelma-kati->

Kulmala, J. 2017. Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kuntalaki. 10.4.2015/410.Helsinki. Viitattu 23.3.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#L2P7>

Kuntaliitto. 2017. Viitattu 23.10.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaali-huolto/iakkaiden-palvelut/kotihoito>

Kuntainfo. 2020. Vanhuspalvelulain 1.10.2020 uudistuksen muutokset. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Helsinki. Viitattu 2.12.2021 <https://stm.fi/-/kuntainfo-vanhuspalvelulain-muutokset-1.10.2020>

Kuntatilastoinnin kehittämisestä valmistelevan ohjausryhmän loppuraportti. 2012. Helsinki: Valtiovarain ministeriö. Viitattu 2.12.2021 <https://vm.fi/documents/10623/360840/Kuntatilastoinnin+kehittäminen/a34dcd85-0468-4af5-aa02-cbdf3d1c576b/Kuntatilastoinnin+kehittäminen.pdf>

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Laliotis, A., Matalliotakis, M., Patelarous, A., Patelarous, E., Sifaki-Pistolia, D. & Stantou, D. 2017. Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. UK: Healthcare. Viitattu 17.9.2021 <https://www.mdpi.com/journal/healthcare>

Laaksonen H., Niskanen J. & Ollila S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveyshuollossa. Helsinki. Edita Prima. Viitattu 21.5.2021 <https://turkuamk.finna.fi/Record/aura.211394>

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023, STM julkaisuja 2020:29. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 22.11.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:6. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 8.1.2022 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 22.5.2022 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Mylläriniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 20.9.2022 <https://core.ac.uk/download/pdf/250168716.pdf>

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvetaista. 28.12.2012. Helsinki. Viitattu 22.1.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Leppäaho, S., Kehusmaa, S. & Siltanen, S. Kohti kansallista vanhuspalvelujen asiakastytyväisyyskyselyä – tiedonkeruun toteutusmallit vertailussa. 2021. Terveyden ja hyvinvointilaitos. Helsinki. Viitattu 22.5.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142764/URN_ISBN_978-952-343-690-9.pdf?sequence=1

Löffler, K., Goldgruber, J. & Hartinger, G. 2018. Moving towards a competence centre for geriatric medicine and care: Quality management and human resource management as major support factors. Austria. Viitattu 10.9.2021 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1521689618300089?casa_token=pxy5JnnMOEgAAAAA:bpGY5JRVkS35mXGZDn-FaWPADnVXJnfQBPQzq9cbJyjjxB6b0Yqt6cKi64NKOqOqm40g-8OR6h4A

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Almatalent. Viitattu 28.1.2022 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)/piste:b0)

Middleton R., Mackay M., Riley K. & Stephens M. 2018. A creation story of leadership development. Viitattu 10.11.2021 https://www.fons.org/Resources/Documents/Journal/Vol8No1/IPDJ_0801_09.pdf

Mäkelä L., Sääntti R., Tanskanen J., Uotila T-P, Viitala R. 2013. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 191. Vaasan Yliopisto. Viitattu 13.5.2021 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf

Mäkijärvi, M. 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa. Kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 12.5.2021 https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilo-kirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf

Oma- ja ulkovalvontasuunnitelma. Turun Vanhus- ja vammaispalvelujen avopalvelut. Turun kaupunki. Viitattu 22.1.2022 http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/vuorinen_omavalvontasuunnitelma.pdf

Osaamisen hallinnan innovaatiot sosiaali- ja terveystieteiden tukena. eOSMO- hanke 1.8.2009-30.11.2011. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Joensuu. Viitattu 24.11.2021 <http://www.eosmo.fi>

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY pro.

Piha, K. 2017 Konflikti päivässä, kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pitkänen I. 2018. Muutosagenttitoiminnan implementoinnin johtaminen näyttöön perustuvassa toiminnassa. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 9.1.2022 http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180314/urn_nbn_fi_uef-20180314.pdf

Pirnes U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava Oy

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus. Katsaus viime aikaiseen kehitykseen. Viitattu 22.5.2022 <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613?acceptCookies=1>

Pohjoisen Itämeren kiinnostavin kaupunki. 16.4.2018. Turku 2029 strategia. Turun kaupunki. Viitattu 20.5.2021 https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/kaupunkistrategia_2018.pdf

Putkonen A. 2013. Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. Turun ammattikoulun opintojaksojulkaisu. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 22.11.2021 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163424.pdf>

Reikko K., Salonen K. & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 2.5.2021 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Rissanen S., Lammintakainen J. 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Rissanen S., Lammintakainen J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohtamiseen. 1. p. Helsinki: Otava Oy.

Räsänen M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Joensuu; Punamusta Oy – Yliopistopaino. Viitattu 25.8.2022 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Salonen K. 2020. Osallisuuden johtaminen työyhteisöissä. Teoksessa Myllymäki P., Timonen-Kallio E. & Kinos S. (toim.) Asennetta ja menetelmiä osallisuuden edistämiseen eri toimintaympäristöissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 270. Turku. Turun ammattikorkeakoulu, 104-112. Viitattu 10.12.2021 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167699.pdf>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämismenetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.1.2021 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sarajärvi, A. & Tuomi, T. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Savanpuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 27.1.2022 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS\(\(20\)TULI\(\(20\)TY\(\(d6\)PAIKOILLE](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)TULI((20)TY((d6)PAIKOILLE)

Seitamaa- Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix 2014/05/19. Viitattu 10.11.2021 <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Seppänen, M. 2006. Gerontologinen sosiaalityö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301 Viitattu 22.9.2020 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Sosiaalihuollon valvonta. 2015. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston julkaisu 21.2.2021 Helsinki. Viitattu 2.3.2022 <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/vanhustenhuolto>

Sosiaalihuollon valvonta. 2015. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston julkaisu 10.7.2015 Helsinki. Viitattu 23.10.2021 <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta>

Sote-uudistus 2021. Palvelujen kehittäminen. Viitattu 22.5.2021 <https://soteuudistus.fi/palvelujen-kehittaminen>

Stenvall, J & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamisen kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Sydänmaanlakka P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015 Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tasanto, M & Uurtamo, K. 2020. Viisi tapaa vahvistaa esimiestaitoja vuonna 2020. Johtaminen ja esimiestyö. Leadership Finland. Viitattu 12.11.2021 <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/viisi-tapaa-vahvistaa-esimiestaitojasi-vuonna-2020/>

Terveystieteiden tutkimuskeskus 13.12.2010/1326. Viitattu 12.1.2022 [Terveystieteiden tutkimuskeskus 1326/2010 - Ajan- tasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

THL 2018a. Kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon asiakasmäärät, henkilöstö ja johtaminen 2018. Vanhuspalvelujen seuranta tutkimuksen toimintayksikkökyselyn tuloksia. Helsinki, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 22.4.2021 <https://www.slideshare.net/THLfi/kotihoidon-ja-ymparivuorokautisen-hoidon-asiakasmrt-henkilst-ja-johtaminen-2018>

Tietojohdantamisen kehittäminen Turun kaupungissa. 2015. Turun kaupunkihallituksen päätöspöytäkirja § 390. 21.9.2015. Viitattu 12.1.2021 <https://ah.turku.fi/kh/2015/0921023x/3285043.htm>

Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena – Sote-tieto hyötykäyttöön – strategia 2020. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 9.1.2021 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-%208.pdf?sequence=1&isAllowed=

Tiittula, P. 2007. Moniääninen vaikeneminen: Toimijatahojen suhteet ja toiminta kehittämishankkeessa. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoin (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Tykes, 275–297. Viitattu 10.11.2021 <https://docplayer.fi/108175-Tyoelaman-tutkimus-avusteinen-kehittaminen-suomessa-lahestymistapoja-menetelmia-kokemuksia-tulevaisuuden-haasteita.html>

Toimiva työyhteisö. Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitoksen julkaisuja 2019. Viitattu 12.11.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Toikko & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Turun kotihoidon palveluiden myöntämistä ohjaavat toimintaperiaatteet. 2022. Turku. Viitattu 22.5.2022 https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/turun_kotihoidon_palveluiden_myontamista_ohjaavat_toimintaperiaatteet.pdf

Turun työterveyshuollon kotihoidon esimiesten hyvinvointiraportti. 2017. Turku: Julkaisematon raportti.

Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. 2021. Viitattu 31.5.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Törmälä, V; Markkanen, J; Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Helsinki: Saarijärven Offset Oy.

Valtonen, H. 2012. Sosiaali- ja terveyshuollon talous. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vanhuspalvelulaki. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 2013. Muistio lain toimeenpanon ja tulkinnan tueksi 28.6.2013. Kuntaliitto. Viitattu 2.12.2021 https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/STM_Kuntaliitto_liitemuistio_yleiskirjeeseen_13802013_evl.pdf

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtamisen teorioista käytäntöön. Helsinki: Otava Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Otava Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Älykaupungit tehdään yhdessä. Älykkäät ja avoimet palvelut. Kuutoskaupunkien yhteistyöstrategia. 6Aika- hanke 2014–2020. Euroopan Unioni. Helsinki. Viitattu 2.5.2021 <https://6aika.fi>

Liite 1. Saatekirje

Hyvä Turun kaupungin kotihoidon esimies

Olen Turun ammattikorkeakoulussa, ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa, opiskeleva opiskelija. Teen kehittämisprojektia Turun kaupungin kotihoidon osaamisen johtamisesta.

Kehittämisprojektin avulla haluan kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa, millaisena osaamisen johtaminen koetaan Turun kaupungin kotihoidossa ja mitä osaamisen johtaminen on tulevaisuudessa. Kyselylomake pohjautuu esimiesfoorumin työpajatyöskentelyssä 16.1.2020 syntyneisiin osaamisen johtamiseen tuotokseen.

Vastaamalla oheiseen kyselylomakkeeseen autatte minua kehittämisprojektissa. Kyselyn vastausaika on 15.8-31.8.2020. Kysely tulee palauttaa viimeistään 31.8.2020.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään vastaukset eivät paljastu tuloksista.

Kiitos etukäteen vastauksestanne! Vastaaminen vie aikaa vain muutaman minuutin!

Ystävällisin terveisin

Nina Kivelä

0505820000 nina.kivela@edu.turkuamk.fi

KYSELY KOTIHOIDON ESIMIEHILLE

TAUSTAKYSYMYKSET

Taustatiedot

- koulutus
- sosiaali- ja terveysalan opistotasoinen tutkinto
- sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto
- sosiaali- ja terveysalan ylempi korkeakoulututkinto
- muu korkeakoulututkinto
-
- kokemus esimiestyössä
- 0–2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- 15–20 vuotta
- yli 20 vuotta

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön tehtäviin. Osaaminen voidaan jakaa yksilö- tai yksikkötasoiseen osaamiseen. Olennaisinta on, että osaaminen ymmärretään koko laajuudessaan. Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota työyksikössä olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen ja työyksikössä tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen.

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä ja visio.

Kyselylomake koostuu väittämistä. Valitse seuraaviin väittämiin parhaiten omaa mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto kotihoidon osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Kysely toteutetaan 15.8-31.8.2020 välisenä aikana.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu viisiportaisen asteikon mukaisesti

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaan mieltä
3. Ei samaa mieltä eikä eri mieltä
4. Osittain eri mieltä

5. Täysin eri mieltä

Osaamisen johtaminen

1. Kotihoidossa kaikilla esimiehillä on selkeä näkemys strategisista tavoitteista, jotta strategia voi ohjata osaamisen hallinnan kehittämistä ja toteutumista.
2. Kotihoidossa yhteisten säännösten ja linjauksien puute lisää eriarvoisuuden tunnetta yksiköiden työyhteisöissä.
3. Kotihoidossa henkilöstöressurssien tasapäistäminen kaventaa esimiehen johtamisen mahdollisuutta yksikössä.
4. Esimies ei tee yksinään toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä, mutta osaavalla esimiehellä on suuri mahdollisuus ja velvollisuus luoda yhteistyöllä ja omalla esimerkillään ja taidoillaan toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö.
5. Kotihoidossa on määritelty selkeät ja strategian mukaisten tavoitteet, toimintaperiaatteet ja -linjaukset.
6. Kotihoidossa on määritelty toimintaa ohjaavat arvot.
7. Kotihoidossa työyhteisön johtaminen toteutuu eettisten periaatteiden mukaisesti. Jokaisen työntekijän kohdalla toteutuu tasapuolinen, oikeudenmukainen ja osaamiseen perustuvaa johtaminen.

Osaamisen kehittäminen

1. Esimiehellä on merkittävä rooli perustehtävän ja käytännön tavoitteiden toteutumisessa kotihoidossa.

2. Lähijohtaminen kuuluu esimiehen vastuulle, mutta organisaation on määriteltävä johtamiselle tavoitteet ja resurssit sekä tuettava esimiehiä heidän työsäännön.
3. Esimiehellä on motivoijan roolin, jolla pyritään osalistamaan kaikkia työntekijöitä ja saamaan heidät mukaan työyhteisön kehittämistoimintaan.
4. Esimiehillä on selkeää näkemystä ja riittävästi tietoa kehittämisen tavoitteista.
5. Ilman henkilöstön osallistamista muutoksen sitouttaminen ja ymmärryksen muodostaminen jäävät usein puutteelliseksi.
6. Esimiehen viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä.
7. Esimiesten tehtävä on tukea alaisia kehittämistoiminnassa, luoda puitteet ja määrittää tavoitteet kehittämistoiminnassa.
8. Esimies on ajan tasalla ajankohtaisista asioista ja toisaalta myös tulevaisuuden visiosta.
9. Osaaminen varmentaminen ja kehittäminen lisäävät esimiehen ja koko työyhteisön työhyvinvointia.
10. Osaamisen kehittäminen varmistaa kaikkien työskentelevien henkilöstön tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun.
11. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida lähipalvelualueen erityispiirteet.
12. Jatkuvat muutokset ja kehittäminen koettelevat sekä henkilöstön että johtamistehtävissä olevien työhyvinvointia.
13. Kehittämistoimintaa seurataan ja arvioidaan systemaattisesti.

14. Osaamisen jakaminen tapahtuu esimiesten keskuudessa säännöllisesti.

Tiedolla johtaminen

1. Oikein valituilla mittareilla ja niiden jatkuvalla seurannalla viestitetään henkilöstölle ja muille sidosryhmille, mitä asioita pidetään tärkeinä ja mitä keneltäkin odotetaan.
2. Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen näkyy päivittäisessä johtamisessa ja osana koko työyhteisön toimintaa.
3. Tieto on kotihoidossa läpinäkyvää, yhteismitallista ja vertailukelpoista.
4. Tieto on kotihoidossa ajantasaista ja sitä on helposti saatavilla.
5. Esimiehellä on riittävä osaaminen tiedolla johtamisen tukena.
6. Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen näkyy päivittäisessä johtamisessa ja on osana koko työyhteisön toimintaa.
7. Tiedolla johtamista arvioidaan ja seurataan säännöllisesti ylemmän johdon taholta.

Osaamisen jakaminen

1. Kotihoidon ydinosaaminen todentuu asiakkaan tarpeisiin vastaamisessa.
2. Tiimi toimii ammatillisen kasvun paikkana.
3. Hoidon laatu paranee tiimityöllä.
4. Tiimin hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky dialogiin vahvistavat osaamista.

Hiljaisen tiedon jakaminen johtamisessa

1. Johtamisessa on haasteena tunnistaa ja tuoda esille työntekijän hiljainen tieto.
2. Hiljaista tietoa tulisi jakaa, vaikka hiljainen tieto on vanhentunutta tai virheellistä, tai se voi sisältää ennakoasenteita ja huonoa asennetta.
3. Henkilön asenne ja tahto vaikuttavat osaltaan osaamiseen enemmän kuin koulutuksen ja tekemisen kautta hankitut tiedot ja taidot.

Osaamisen kartoitus

1. Kehityskeskustelu käydään henkilöstön kanssa säännöllisesti vuosittain.
2. Kehityskeskusteluun sisältyy osaamisen kartoitus ja osaamiskeskustelu.
3. Esimies tulee toimia esimerkkinä oman osaamisen kehittämisessä.
4. Esimiehellä on merkittävä osa henkilöstön motivoitumiseen oman osaamisen kehittämisessä.
5. Osaamiskartoituksen tuloksia hyödynnetään koko organisaation toiminnan kehittämisessä.
6. Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi lisääntyy osaamisen kehittämisen myötä.
7. Osaaminen tulee dokumentoida.
8. Osaaminen tulee olla vertailtavissa.
9. Osaamisen kehittämisen myötä varmistuu palvelun laatu.

Kiitos vastaamisesta!

Liite 2. Tiedolla johtaminen, työpajatyöskentelyn yhteenveto

- Tiedon hallinta:
 - tietoa on paljon saatavilla – haasteena oikean ajantasaisen tiedon löytäminen
 - tieto harvojen hallussa
- tieto on hajallaan
- tiedon tulee olla läpinäkyvää
- mihin tieto käytetään/sovelletaan – mitä kerätystä tiedosta seuraa? miten tieto sovelletaan?
- Tiedon saatavuus:
 - Tieto tulee olla päätösten teon peruste
 - tieto on hajallaan
 - epäloogiset järjestelmän haasteena
 - tiedon ajantasaisuus – vanhentunutta tietoa löytyy, hakusanat eivät tuota uusinta tietoa
 - tiedon saatavuus itsenäisen haun tai kollegan tiedon varassa- vaikea tarkistaa tiedon oikeellisuutta
- tietojen tulkinta vaarana
- IT-ongelmat – osaamattomuus?
- ennakoivan tiedon puuttuminen- väestölaskennan seuranta/arviointi aluesuunnittelun tukena
- Tiedon tarpeellisuus:
 - kotihoito pohjautuu lakeihin
 - kaupunkitasoinen ohjeistus saatavilla – onko kaikkien tiedossa
 - henkilöstön osaamisen dokumentointi – osaamis-/kehityskeskustelut
- Tiedon tulkinta:
 - nykytila itsenäisen tulkinnan varassa, tulee olla selkeät ja yhtenevät ohjeet, ei varaa tulkinnalle
 - asiakkaiden ja henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu esim. työaika, asiakasmaksu

Valmentava johtaminen – mihin tarvitsemme osaamisen johtamista?

- osaaminen käytännöksi
- osaamisen arvostaminen näkyväksi

- henkilökunta tunnistaa oman osaamisensa ja sen vajeet – osaa etsiä koulutusta
- jatkuva oppiminen ja osaamisen jakaminen
- henkilökunta yhteisesti pohtisi, mitä osaamista nyt tarvitaan
- palvelun laadun varmistaminen
- palkitsevuus hyvin tehdystä työstä

- henkilökunnan osaamisen tasapainottaminen
- osaamisen kapasiteetin näkeminen/tunnistaminen
- henkilöstön ja hoitotyön vastakkainasettelu. Sairaanhoitajan rooli korostuu hoitotyön osaamisen jakamisessa
- jaksamine ja työhyvinvointi lisääntyy osaamisen kehittämisen myötä
- valmentaja antaa vastuuta ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn

- tiedon suodattaminen – tietoa/ohjeita tulee eri tahoilta
- tavoite kaikilla selvillä
- esimiehet tekevät itsensä tarpeettomiksi
- räätälöidyt koulutukset alueille osaamisen tarpeen mukaisesti
- koulutuksen monimuotoisuus, verkko-, netti- ja vierikoulutukset käyttöön

- aikaa johtamiselle
- johdon vastuu
- itseohjautuvuus
- purkupaikka haasteille, vahvistusta ajatuksille
- selkeät, helposti löydettävissä olevat toimintaohjeet

- työntekijä itse ottaa vastuu oman osaamisen päivittämisestä
- palvelun laatu varmistuu osaamisen kehittämisen myötä

Eettinen johtaminen- mihin tarvitaan tasapuolista, oikeudenmukaista ja osaamiseen perustuvaa johtamista?

- tarvitaan yhteiset säännöt, linjaukset – jos ei yhteistä linjausta ole eriarvoisuuden tunne lisääntyy

- eettinen johtaminen tulee määritellä kotihoidon tasolla – yhteinen ymmärrys
- TYÖHYVINVOINTI, koko työyhteisön vastuulla
- selkeät tavoitteet, linjaukset jo ylemmästä johdosta
- liikkumatilaa lähijohdolla esim. työvuorosuunnitelmien teossa
- tiedon avoin jakaminen kaikille
- tiedon tasapuolinen jakaminen
- työyhteisön jäsenten erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen
- asiakkaan kohtaaminen – eettinen asiakastyö
- resurssien vähyys voi johtaa joustamattomuuteen
- palkitseminen/kannustaminen käyttöön- vaikutus työhyvinvointiin
- eettinen johtaminen suhteessa asiakkaisiin ja alaisiin
- yksilötaitojen huomioiminen – otettava käyttöön koko työyhteisö tasolla
- ihmisten johtamisen huomioiminen
- tasapäistäminen haasteena – kaventaa liikkumatilaa yksikössä
- resurssien tasapuolinen jakaminen
 - ylläpidettävä keskustelua toisten auttamisesta
 - tilanteet vaihtelevat alueilla
 - sijaisten vaikutus arjen sujuvuuteen huomioitava

Johtamisen hallinta- millaista osaamista, tukea tai työvälineitä tarvitsemme?

- Tiedon nopeampaa saatavuutta
- asiantuntijatahon selkeämpää profiloitumista – ketä vastaa mistäkin osaamisesta
- itsepalveluportaalin yksinkertaistaminen
- yhden salasana kehittäminen ohjelmiin
- osaamisen koulutusta – erityisesti eri ohjelmien kohdalla
- SAP-järjestelmän raportoinnin kehittämistä
- tiedon keskittäminen yhteen paikkaan – esim.-love-tieto päivitetään useampaan paikkaan
- johtamiskoulutuksen lisääminen
- itsearviointin kehittäminen
- aikaa keskustelulle esimiesten keskuudessa -osaamisen jakaminen
- yhteisöllistä tukea lisää

- kehittämisen arvotuksen lisääminen
 - yhteinen kotihoidon tavoitteiden linjaus
 - teknisen osaaminen vahvistaminen
 - joustavuutta asioiden hallintaan/valvontaa alueille
 - kehittämisen kohdentaminen alueiden erityispiirteiden ja -tarpeiden mukaan
-
- teemapalaverissa enemmän mahdollisuutta keskustelulle
 - yhdenmukaiset käytännöt
 - mentoroinnin ja perehdytyksen kattava mahdollistaminen
 - mentoroinnin ja perehdytyksen tarkistuslistan päivittäminen/kehittäminen
 - palaverikäytäntöjen muuttaminen – liikaa ylhäältä johdettua. liian tiukka runko
-
- seurannan ja arvioinnin puute
 - tukea esimiestyön yksinäisyyteen
 - tiedonkulun kehittäminen
 - johtamisen hallintaa kehitettävä
 - osaamisen varmuus
 - johdon tuki
 - lisää työn hallinta