

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Pirjo Pitkäkangas

OSAAMISEN JOHTAMINEN LÄHIESIMIESTYÖSSÄ

Näkökulmana vanhuspalvelulaki

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen/
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	8
2. LÄHIESIMIESTYÖ JA OSAAMISEN JOHTAMINEN TERVEYDEN- HUOLLOSSA	11
2.1. Osaamisen johtaminen	11
2.1.1. Osaamisen johtamisen taustaa	11
2.1.2. Osaamisen johtamisen edellytykset	13
2.1.3. Osaamisen johtamisen haasteet ja vaikutus työyhteisön työhyvin- vointiin	20
2.2. Lähiesimies osaamisen johtajana	24
2.2.1. Miten lähiesimies johtaa osaamista?	24
2.2.2. Lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja	27
2.3. Yhteenveto	35
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	38
3.1. Tutkimuskohteen kuvaus, toimintaa ohjaava vanhuspalvelulaki ja lähiesimies	38
3.2. Laadullinen tutkimus ja lomakehaastattelu	41
3.3. Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta	42
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
4.1. Haastateltavien taustatiedot	46
4.2. Vanhuspalvelulain muutosten näkyminen ja tarpeellisuus lähiesimies- työlle	47

4.3. Lähiesimiehen edellytykset ja haasteet osaamisen johtamisessa	53
4.4. Lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja ja osaamisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin.	57
4.5. Uudet osaamistarpeet	65
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	70
5.1. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja tutkimuksen luotettavuus	70
5.2. Loppuyhteenveto ja mahdollinen jatkotutkimus	75
LÄHDELUETTELO	78

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslupa hakemus	87
LIITE 2. Anhållan om undersökningstillstånd	88
LIITE 3. Tutkimuslupa hakemus	89
LIITE 4. Teemahaastattelurunko	90
LIITE 5. Intervjufrågor	91
LIITE 6. Tutkimuslupa	92
LIITE 7. Haastatellut julkisten ja yksityisten palveluasumisen johtajat ja lähiesimiehet	93

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja	27
Kuvio 2. Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina	45
Kuvio 3. Uudet osaamistarpeet ja kehittämisaalueet lähiesimiehen arjessa	66
Taulukko 1. Edellytykset osaamisen johtamiselle	19
Taulukko 2. Työmotivaatiota luovat tekijät.	30
Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot	47
Taulukko 4. Esimiehen edellytykset ja haasteet osaamisen johtamisessa	56
Taulukko 5. Työkaluja osaamisen johtamisessa	63

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Pirjo Pitkäkangas

Pro gradu -tutkielma:

Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä.

Näkökulmana vanhuspalvelulaki

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 94

TIIVISTELMÄ:

Osaamisen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on sillan rakentaminen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Nykyajan sosiaali- ja terveysalalla henkilöstö ja sen osaaminen on keskeinen resurssi. Osaamisen johtamisen keskeiset haasteet liittyvät ydinosaamisen ylläpitämiseen, henkilöstön saatavuuden ja henkilöstön pysyvyyden varmistamiseen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan täsmentämiseen ja hyvinvoinnin takaamiseen. Haasteet vaativat uudenlaista osaamista, oppimista ja osaamisen merkityksen ymmärtämistä. Kaiken lisäksi tarvitaan uudenlaista vahvaa johtamista. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on toiminnan tehostuminen ja laadun kehittäminen. Osaamisen johtaminen näkyy kehittyneempinä toimintatapoina, innovaatioina ja parantuneena tuloksena.

Tämä tutkielma käsittelee osaamisen johtamista lähiesimiestyössä ja näkökulmana on vanhuspalvelulaki. Palvelujen laatua nostetaan kiinnittämällä huomioita johtamiseen ja osaamiseen. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, mitä on osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä, miten vanhuspalvelulaki näkyy palveluasumisen työntekijöiden osaamisessa, osaamisen johtamisessa ja lähiesimiesten jokapäiväisessä työssä? Tarkoitus on myös saada selville näkyykö vanhuspalvelulaki lähiesimiehen jokapäiväisessä työssä ja millä tavalla? Mitä uusia osaamistarpeita tarvitaan? Millä työkaluilla lähiesimies pystyy osaamista johtamaan ja parantamaan? Vaikuttaako osaamisen johtaminen työyhteisön työhyvinvointiin? Toivon myös saavani selville mitä edellytyksiä ja keskeisiä haasteita nousee esille lähiesimiehen johtaessa osaamista.

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksen apuna käytettiin haastattelulomaketta. Lomake koostuu neljästä teema-alueesta. Tutkimukseen osallistui 15 tehostetun palveluasumisen lähiesimiestä Vaasasta ja lähikunnista. Tutkimus haluttiin tehdä palveluasumiseen, koska tulevaisuudessa vanhusten laitoshoidtoa vähennetään ja palveluasumisen ja kotihoidon osuutta tullaan lisäämään.

Tutkimukseni antaa vastauksia tutkimuskysymyksiini ja nostaa esille uusia osaamistarpeita. Tutkimukseni osoittaa vanhuspalvelulain näkyvän osaamisen johtamisessa ja lähiesimiehen arjessa. Tutkimukseni tuo esille lähiesimiehen työn haasteellisuuden. Lähiesimiehen merkitys korostuu entistä enemmän osaamisen johtamisessa. Koko hoitoyhteisön toimiminen yhdessä ja panostaminen osaamiseen tuo haastetta yksiköihin. Strategioiden ja visioiden sisältö ja tarkoitus tulee ymmärtää työyhteisön jäsenten arjessa. Hoiva- ja hoitotyössä näkyvät tulevaisuudessa haasteina laaja-alainen osaaminen, suuret rakennemuutokset, asenteiden muutokset, eri sukupolvien välinen osaaminen ja johtamisen tärkeys. Jokaisen, joka työskentelee tulevaisuuden vanhusten hoiva- tai hoitotyössä, tulee omaksua uusi asenne työhön. Vain asenteen korjaaminen ja osaamisen kehittäminen, sekä yhteen hiileen puhaltaminen auttavat meitä saavuttamaan vanhuspalvelulain edellyttämää laadukasta palvelua vanhustyössä.

AVAINSANAT: osaamisen johtaminen, vanhuspalvelulaki, lähiesimies

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Suomessa tulevien 30 vuoden aikana väestö maassamme muuttuu Euroopan neljänneksi nuorimmasta sen kolmanneksi vanhimmaksi. 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä kasvaa 15 prosentista runsaaseen 26 prosenttiin ja 80 vuotta täyttäneiden määrä kolminkertaistuu vuoteen 2030 mennessä. Ikääntyneiden toimintakyky on parantunut 20 viimeisten vuosien aikana ja paranemisen oletetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa ja näin vähentävän hoivan tarvetta. Ajanjaksolla 2020–2030 iäkkäiden vanhusten määrä on katsottu olevan korkeimmillaan, valtakunnallisesti tulee varautua voimakkaasti kasvuun vanhuuden hoivan tarpeisiin. (Vaarama 2004:133.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähivuosien suurin haaste on väestön ikärakenteen muuttuminen ja iäkkäiden ihmisten määrän kasvaminen. Keskeisiksi haasteiksi nousevat vanhenevien ikäluokkien terveys ja toimintakyky. Yleinen tavoite on, että niin moni kuin mahdollista pystyisi elämään itsenäisenä, toimintakykyisenä ja aktiivisena yhteiskunnan jäsenenä mahdollisimman pitkään. Jotta palvelujen tarve ei kasvaisi, tulisi kehittää terveyttä edistäviä, ennaltaehkäiseviä ja kuntouttavia toimenpiteitä iäkkäiden terveyden ja toimintakyvyn edistämiseksi. (Leinonen & Havas 2008: 14; Bovenberg Van Soest, & Zaidi 2010: 1, 372.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteina on että kaikilla, jotka toimivat sosiaali- ja terveydenhuollon alalla olisi tarvittava sosiaali- ja terveydenhuollon ammatillinen koulutus ja perus-, jatko- tai täydennyskoulutuksessa hankittu gerontologinen asiantuntemus. Osaaminen on varmistettava suuntaamalla täydennyskoulutus arvioituihin osamistarpeisiin ja noudattamalla sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutussuosituksia ja säännöksiä, jotka koskevat sosiaali- ja terveyden huollosta annettuja säännöksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 35.)

Sosiaali- ja terveystalouden osaamisen johtamisen keskeiset haasteet liittyvät ydinosaamisen ylläpitämiseen, henkilöstön saatavuuden varmistamiseen, henkilöstön pysyvyyden var-

mistamiseen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan täsmentämiseen sekä hyvinvoinnin takaamiseen. Haasteiden toteuttaminen vaatii uudenlaista oppimista, osaamistarpeita ja osaamisen merkityksen ymmärtämistä. Samalla tarvitaan uudenlaista vahvaa johtamisen osaamista. (Ollila 2004: 30.)

Vanhuspalvelulaki ja sen mukanaan tuomat muutokset ovat osa kunnan strategista johtamista. Kunnissa on saattanut olla jo eri suunnitelmia, joissa ikääntyneen hyvinvointia, terveyttä, asumista ja ympäristöä koskevat asiat on huomioitu, mutta nyt ne on sovittava yhteen. Vanhuspalvelulaki astui voimaan 1.7.2013. Lain yhtenä tavoite kunnille on, että kunnat hankkivat riittävän määrän monipuolista asiantuntemusta. Palvelujen laatu tulisi varmistaa rakenteilla, joihin kuuluvat henkilöstön määrä, osaaminen, asianmukaiset toimitilat ja johtaminen. Laki edellyttää, että henkilöstön määrä, koulutus ja tehtävärakenne vastaavat vanhusten määrää ja palvelujen tarvetta. Lähiesimies vastaa siitä, että toimintayksikön toiminta täyttää sille asetetut vaatimukset. Johtamisen tulee tukea laadukasta palvelujen kokonaisuutta, joka sisältää kuntouttavan työotteen edistämistä työyksiköissä, yhteistyötä ja toimintatapojen kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013: 8.)

1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Tutkimusaiheeni valitsin, koska itse työskentelen julkisessa terveydenhuollossa vanhusten hoidossa lähiesimiehenä. Työskentelen uusien muutosten parissa ja olen kiinnostunut osaamisen johtamisesta ja uuden oppimisesta. Aiheeni on ajankohtainen, sillä kunnat joutuvat miettimään sosiaali- ja terveystalouden järjestämistä lain edellyttämällä uudella tavalla. Palvelujen riittävyttä ja laatua kuntien tulee seurata ja raportoida niistä.

Vanhuspalvelulaille vaikutetaan palvelurakenteeseen. Palvelurakennetta tulisi muuttaa niin, että vanhusten laitoshoido jää mahdollisimman lyhyeksi. Palvelurakenteen muutoksen seurauksena palveluasumisessa tulee tarve kiinnittää huomiota osaamisen parantamiseen ja mahdollisesti henkilöstön rakennetta tulee korjata. Palvelujen laatua nostetaan kiinnittämällä huomiota johtamiseen ja osaamiseen vanhusten palvelujen toteuttamisessa. Vanhuspalvelulaki on astunut juuri voimaan 1.7.2013 ja kunnilla on aikaa viedä sen

sisältämiä tavoitteita eteenpäin vuoden 2015 loppuun asti. Aikaisempia tutkimuksia, jotka käsittelevät vanhushpalvelulakia ei löydy. Osaamisen johtamisesta löytyy hyvin paljon tutkimuksia.

Tämä tutkielma käsittelee osaamisen johtamista lähiesimiestyössä ja näkökulmana on vanhushpalvelulaki. Palvelujen laatua nostetaan kiinnittämällä huomioita johtamiseen ja osaamiseen. Tarkoituksena on selvittää, mitä on osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä, miten vanhushpalvelulaki näkyy palveluasumisen työntekijöiden osaamisessa ja osaamisen johtamisessa, sekä lähiesimiesten jokapäiväisessä työssä? Tarkoitus on myös saada selville näkyykö laki lähiesimiehen jokapäiväisessä työssä ja millä tavalla? Mitä uusia osaamistarpeita tarvitaan ja millä työkaluilla lähiesimies pystyy osaamista johtamaan ja parantamaan, sekä vaikuttaako osaamisen johtaminen työyhteisön työhyvinvointiin? Toivon myös saavani selville mitä edellytyksiä ja keskeisiä haasteita nousee esille lähiesimiehen johtaessa arjen osaamista.

Tutkimuksella on tarkoitus selvittää seuraavia tutkimusongelmia

Päätutkimusongelmana on:

Mitä on osaamisen johtaminen tarkasteltuna lähiesimiehen näkökulmasta?

Alatutkimusongelmia ovat seuraavat ongelmat:

Miten vanhushpalvelulaki näkyy lähiesimiehen arjessa?

Mitkä ovat keskeisimmät haasteet ja työkalut sekä uudet osaamistarpeet lähiesimiehen osaamisen johtamisessa?

Osaamista ja asiantuntemusta voidaan tuottaa itse tai yhteistyössä muiden kuntien tai kuntayhtymien kanssa. Kunnat voivat hankkia asiantuntemusta myös yksityisiltä toimijoilta. Kunnan palveluksessa olevien asiantuntemusta tulee myös vahvistaa täydennyskoulutusten avulla. Teoreettisessa osassa käsittelemme osaamisen johtamista. Empiirisessä osiossa tuon mukaan vanhustenpalvelulain ja muita laatusuosituksia koskien vanhusten sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Johdannossa määrittelen tutkimusongelmat. Empiriaosassa selvitän tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat, tulokset ja johtopäätökset sekä

pohdinnan. Työhyvinvointia käsittelen teoria osassa vain suppeasti. Työhyvinvointi voisi olla yksinään työn aihe. Halusin kuitenkin ottaa työhyvinvoinnin mukaan, koska sillä on suuri merkitys osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tuon teoriassa lyhyesti esille osaamisen johtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin.

Uusi vanhuspalvelulaki velvoittaa kuntia entistä tarkemmin kiinnittämään huomiota osaamiseen, asiantuntemukseen, johtamiseen ja kuntia raportoimaan näistä asioista. Onkin mielenkiintoista nähdä, mitä on tapahtunut ja tapahtumassa osaamisen johtamisessa vanhuspalvelulain tultua voimaan kunnissa. Tähän johdanto osan loppuun lainaan pari ajatelmia, jotka mielestäni kuvaavat hyvin tulevaa tutkimukseni sisältöä.

” A wise leader is able to stop; he manage his life in a calm and balanced way in the midst of all chaos” (Sydänmaanlakka 2007: 21.)

”When you are inspired by some great purpose, some extraordinary project, and all your thoughts break their bonds: Your mind transcends limitations, your consciousness expands in every direction, and you find yourself in a new, great, and wonderful world. Dormant forces, faculties and talents become alive, and your discover yourself to be a greater person by far than you ever dreamed yourself to. Patanjali, approximately 300 BC (Sydänmaanlakka 2007: 129.)

2. LÄHIESIMIESTYÖ JA OSAAMISEN JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLOSSA

Tässä luvussa tulen käsittelemään osaamisen johtamisen alueelta yleistä osaamisen johtamisesta. Lisäksi otan esille osaamisen johtamisen edellytyksiä ja siinä nostan esille strategian merkitystä osaamisen johtamisessa. Lopuksi kerron osaamisen johtamisen keskeisistä haasteista ja työkaluista.

2.1. Osaamisen johtaminen

2.1.1. Osaamisen johtamisen taustaa

Knowledge management käännetään suomen kielessä osaamisen, tietämyksen ja tiedon johtamiseksi. Osaamisen johtaminen on ajattelun ja siihen liittyvän tekemisen prosessi. Osaamisen johtamisen prosessia pitävät pystyssä rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja periaatteet sekä työkalut, jotka tukevat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen on johtamistyötä, jonka tarkoitus on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä edellyttää organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostamista, osaamisen vaalimista sekä osaamisen tehokasta hyödyntämistä. Osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaaminen tulee kytkeä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen sisältää kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, periaatteet, työkalut ja sovitut toimintamallit, jotka tukevat osaamisen kehittymistä, hyödyntämistä ja vaalimista. On muistettava, että osaamisen tulee alati uudistua, jotta organisaatio menestyy yhteiskunnassa, joka ei pysähdy paikoilleen. (Juuti & Vuorela 2004: 27; Viitala 2005: 193; Viitala 2007: 170–171, 173–175.)

Työntekijöiden tietotaidon, kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen vaativat joustavaa toimintakulttuuria ja motivoivaa johtamistaitoa. Joustavassa toimintakulttuurissa työyksikön jäsenet todennäköisesti voivat tehokkaammin hyödyntää ainutlaatuista, jaet-

tua osaamista, hiljaista ja näkyvää tietoa, kokemusta sekä perinteisiä ryhmämuotoja. Toimintatilanteet tulisi jäsentää uudella tavalla ja yhdistää osaamisen kehittäminen osaksi tuottavaa palvelujärjestelmää. Osaamisen johtamisen voisi sanoa lähtevän liikelle organisaation strategiasta, tavoitteista ja visiosta. (Ollila 2006: 53–54; Ellström 2012: 285.) Viitala toteaa, että henkilöstön kehittäminen on aivan keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Henkilöstön kehittämisen on todettu tehostavan työtehtävien suorittamista, muutosten toteuttamisen mahdollistamista ja muutosten tukemista. Henkilöstön kehittämisen on myös todettu parantavan toiminnan laatua, ruokkivan luovuutta ja innovatiivisuutta sekä parantavan yksilön työmarkkinakelpoisuutta. (Viitala 2005: 254.)

Johtamisen historiasta löytyy useita nimiä, jotka ovat määritelleet johtamista eri tavoin. Henry Fayol (1841–1925) oli jo jakanut johtamisen neljään eri alueeseen; suunnitteluun, ohjaamiseen, koordinointiin ja kontrolliin. Hän tunnisti erilaisia taitoja johtajalle. Hän mainitsee johtajan fyysiset ominaisuudet, joihin kuuluivat terveys, elinvoimaisuus ja puheen taito. Toiseksi hän puhuu johtajan henkisistä ominaisuuksista, joihin hän katsoi kuuluvaksi kyvyn ymmärtää ja oppia. Kolmanneksi hän nostaa esille arviointikyvyn, johon kuuluu henkinen jaksaminen ja sopeutumiskyky. Sitten hän mainitsee moraaliset ominaisuudet, joihin kuuluvat jämyys, halukkuus, vastuu, aloitekyky, lojaalisuus, hienotunteisuus ja arvokkuus. Seuraavaksi mainitaan yleissivistys, johon hän katsoi kuuluvan yleisen asioiden tuntemuksen ja sen miten asiat suoritetaan. Erikoistaitoihin hän katsoo kuuluvaksi talousasioiden ja teknisten johtamisen erikoisosaamistaidot. Viimeiseksi hän mainitsee kokemuksen, joka kasvaa vuosien saatossa. (Ramsamy 2010: 8, 16.)

Osaamisen johtamisen juuret alkavat vuoden 1900 alusta, vaikka nimikettä on käytetty vasta lähempänä 2000-lukua. Yhdysvaltalainen tutkija Mary Parker Follett (1868–1993) kirjoitti jo 1920-luvulla johtajuudesta ja vallasta, ryhmäkäyttäytymisestä sekä ihmissuhteiden tärkeydestä. Hän toi esille monia näkemyksiä oppimisen tärkeydestä ja esitti, että suurin osa oppimisesta tapahtuu muualla kuin kouluissa ja virallisissa koulutustilaisuuksissa. (Lämsä, Anna-Maija 2007:

http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm.)

Follet korosti elinvoimaista johtamista, opetuksellisuuden tiedostamista, sekä työteki-
jöiden osallistumista päätöksentekoon ja ryhmän sisällä tapahtuvaa vallan ja vastuun
delegointia. Elton Mayo taas (1880–1949) ajatteli, että osaamisen johtamisessa on suuri
merkitys henkilökunnan motivoinnilla, sosiaalisen ilmapiirin luomisessa ja johtajien
valmiuksia tulisi kehittää koulutuksen avulla. (Joyce 2012: 8,12; Laaksonen, Niskanen
& Ollila 2012: 144.)

Nykyään puhutaan paljon transformatiivisesta (transformantional leadership) johtami-
sesta, joka käännetään useimmiten uudistavaksi johtajuudeksi. Johtamisen haasteina
nähdään ihmisissä olevan kyvykkyyden ja energian vapauttaminen, sekä osaamisen
liikkuvuuden lisääminen organisaation sisällä. Lisäksi johtamisen haasteina nähdään
motivaatiosta huolehtiminen, yllyttäminen kyseenalaistamaan asioita, hakemaan uusia
näkökulmia, ulkoisen ja sisäisen kommunikaation edistäminen, tutkimuksellinen ote ja
uudelleen organisoinnit. (Horner 1997:274; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001:229;
Viitala 2004: 303–304.)

Johtaminen on aina monimutkainen vuorovaikutusprosessi, joka vaatii taitoa hallita ih-
misten välistä vuorovaikutusta ja konflikteja sekä niiden ratkaisemista. Johtamisen tai-
tojen kehittämien tulevaisuudessa vaatii monenlaisten johtamistaitojen ja kehittämis-
taitojen käyttöön ottamista. Tämä siksi, että työn ja yhteiskunnan vaatimukset ovat ke-
hittyneet ja kehittyvät koko ajan. (Reynolds & Bailey & Seden & Dimmock 2003: 32,
33; Gervase 2006: 26; Ollila 2008: 16.)

2.1.2. Osaamisen johtamisen edellytykset

Osaamisen johtamisella keskitytään varmistamaan toiminta- ja kilpailukyvyn perustaa
ja edellytyksiä strategisille valinnoille. Tarvitaan kehittyntä strategista ymmärrystä ja
tietämystä, jotta pystytään tekemään hyviä strategisia suunnitelmia. Johtajien strategi-
nen ajattelu tarkoittaa laajaa tietopohjaa ja analyttistä sekä proaktiivista eli ennakoivaa
ajattelukykyä. On oltava hyvä tietopohja, yleiskuva ja syvä ymmärrys oman toimialan
kehityksestä. On hyvä omaksua erilaisten strategisten lähestymistapojen ja strategiatyö-

kalujen hallintaa ja soveltamiskykyä. Tärkeintä on, että työyksikössä syntyy yhteinen näkemys siitä, mikä on sellaista osaamista, jota täytyy vaalia. Tärkeää on todeta myös, mikä osaaminen on merkityksellisintä työyhteisön menestymiselle ja säilymiselle. (Valtiovarainministeriö 1995: 51; Viitala 2005:67, 82.)

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit ja rakenteet muovautuvat ja tietämys kehittyy. Kaikkien työyhteisössä olevien osaamista tulisi hyödyttää perustehtävän ja strategioiden toteuttamisessa. Työntekijöillä tulee olla oikeanlaista osaamista riittävästi ja halua laittaa itseään likoon sekä voimavaroja käyttämään osaamista työn tekemiseen. Osaamisen johtajana lähiesimiehen tulee osata edistää alaiensa valmiutta suoriutua hyvin työn kussakin vaiheessa. (Bailey & Clarke 2000: 235; Viitala 2005:109–111.)

Organisaation osaamisesta puhuttaessa viitataan yksikön toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen. Nämä ovat yleensä jaettu tuotannolliseen, tekniseen osaamiseen, asiakasosaamiseen ja toimintatapa- sekä johtamisosaamiseen. Osaamisen johtaminen on osa strategian toteuttamista. Puhuttaessa osaamisen johtamisesta on sen tärkein tavoite rakentaa eräänlainen silta strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Perustehtävän ja strategioiden toteutumisessa tulisi kaikkien työyksikön jäsenten osaamista hyödyntää. Uudistaminen ja uuden oppiminen on tärkeää, jotta organisaatiot selviytyisivät. Uudistamiseen liittyy aina epävarmuutta, mutta tärkeintä on löytää tasapaino uudistamisen hyötyjen ja riskien välillä. Uudistamisen tavat vaihtelevat sen mukaan millaisia tarpeita ja tavoitteita organisaatiolla on. (Viitala 2005: 63, 67, 109; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013:26.)

Kunnan virkamiesjohdon ja poliittisten päätöksentekijöiden tehtäviin kuuluu luoda palvelutuotannolle keskeiset strategiat ja tavoitteet. Lähiesimies on johtamisjärjestelmässä lähinnä toimintakäytäntöä. Hänen tehtävänä on käytännön toiminnan organisointi, toimintakäytäntöjen kehittäminen ja henkilöstöjohtaminen. Hänen tehtävänä on tietysti myös toiminnan tulosten seuranta sekä arviointi organisaation strategisten linjausten

mukaisesti. Lähiesimiehellä on hyvin keskeinen rooli strategioiden jalkauttamisessa. (Vähäkangas ym. 2012: 12, 15.)

Strategian voisi sanoa olevan eräänlainen suuri ohjeisto, joka antaa suunnan ja vastauksiakin siihen, miten yksikkö ja yksilö, sekä tiimi toimivat. Lähiesimiehen ja johdon on ensin itse sisäistettävä strategia. Lähiesimiehen tehtävä on muuttaa strategia suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja muutoksiksi. Strategia näkyy työntekijöiden tekemisenä ja valintoina. Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää strategian kautta häneen työhönsä kohdistuvat odotukset. Strategian toteutumiseen lähiesimies tarvitsee innostuneen ja luotettavan henkilökunnan. Strategiaa ei voida viedä organisaatiossa eteenpäin, mikäli sitä ei selitetä oikealla kielellä ja niin että jokainen oppii strategian käytännön työn kautta ja lähiesimiehen esimerkin avulla. Monilla työyhteisön työntekijöillä on vaikeuksia yhdistää strategia ja organisaation tehtävä tehokkaaksi toiminnaksi. (Ollila 2008: 17; Erämettä 2009: 78, 80 – 81; Lundin & Sandström 2010: 131–133; Neilimo 2010: 68; Zinni & Koltz 2010: 61; Lester 2011: 11; Laaksonen ym. 2012: 92.)

Jokainen organisaatio on olemassa jotakin tiettyä tehtävää varten ja henkilöstö on palkattu toteuttamaan organisaatiossa olevaa tehtävää. Organisaation strategiassa määritellään päämäärät ja tavoitteet. Organisaation strategia jää merkityksettömäksi, mikäli sitä ei ole ymmärretty organisaatiossa. Strategian tulisi muuttua toiminta-ajatukseksi, arvoiksi, tavoitteiden sisällöksi ja jokaisen tulee ymmärtää oma rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijät tulee sitouttaa toimimaan niin, että yhteinen tahtotila saavutetaan. (Järvinen 2001: 27; Lönnqvist 2002: 26,37; Laaksonen ym. 2012:193–194.)

Strategian rinnalla visio luo kehystä kaikelle toiminnalle, niin myös osaamisen kehittämiselle. On tärkeää, että kaikki yksikössä toimivat ja tunnistavat samat kehykset ja toiminnan suunnan suunnilleen samankaltaisesti ja nämä pitäisi olla kaikkien tiedossa. Jos yhteinen kehys puuttuu vetävät eri toimijat toimintaa eri suuntiin ja saattavat olla jopa ristiriidassa keskenään. Yleensä strategian ja vision leviämistä työntekijöiden tietoisuuteen edistetään lähiesimiesten puheiden, sisäisten lehtien, intranetin ja erilaisten seinätaulujen tai koulutusten keinoin. Usein strategiat ja visiot tahtovat jäädä kyllä hämäräksi. Tarvitaan enemmän avointa keskustelua siitä, minkä tiedon varassa strategiat on valittu,

mitä ne ovat ja miksi, sekä missä tilanteessa niitä muutetaan ja miksi. (Viitala 2005: 77–78; Viitala 2007: 67; Gifford 2010: 52–53; Perttula & Syväjärvi 2012: 163.)

Usein puhutaan yritysten toiminnan ja menestymisen ehtona olevasta riittävästä pääomasta. Aiemmin on puhuttu enemmän taloudellisesta ja fyysisestä pääomasta. Se on koostunut lähinnä rahasta, koneista, laitteista ja mm. kiinteistöistä. Viime vuosikymmenten aikana on alettu puhumaan ns. aineettomasta pääomasta, jonka merkitys on noussut yritysmaailmassa merkityksellisimmäksi toimintakyvylle ja menestykselle. Aineeton pääoma (intangible assets) voidaan määrittellä usealla tavalla. Määritetyille tekijöille on kuitenkin yhteistä sellaiset tekijät kuin työntekijöiden osaaminen, prosessit ja asiakassuhteet, näkymättömät voimavarat (invisible assets), älyllinen pääoma (intellectual capital) ja tietopääoma (knowledge assets). (Viitala 2005: 97.)

Organisaatio on tuottavien voimavarojen summa ja se sisältää aineellisia ja inhimillisiä kokonaisuuksia. Tietämys organisaatiossa jaetaan yleensä aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Pääoma, joka näkyy tarkoittaa aineellista pääomaa. Aineeton pääoma koostuu organisaation sisäisistä ja ulkoisista suhteista sekä yksilöllisestä pätevyydestä ja osaamisesta. Osaaminen taas voidaan määrittellä niiden taitojen ja tietojen hallinnaksi, joita työssä vaaditaan. Osaamisen pääoma (intellectual capital) jaetaan inhimilliseen pääomaan / human capital), rakenteelliseen pääomaan (structural capital) ja sosiaaliseen pääomaan (relation capital) Nämä kolme osa-aluetta muodostavat organisaation voimavarojen kokonaisuuden. Organisaation voimavarojen kokonaisuutta voidaan kutsua myös aineettomaksi pääomaksi. (Sveiby 1990: 93–120; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 53; Viitala 2005: 175; Ollila 2006:49.)

Inhimillinen pääoma pitää sisällään yhteisen tiedon ja osaamisen, mikä liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon, työkykyyn ja sitoutumiseen. Tämä osaaminen sisältää organisaation arvot, toiminta-ajatuksen ja kulttuurin. Paremminkin käsitteenä inhimillinen voimavara vaikuttaa jatkuvasti dynaamisesti muihin pääomiin. Organisaation menestyminen riippuu ihmisten toiminnasta. Sosiaalinen pääoma käsittää ihmisten väliset suhteet, asiakassuhteet, sidosryhmäsuhteet, johtamisjärjestelmät ja normit. Rakenteellisesta pääomasta puhuttaessa tarkoitetaan tietovarantoa, joka kuuluu organisaatiolle

ja se sisältää menettelytavat, järjestelmät, teknologian, organisatoriset rakenteet jne. Pyrkinessään lisäämään henkilöstönsä osaamista ja sitoutumista lähiesimies rakentaa inhimillistä pääomaa organisaatioonsa. Lähiesimies, joka tukee oppimista, kokee haasteena systeemiajattelun, reflektointitaitojen ja yhteistyö- ja ongelmaratkaisutaitojen kehittämisen tukemisen. (Ollila 2006: 50, 87.)

Reflektio on välttämätöntä luovan ja innovatiivisen kehittämisen kannalta. Työyhteisö löytää reflektion avulla uusia ja toimivampia näkökulmia ja toimintavaihtoehtoja. Reflektio perustuu kokemukselliseen oppimiseen. Sen avulla arvioidaan ja pohditaan yhteistä toimintaa, uskomuksia ja käsityksiä. Reflektoimalla ihminen oppii kokemuksesta luomalla erilaisia merkityksiä tapahtumalle. Se on eräänlaista asioiden tiedostamista ja kriittistä arviointia. Kokemukset sisältävät toiminnan ajatukset ja tunteet. Reflektointiprosessissa kokemus arvioidaan uudelleen ja arviointiin liittyvät niin kielteiset kuin myönteisetkin tunteet. Tuloksena saavutetaan uusia toimintavalmiuksia ja näkökulmia asioihin. (Granberg 2004: 183; Viitala 2007: 148; Sydänmaanlakka 2007: 81–82, 285; Juuti & Rovio 2010: 69; Salmimies & Ruutu 2013: 235–237.)

Lähiesimieheltä ja henkilöstöltä vaadittavia edellytyksiä osaamisen johtamisessa

Lähiesimiehen valmiudet ja henkilökohtaiset ominaisuudet, ovat ratkaisevia tekijöitä osaamisen johtamisessa. Lähiesimiehen tehtävä on siis mahdollistaa reflektio, joka siis tarkoittaa työhön liittyvien asioiden pohdintaa ammattiryhmissä, kehityskeskusteluissa, työn ohjauksessa ja muissa yhteisissä keskustelutilaisuuksissa. Ilman reflektiota osaaminen muuttuu arkiseksi, jopa hyödyttömiksi rutiineiksi. Tieto ja osaaminen kytkeytyvät ihmisyksilöiden tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen, mielikuvitukseen, luovuuteen, henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen ja tämä monisidonnaisuus lisää johtamisen haasteellisuutta. (Ollila 2006: 54–55; Laaksonen ym. 2012: 156.)

Nykyajan sosiaali- ja terveysalalla henkilöstö ja sen osaaminen on keskeinen resurssi. Lähiesimiesten tulee kiinnittää riittävästi huomiota omaan osaamiseensa, henkilöstön osaamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Uusi vanhustenlaki edellyttää, että kunnissa tarvitaan riittävästi monipuolista vahvaa osaamista ikääntyneen väes-

tön hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn edistämistä varten. Säännökset eivät yksin riitä turvaamaan kuntaa hankkimaan riittävää määrää moni ammatillista asiantuntemusta, kun kysymys on ikääntyneen väestön ja iäkkäiden henkilöiden tarpeista. Kunnan tulee hankkia henkilöstön asiantuntemusta ja vahvistavaa täydennyskoulutusta. Kuntien täytyy huolehtia myös osaavasta johtajistosta, jolla on riittävää asiantuntemusta. Toimintaa on johdettava niin, että sillä tuetaan laadukasta asiakaslähtöistä palvelujen kokonaisuutta, eri viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä lisäämällä ja toimintatapoja kehittämällä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 93; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 21–22.)

Tulevaisuuden terveydenhuolto tarvitsee rohkean lähiesimiehen, joka osaa elää riskien ja epävarmuuden tilassa, sillä terveydenhuolto kasvaa ja kehittyy. Lähiesimiehen tulee hallita kokonaisuuksia ja improvisoida tarpeen mukaan. Tulevaisuudessa voidaan lähiesimiehelle katsoa tulevan haasteita uuden sukupolven ja nuorempien työntekijöiden johtamisesta. Heillä työn merkitys, sitoutuminen työhön ja odotukset lähiesimieheen saattavat poiketa paljonkin siitä, mitä eläkeikää lähestyvien työntekijöiden käsitykset ja tottumukset ovat. (Neilimo 2010: 53; Niiranen ym. 2010: 97.)

Lähiesimiehen tulisi jatkuvasti kehittää omia johtamistaitojaan. Lähiesimies varmistaa kehittyvän johtamisen ja tehokkuuden, kun hän muistaa seuraavassa lueteltuja asioita. Hänen tulisi saada palautetta toiminnastaan niin perheeltä kuin työtovereiltaan. Hänen tulisi antaa selvä suunta työntekijöilleen ja tähdentää mihin ollaan menossa. Hänen tulee antaa tietty määrän vapautta työntekijöilleen ja luottaa heidän työntekoonsa. Täytyy uskaltaa antaa rakentavaa palautetta niin huonoista kuin hyvistäkin asioista. Hänen tulee pitää monipuolisia näkökulmia asioihin. Hänen tulisi oppia kaikista tilanteista ja kysyä itseltä mitä on oppinut. Joka tapauksessa on hyvä muistaa; ole oma itsesi. Kaikki se mitä näytät ulospäin vaikuttaa työntekijöitteesi motivaation. Sinun tulisi löytää tasapaino niitten tehtävien välillä, jotka sinun pitää tehdä ja niiden tehtävien, jotka sinä haluat tehdä. Lopuksi täytyy muistuttaa luottamaan vaistoosi. (Martin & Henderson 2001: 47; Lombardi, Scherrmerhorn & Kramer 2007: 260–262; Sydänmaanlakka 2007: 83–84; Zinni ym. 2010: 61; Joyce 2012: 17.)

Taulukko 1. Edellytykset osaamisen johtamiselle (Viitala 2002: 139).

• Hyvä oman alan ammattitaito
• Hyvät vuorovaikutustaidot
• Kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta
• Kehittävä ote omaan työhön ja ammattitaitoon
• Tietoisuus omasta roolistaan ja aktiivinen vastuun ottaminen siitä
• Organisaation tuki

Viitala on tuonut esille edellytykset osaamisen johtamiselle. Taulukossa 1 tuodaan esille, että osaamisen johtaminen on ammattitaito, joka voidaan oppia. Viitala nosti esille hyvänä osaamisen johtamisen toteuttamiselle sen, että johtajan tulee ymmärtää ja olla tietoinen roolistaan osaamisen johtamisessa. On tärkeää, että lähiesimies tiedostaa osaamisen johtamisen merkityksen ja keskittyy siihen käytännön toiminnassaan. Osaamisen johtamisessa tulee nostaa oma rooli ja aktiivinen vastuunottaminen siitä tietoisuuteen. Tärkeä on myös organisaation antama tuki lähiesimiehelle osaamisen johtamisessa. (Viitala 2002: 137–139.)

Ollila (2004: 85–86) mainitsee edellytyksiksi osaamisen johtamiselle organisaation uudistumisen, muuntuvuuden ja joustavuuden sekä niiden edellyttämien työn sisällön, työn organisoinnin ja johtamisen kehittämisen. Hän mainitsee osaamista kannustavan johtamisen edellytyksiksi hyvän ammattitaidon, vuorovaikutustaidot, kyvyn motivoida ja innostaa omalla esimerkillään sekä sen, että on tietoinen omasta vastuullisuudesta roolissa päätöksenteossa. Lähiesimiehen tuntiessa voiman tunnetta, hänellä on henkistä kapasiteettia vaikeitten asioiden toteuttamiseen ja itsensä johtamiseen.

Organisaatio, jonka henkilöstö jatkuvasti lisää omia kykyjään, luo todellisuutta ja tulevaisuuttaan, on oppiva organisaatio (learning community). Tärkeää on henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Organisaation osaaaminen lähtee jäsenten omista työtaidoista ja etenee organisaation toimintatapoihin ja

kulttuuriin sisältyviin tiedostettuihin ja tiedostamattomiin toimintakäytäntöihin ja toimintarutiineihin asti. Oppivassa organisaatiossa lähiesimiehen tulee luoda ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Lähiesimiehen tulee olla suunnittelija, järjestelijä sekä opettaja ja kannettava vastuuta organisaatiosta. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset voivat laajentaa kykyjään ja ymmärtää monimutkaisuutta, selkiyttää visioitaan sekä kehittää yhteisiä toimintamalleja. (Valtiovarainministeriö 1995: 60; Järvinen, Koivisto & Poikela 2002: 105; Laaksonen ym. 2012: 146–147; Augustsson, Törnquist & Hasson 2013: 392, 404.)

Yksi henkilöstön oppimisen edellytys ja tuki on viestintä. Viestinnästä vastaavat osaltaan kaikki organisaation jäsenet. Viestinnän avulla yksikön työntekijöiden tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan. Viestinnän avulla luodaan käsitteitä vähemmän tärkeistä ja tärkeistä asioista. Viestintä kehittää myös osaltaan organisaation työntekijöiden ajatusmalleja toiminnalle ja tulevaisuudelle. Viestinnän varassa rakennetaan yksikön yhteistä kulttuuria ja kehitetään ja selkeytetään eri osien ja toiminnan elementtejä ja niiden välisiä yhteyksiä. Tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja ja pelkoja. (Viitala 2005: 284–285.)

2.1.3. Osaamisen johtamisen haasteet ja vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin

Sosiaali- ja terveysalan osaamisen johtamisen keskeiset haasteet liittyvät ydinosaamisen ylläpitämiseen, henkilöstön saatavuuden ja henkilöstön pysyvyyden varmistamiseen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan täsmentämiseen sekä hyvinvoinnin takaamiseen. Haasteiden toteuttaminen vaatii uudenlaista oppimista, osaamistarpeita ja osaamisen merkityksen ymmärtämistä. Samalla tarvitaan uudenlaista vahvaa johtamisen osaamista. (Ollila 2004: 30; Williams 2012: 165.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selvät tavoitteet. Osaamisen kehittämällä tulisi saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä ja lisää työpaikan menestystä ja kannattavuutta. Henkilöstön osaamisen kehittymistä on harvoin arvioitu. Usein arviointi on pinnallista

lähinnä sellaista joka mittaa koulutettavan tyytyväisyyttä. Ongelmana usein ovat lyhyen tähtäimen tavoitteet ja kärsivällisyyden puute. (Viitala 2005: 281.)

Työ on muuttunut kohti laajenevia kokonaisvaltaisia tehtäviä ja ei-rutiininomaista työtä kohti. Työn luonnetta kuvaa vaihtelevuus, ainutlaatuisuus, tehtävien keskinäinen riippuvuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo, voimakas muutos ja jatkuva uudelleen muotoutuminen. Rutiininomaiset työtehtävät ovat vähentyneet ja siirtyneet automaattisen tietojenkäsittelyn varaan. Työ on monimutkaistunut ja monimutkaistuu ja työn tekemiseen tarvitaan ongelmien ratkaisukykyä, tavoitteiden asettamiskykyä, suunnittelukykyä, kykyä löytää ongelmien ratkaisu keinoja ja arviointikykyä. Yksi ratkaisevimmaksi taidoksi on noussut useimmissa työtehtävissä sosiaaliset taidot. Voitaisiin todeta, että vuorovaihtusprosessit ovat kaiken teknisen osaamisen voiteluainetta. Työyhteisöihin on tullut uudenlainen haaste kyetä sietämään jatkuvien muutostilanteiden aiheuttamia haasteita oppimiselle ja näin ollen aiempaa suurempaa alttiutta epäonnistumisille ja virheille. (Viitala 2005: 111–112; Juuti ym. 2010: 105.)

Usein saattaa olla, että työyhteisössä käsitetään väärin, mitä osaamisen johtaminen on ja miten sitä voitaisiin hyödyntää. Lähiesimiehellä saattaa olla hyvin kapea käsitys osaamisen johtamisesta ja siitä kuinka tietoa tulisi käsitellä. Lähiesimiehen tulee osata hyödyntää enemmän jokaisen työntekijän osaamista eli hiljaista tietoa. Lähiesimiehen tulisi edistää ja helpottaa tiedon jakamista, eikä kontrolloida sitä. Lähiesimiehen tulisi tukea työntekijöitä jakamaan tietoa keskenään. On todettu myös ongelmia siinä, että ihmiset eivät aina ole halukkaita jakamaan tietoa. Teknologia mahdollistaa tiedon jakamista, mutta sitä ei käytetä. Erilaiset tiedon suojaamismenetelmät hankaloittavat ja jopa estävät tiedon siirron ja jakamisen. (Bailey & Clarke 2000: 235; Jarrar 2002: 327; Randeree 2006: 146, 148; Lester 2011: 11; Williams 2012: 165.)

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteina on että kaikilla, jotka toimivat sosiaali- ja terveydenhuollon alalla olisi tarvittava sosiaali- ja terveydenhuollon ammatillinen koulutus ja perus-, jatko- tai täydennyskoulutuksessa hankittu gerontologinen asiantuntemus. Osaaminen on varmistettava suuntaamalla täydennyskoulutus arvioituihin osaamistarpeisiin ja noudattamalla sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutussuosituks-

sia ja säännöksiä, jotka koskevat sosiaali- ja terveyden huollosta annettuja säännöksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 35.)

Uudessa lakiluonnoksessa laista ikääntyneen väestön toimintakyvystä ja tukemisesta iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista lakiehdotuksen 3 § säädetään kunnan velvollisuudesta laatia suunnitelmat ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen edistämiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012: 19.)

Potilaan hoitotyöhön ja johtamiseen liittyvät eettiset ongelmat hoitotyössä ovat tavallisia. Ne pohjautuvat henkilökohtaisen elämänfilosofian perususkomuksiin todellisuudesta, totuudesta ja arvoista. Hoitoyhteisössä on yleisesti määritelty hoitotyölle eettiset hoitotyönperiaatteet. Lähiesimiehen tulee luoda sellaiset puitteet, jotta voidaan keskustella avoimesti myös eettisistä ongelmista työyhteisössä. Niukkojen resurssien ja taloudellisten arvojen korostuessa, henkilöstö kokee, ettei hyvä hoito toteudu ja hoitoa joudutaan tekemään eettisten periaatteiden ja yhteisen arvopohjan vastaisesti. Henkilöstöhalpntoon liittyvät eettiset ongelmatilanteet korostuvat asioissa, jotka liittyvät oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuteen liittyvissä ongelmissa. Kun lähiesimies valitsee henkilöstöä, hän joutuu miettimään, minkälaista osaamista työyhteisössä tarvitaan ja valitsee sen mukaan. Tällaiset valintatilanteet saattavat syrjäyttää esimerkiksi pitkäaikaisen sijaisen. (Ollila 2006: 63; Laaksonen ym. 2012: 123–124.)

Lähiesimiehn tulee huomioida, että osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeät tavoitteet. Tavoitteena tulisi näkyä toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä. Yleensä sorrutaan siihen, että tavoitteet ovat lyhyen tähtäimen tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista estää esimerkiksi kärsivällisyyden puute. Toiminnan täytyy saada aikaa kypsyä ja muodostua organisaation kulttuuriksi. Tuloksia arvioidaan tai mitataan liian harvoin tai arviointi jää liian pinnalliseksi. Syy arvioinnin pinnallisuuteen löytyy sen vaikeudesta sekä se edellyttää runsaasti aikaa ja vaivaa. Arvioinnin pitäisi parhaimmillaan kattaa suunnittelun, toteutuksen ja vieläpä tulokset. Tuloksissa pitäisi vielä arvioida eri tasoilla, yksilön asenteiden ja tietojen vaikutukset ja muutokset heidän työkäyttäytymiseensä sekä koko organisaatioon. (Carnall 1990: 179; Viitala 2005: 191; Viitala 2007: 201.)

Työelämään on siirtymässä sukupolvi, jolla on erilaiset arvot kuin edeltävillä sukupolvilla. Uusi sukupolvi suhtautuu työhön uudella tavalla ja vaatii työltä merkityksellisyyttä. Työtavat ovat myös muuttumassa ja tieto- ja viestintäteknologiaa hyödynnetään eri tavalla kuin aiemmin. Puhutaan Y – sukupolvesta (1980–2000 syntyneet). He nousevat suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä 2020. Tämä sukupolvi haluaa olla osallisena työssä, joka tuottaa tuloksia. Työn täytyy mahdollistaa liikkumavaraa, toteuttaa uusia toimintatapoja ja tuottaa uusia ajatuksia. Työn tulee olla mielenkiintoista, työn tulee tarjota mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa työhön sekä toimintatapojen kehittämiseen. Työn sopiminen yhteen omien tavoitteiden kanssa on tärkeää. (Vesterinen & Turunen 2011: 17, 64, 104; Pyöriä 2012: 80.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeä merkitys lähiesimiehellä. Hyvä johtaminen on myös työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointi sisältää työpaikan ilmapiirin, jaksamisen ja työkyvyn. Lähiesimiestoiminnassa korostuu keskustelu työn tavoitteista, resursseista ja työn organisoimisesta. Lähiesimiehen tulee olla oikeudenmukainen. Kaikkea tulee koskea samat säännöt ja lähiesimiehen tulee luoda avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Työ- hyvinvointiin voidaan vaikuttaa uudistamalla toimintakäytäntöjä ja vahvistamalla työn yhteisöllistä hallintaa. Omat kokemukset työtehtävistä suoriutumisesta, työpaikan sosiaalisista suhteista, lähiesimiehestä ja sosiaalista suhteista työpaikalla, heijastavat käsityksiä työssä viihtymisestä. (Niiranen ym. 2010: 150–153.)

Pyöriä (2012: 77) toteaa, että uuden oppiminen voi kääntyä työhyvinvointia tuottavaa ajatusta vastaan. Mikäli uuden oppiminen on pakottava vaatimus ja jos uutta opittavaa on työntekijälle liiaksi, työhyvinvointi ei lisääny. Mikäli työn vaatimukset nousevat liian suuriksi, on niiden havaittu olevan yhteydessä stressiin. Tällainen tilanne syntyy varsinkin jos työn määrällisiä tavoitteita nostetaan ja kiristetään, eikä työntekijöiden autonomia silti nouse.

Kehittämistyön tulosten ja toimintamallien kriittinen arviointi on johtamisen tärkeimpiä elementtejä. Lähiesimiehen tulee muistaa, että organisaatiokulttuuri ei muutu nopeasti. Strategisen muutosprosessin läpivieminen saattaa kestää 1-5 vuotta. Organisaatiomallien, kuten esimerkiksi moni ammatillisen tiimityön tai hoidon suunnitteluprosessin

kehittämisprosessi saattaa kestää 1-18 kuukautta, mallien juurruttaminen vie aina kauemmin. (Vähäkangas ym. 2012: 15–16.)

Erilaisissa kyselyissä työntekijöille, on saatu selville, että työyhteisöissä ei jaeta tietoa tarpeeksi. Liian usein johto kertoo mitä tehdään eikä kerro miksi jotakin tehdään ja tästä tuloksena on tehottomuutta ja vastarintaa. On tärkeää saada kaikki ymmärtämään jonkun muutoksen syyt ja seuraukset. Uusi teknologia tuo mukanaan vaatimuksia tai keinoja tehdä asioita eri lailla. Teknologia voimavarana voi auttaa poistamaan esteitä tiedon jakamisessa ja työprosessien yksinkertaistamalla. Sen avulla voidaan poistaa tai korvata rutiinitehtäviä. (Ulrich 2007: 178–179, 181.)

2.2. Lähiesimies osaamisen johtajana

2.2.1. Miten lähiesimies johtaa osaamista?

Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, innovaatioina ja lopulta parantuneena tuloksena. Koska nykyään erilaiset muutokset aiheuttavat haasteita, tulisi lähiesimiesten tukea alaisiaan kestävästi muutosten aiheuttamia haasteita oppimiselle ja hyväksyä esimerkiksi hyväksymään virheet luonnolliseksi osaksi ja välttämättömäksi oppimisen lähteeksi muuttuvissa haasteissa. (Viitala 2005: 38, 112.)

Vaikka ylimmän johdon rooli on osaamisen johtamisessa keskeistä, nousee kuitenkin kunkin yksikön lähiesimiehen rooli lopulta ratkaisevammaksi. Tulevaisuudessa oppimisen haasteet kasvavat ja tarvitaan yksilö-, yhteisö-, ja organisaatiotasolla osaamiseen liittyvää tarkoituksellista toimintaa. Tämä merkitsee sitä, että arjen johtamiseen tulee tekemisen suunnittelu, oppimisen tukeminen ja osaamisen riittävydestä huolehtiminen yhä enemmän mukaan. (Viitala 2005: 297, 299.)

Toimivan työyhteisön merkkejä kuvaavat esimerkiksi se, että toiminnalla on yhteinen päämäärä ja tavoitteet ja ne ovat henkilöstön tiedossa ja perustehtävää ohjaamassa. Lähiesimiehen tehtäviin haasteeksi jäävät yhteisten päämäärien ja tavoitteiden esille tuo-

minen, uusien toimintamallien juurruttaminen, sekä avoin kommunikointi. Henkilöstön oppimisen tukeminen, henkilöstön arvostaminen, toiminnan suunnittelu ja organisointi, sekä hoidon tuloksiin liittyvä seuranta ja arviointi ovat myös lähiesimiehen haasteita toimivassa työyhteisössä. (Bailey & Clarke 2000: 236–237; Kirjavainen ym. 2001: 124–125; Ellström 2012: 274, 285; Vähäkangas ym. 2012: 21.)

Lähiesimiehellä tulee olla hyvät ihmissuhdetaidot, hänen tulee ymmärtää erilaisuutta ja pyrkiä aikaansaamaan luottamuksellinen työilmapiiri. Lähiesimiehellä on ratkaiseva merkitys yksilön ja koko yhteisön osaamisen kehittämiseen. Lähiesimiehen tulee uskaltaa tukea kokemuksellista oppimista, uusia näkökantoja ja innovaatioita. Tämä aiheuttaa tietysti riskinottoa, kokeilua, uusia ideoita ja muutoksia nykytilaan. On aika siirtyä rajoittavasta perinteisestä lähiesimies mallista kohti luovaa, oppivaa, ajatuksia jakavaa ja luottamusta herättäviä suhteita kohti toimivaa työyhteisöä. Tällaisessa työyhteisössä lähiesimies on ohjaaja, tukija ja joskus opettajakin. (Gifford 2010: 138–139; Williams 2012: 167.)

Voitaisiin yksiselitteisesti todeta, että osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelua johtamista. Keskustelu on tärkein ja tavallaan ainoa todellinen keino johtaa osaamista. Lähiesimiehen tulee luoda rakenteita ja toimintamalleja, jotka kehittävät oppimista edistävää keskustelua ja sitä tukevaa tietoisuutta työyhteisössä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. Lähiesimiehen tulisi aktivoida tietoisesti sellaista keskustelua työyhteisössään, jossa ristiriitojen ratkaiseminen on mahdollista ja oppimisen innostava sosiaalinen hyvinvointi lisääntyy. (Wheeler & Crice 2000: 139–140; Kirjavainen ym. 2001: 225; Viitala 2005: 341–342.)

Viitala on tutkimuksessaan, johtamisen tärkeistä tekijöistä, nostanut esille lähiesimiehen tärkeistä tehtäväkentistä ja rooleista osaamisen neljä elementtiä. Osaamisen suunnan selkeyttäminen, jolloin määritellään osaamisen kehittämisen tavoitteet ja suuntaviivat. Toisena mainitaan oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, joka sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja lähiesimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Kolmantena hän mainitsee oppimisprosessin tukemisen, jolloin

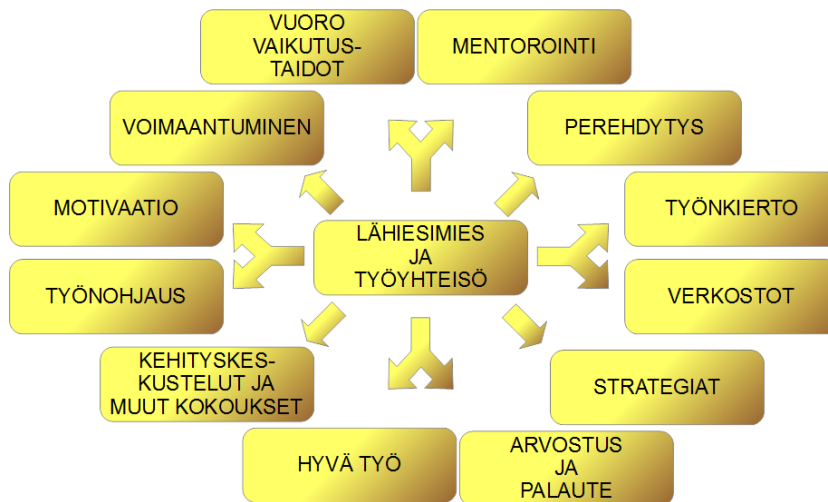
lähiesimies huolehtii ryhmän kokonaisuudesta ja yksilön kehittymisen tukemisesta. Neljäntenä Viitala mainitsee esimerkillä johtamisen. Keskeisintä siinä on se, miten lähiesimies suhtautuu omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Tärkeää on lähiesimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja sitoutuminen. Lähiesimies ei voi puhua työyhteisössä asioista ja tehdä sitten asioita itse erilailla. Lähiesimiehen tulisi itse pitää tärkeänä sitä, että työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan, oppivat epäonnistumisista, muilta työkyköiltä ja tarkastelevat kriittisesti omia toimintatapojaan. Hänen tulisi toimia niin, että edellä mainitut asiat tulevat esille hänen toiminnassaan. (Martin ym. 2001: 48–51; Viitala 2005: 313–324; Gifford 2010: 161–162.)

Päivittäinen johtaminen sisältää työntekijöiden ohjaamisen, tukemisen, valmentamisen, delegoinnin ja yhdessä tekemisen yksilöllisesti ja oikeudenmukaisuutta noudattaen. Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö ja organisaation kilpailukyky. Ne muodostuvat olennaisesti henkilöstön motivaatiosta ja osaamisesta. Osaamisen kehittäminen vaatii jatkuvaa yksilön ja työyhteisön välisen suhteen vaalimista, joka alkaa työtöntulemistapahtumasta ja päättyy henkilön jäädessä eläkkeelle. Työyhteisön oppiminen ja kyky tuottaa innovaatiota edellyttää erilaisuutta näkemyksissä, ajattelussa ja osaamisessa. Erilaisuus antaa mahdollisuuden kyseenalaistaa kun uutta tietoa synnytetään. Työyhteisöissä, joissa oppiminen ja osaaminen ovat arvossaan, lähiesimiehet ovat suunnittelijoita, opettajia, toimeenpanijoita. Lähiesimiehet ovat vastuussa sellaisen organisaation kehittäjänä, joissa ihmiset kehittävät jatkuvasti osaamistaan muodostaakseen tulevaisuutta eli lähiesimiehet ovat vastuussa oppimisesta ja näin he tarvitsevat myös monenlaisia taitoja. (Jarrar 2002: 327; Ollila 2006: 77, 84–85.)

Lähiesimiehen kommunikointi- ja viestintätaidoilla on myös merkitystä osaamisen johtamisessa. Kommunikaatiotaidon voidaan katsoa sisältävän vuorovaikutustaidot, kuuntelutaidot, suullisen viestinnän taidot, kirjallisen viestinnän taidot ja sähköisen viestintätaidon. Tiedottamiseen tulee panostaa. Kehitetyn toimintamallin juurruttamisessa lähiesimiehen tulee jatkuvasti tukea, ohjata, muistuttaa ja antaa palautetta silloinkin, kun hoitajan toiminta on sovittujen tavoitteiden mukaista. (Elaine 1990: 7–8; Lundin ym. 2010: 121; Laaksonen ym. 2012: 111; Vähäkangas ym. 2012: 15; Vingesträhle 2014: 87–88.)

2.2.2. Lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja

Kuviossa 1 tuon esille lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja, joita käsittelen tässä luvussa.



Kuvio 1. Lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja.

Lähiesimiehellä on useita työvälineitä, joilla hän voi vaikuttaa hoitajien osaamisen johtamiseen edistävään toimintaan. Kuviossa 1 tarkentuvat lähiesimiehen työkalut. Lähiesimies vastaa siitä, että moni ammatillinen toiminta toteutuu lakien, säädösten, hyvän hoidon periaatteiden ja yksikön organisaatiossa sovittujen toimintamallien mukaisesti ja näin asiakaslähtöinen toiminta toteutuu. Lähiesimiehen on tärkeä tunnistaa jokaisen hoitajan osaamisen taso ja tukea sen kehittymistä. Lähiesimies edistää näin hoitajien asiantuntijuuteen kasvamista ja voimaantumista. Voimaantuminen (empowerment) tarkoittaa johtamisen avulla luotuja mahdollisuuksia voimistua työssä. Voimistuminen antaa työntekijälle mahdollisuuden kokea vastuuta omista teoistaan. Voimistumisessa on kysymys voimasta ja vallasta, sillä pyritään kaikkien resurssien, kyvykkyyksien ja inhimillisten voimavarojen maksimaaliseen käyttöön. Positiivisuus, hyväksytyksi tuleminen tunne, hyvä itseluottamus ja selkeät päämäärät liittyvät voimaantumiseen.

(Gervase 2006: 228; Manus 2006: 28–29; Sydänmaanlakka 2007: 37; Juuti ym. 2010: 125; Laaksonen ym. 2012: 227, 234; Vähäkangas ym. 2012: 17.)

Lähiesimiehen on luotava laaja asiantuntijoiden, eri organisaatioiden ja eri ammattialojen välinen verkosto toimintansa tueksi, onnistuakseen tehtävässään. Laajoilla ja moninaisilla verkostoilla tarjotaan runsaasti kontakteja ja niiden avulla on mahdollisuus päästä käsiksi suureen määrään tietoa ja ideoita. Hoitohenkilöstön tukeminen ja ohjaaminen ongelmatilanteiden ratkaisussa ja itsenäisessä päätöksenteossa kuuluvat lähiesimiehen tehtäviin. Toiminnan johtaminen vaatii lähiesimieheltä jatkuvaa työn organisointia ja kehittämistä. Työpaikkakokoukset ja kehittämispäivät antavat hyvän pohjan, mutta lähiesimiehen läsnäolo arjessa ja sovittujen asioiden jatkuva esillä pitäminen ja muistuttelu, sekä palautteen antaminen ovat tärkeitä keinoja lähiesimiehelle johtaa toimintaa haluamaansa suuntaan. (Vähäkangas ym. 2012: 59; Williams 2012: 165,170; Vartiainen ym. 2013: 95,112.)

Organisaation tulee sitoutua päämääriin ja tavoitteisiin. Hyvät organisaatiot uskovat yhteisen identiteettiin ja kohtaloon, joka sitoo ne yhteen saavuttamaan kohti parempia ja suurempia tuloksia. Lähiesimiehen kyky vaikuttaa toisiin, taidot sekä tiedot ja hänen persoonallisuutensa, vaikuttavat osaamisen johtamiseen. Sanotaan, jos lähiesimies haluaa kehittää omaa ammattitaitoaan kouluttautumalla ja hankkimalla tietoa oman työyhteisönsä osaamisesta, niin puhutaan esimerkiksi johtamisesta. Hänen tulee olla itse innostunut ja sitoutunut muutokseen. Jotta oppimisen suuntaaminen on työyksikössä mahdollista, laatua tulee arvioida säännöllisesti ja järjestää keskusteluja joissa keskustellaan laadusta. Lähiesimiehen tulee edistää oppimiselle suotuista työilmapiiriä ja lisätä vuorovaikutusta, pitää yllä ja kannustaa, sekä tukea työntekijöiden kehittymistä. Työyhteisön laatua voidaan parhaimmillaan osoittaa eettisellä toiminnalla. Etiikka muodostuu arvoista ja periaatteista, tavallaan niissä on kysymys tavoista ja säännöistä, joita yhteisössä noudatetaan. (Cheema 2010: 183, 191; Laaksonen ym. 2012: 157, 121.)

Työmotivaatioon vaikuttavat myös erilaiset tarpeet. Kun lähiesimies ymmärtää tarpeisiin liittyvän teorian voi hän tunnistaa tarpeita, jotka ovat piilossa tai sellaisia tarpeita, jotka vaikuttavat negatiivisesti työasenteisiin ja käyttäytymiseen. Samoin tarjoamalla

mahdollisuuksia tarpeiden tyydyttämiseksi voi olla positiivisia motivoiva seurauksia. Tarvehierarkiateorian mukaan ihminen pyrkii alimmilta portailta kohti ylempiä. Tämä tarkoittaa psykologisista tarpeista kohti itsensä toteuttamisen tarpeita. Psykologisiksi tarpeiksi voidaan katsoa esimerkiksi lepo ja virkistys sekä fyysinen työ mukavuus. Itsensä toteuttamisen tasolla korostuu luovan työn osuus, osallistumisen mahdollisuus, työn vaihtelevuus ja itsenäisyys. Vaatimustaso nousee asteittain sitä mukaa kuin asiat saadaan kuntoon. Motivaatioon vaikuttavat yhä enemmän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. (Elaine 1990: 28–29; Horner 1997: 273; Lombardi ym. 2007: 280; Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic 2009: 775; Pyöriä 2012: 82; Crumpton 2013: 145.)

Osaamisen johtaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Asenne on melko pysyvä, hitaasti muuttuva ja sisäistynyt, kun taas motivaatio on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä tilanteeseen kerrallaan. Asenteilla heijastetaan asioita, joita yksilö arvostaa ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Molemmat ovat tärkeitä siihen, kuinka yksilö hyödyntää ja käyttää omaamia tietoja ja taitoja työskennellessään. (Viitala 2005: 115.)

Osaamisen strateginen johtaminen julkisissa ja palveluorganisaatioissa-tutkimuksessa on nostettu esille työmotivaatiota luovia tekijöitä. Näitä tekijöitä nousee esille taulukossa 2. Perusedellytyksenä on, että lähiesimies on itse motivoitunut tehtäväänsä ja kokee sen merkityksellisenä. Motivaatio vaikuttaa työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Ihminen on ylpeä kuullessaan johonkin tiettyyn organisaatioon. Työ tulee olla riittävän haasteellista, jotta omat voimavarat tulevat parhaiten käyttöön. Arvostus koetaan usein puutteellisenä. Lähiesimiehen tulisi saada työntekijät suunnittelu-prosesseihin mukaan, tiedottamalla ja keskustelemalla tavoitteista organisaatiossa. Palautteenantoa voisi kehittää osaksi päivittäistä työprosessia. Työntekijät odottavat, että heitä palkitaan heidän saavutuksistaan ja usein riittää palkaksi sana kiitos (thanks). Ihmiset pyrkivät kehittämään itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla, mikäli ympäristö antaa siihen edellytyksiä haasteita ja tukea. (Mäkipenska & Niemelä 1999: 56; Martin ym. 2001: 48; Ollila 2004: 62–64; Laaksonen ym. 2012: 159.)

Taulukko 2: Työmotivaatiota luovat tekijät. (Ollila 2004: 62; Laaksonen ym. 2012: 159; Mäkipenska & Niemelä 1999: 56 mukailten).

Motivaation luoja	Edellytykset
Työn haasteellisuus ja vaatimusten moninaisuus	Mahdollisuus toteuttaa taitoja ja työn sopivuus osaamiseen
Työn sisältö	Selkeä vastuualue
Tehtävien merkitys organisaatiossa	Ymmärrys kokonaisuudesta
Arvostus ja palaute työstä	Yhteinen arviointi ja välitön ja jatkuva palaute
Työn itsenäisyys	Vastuun antaminen, itsekontrolli ja riittävä tuki

Ihmisen tulee olla motivoitunut, jotta hänen osaamisensa saadaan organisaation voimavaraksi. (Valpola 2000: 42.) Lähiesimies voi vaikuttaa hyvällä ihmisten johtamisella työntekijöiden motivaatiotasoon ja tämä vaikuttaa olennaisesti työn tuloksiin ja tuottavuuteen. Haasteellinen mielekäs työ auttaa jaksamaan työssä ja lisää suorituskyykyä. Motivaatio tekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäiset (internal) tekijät ovat tunneperäisiä, kuten kiinnostus tehtäviin, innostus uusien tapojen oppimiseen, halu merkittävän työn tekemiseen ja toisten auttaminen. Ulkoiset (external) tekijät ovat enemmän organisaatioon liittyviä, kuten palkka, palkkiot, tunnustukset, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet. Työn haasteellisuutta voidaan lisätä painottamalla työn eri osa-alueita ja tarkentamalla henkilökohtaisia tavoitteita yksilökohtaisesti kehityskeskustelujen avulla ja tukemalla henkilöä toteuttamaan osaamistaan. (Osteraker 1999: 75; Karlöf 2006: 114; Moody & Pesut 2006: 19; Lundin ym. 2010: 95–96, Laaksonen ym. 2012: 158.)

Motivaatio aikaansaa tapahtumasarjan, jolla pyritään toiminnan kautta saavuttamaan jotain uutta. Tärkeintä on motivaation ylläpitäminen, joka riippuu tahdosta ja tahtotilasta. Nykytiedon mukaan tahdonvoima eli motivaation säilyttäminen nähdään taitona, jota voidaan kehittää. Motivaation ylläpitäminen on ratkaisevin vaihe saavuttaa tavoite. Tah-

to suojaa suorituksessa toimintoja kilpailevilta yllykkeiltä ja pitää yllä keskittymistä häiriötilanteissa. Motivaatiota ylläpidetään ja kasvatetaan sisäisellä onnistumisen tunteella ja sitä vahvistetaan ulkoisilla palkkioilla. Onnistumisen tunne perustuu suoritukseen, joita voidaan mitata sekä ihmisten huomioimiseen ja laadukkaaseen palautteeseen. (Reynolds ym: 2003: 35; Crumpton 2013: 144; Salmimies & Ruutu 2013: 187–188.)

Arvostuksella ja oikeudenmukaisella kohtelulla saadaan paljon aikaan työyhteisössä hyvinvointia ja ne lisäävät työn tuloksellisuutta. Arvostavan kohtelun voisi kiteyttää;

”Kohdella ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä myös työpaikalla”. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkiala 2005: 238.)

Ihminen janoaa eniten arvostuksen tunnetta, hän haluaa tulla ymmärretyksi ja arvostetuksi. Lähiesimiehen tulee luoda organisaatiokulttuuri, jossa arvostus tulee yhdeksi sen osa-alueeksi. Monet lähiesimiehet ajattelevat rahan ainoaksi tavaksi osoittaa arvostavansa työntekijöitä. Monet tutkimukset osoittavat, että raha ei kuitenkaan merkittävästi sitouta työntekijöitä organisaatioon. (Reynolds ym. 2003: 35; Leigh & Maynard 2012: 98.)

On erittäin tärkeää, kuinka lähiesimies ja muu johto kohtelevat henkilöstöään. Samoin arvostavaa kohtelua kaivataan työtovereilta ja lähiesimiehet toivovat arvostusta alaisiltaan. Arvostus viestittää, että kaikki ovat tärkeitä työpaikalla. (Hakonen ym.2005: 238.) Osaamisen kautta työntekijä saa arvostusta muilta ja sen myötä oman paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa ja se tuo jo itsessään mielihyvää ja oman pysyvyyden tunteen vahvistumista. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu yleisesti, että ihmiset haluavat työn, jossa voivat kokea oppivansa ja olevansa tarpeellisia ja päteviä. (Viitala 2005: 112.)

Hyvä työ ja palaute

Pyöriä on tarkastellut, mistä syntyy hyvä työ. Hyvä työ syntyy työelämän laadusta, joka

koostuu työn sisällöstä, työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta, yksilön motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Työelämän laatu sisältää vuorovaikutuksen, tiedonkulun, vaikutusmahdollisuudet, työn kehittävyden sekä myös kielteisinä tekijöinä esimerkiksi kiireen ja työpaineen. Työntekijän tulisi kokea työ ymmärrettävänä, halittavana ja merkityksellisenä. Kun kaikki edellä mainitut seikat ovat kunnossa, voidaan puhua työelämän laadusta. Tunnustus, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys ovat työn tekemisen kannustintekijöitä. Ne lisäävät työtyytyväisyyttä ja myönteisiä työasenteita. Työstä löytyy myös ns. toimeentulotekijöitä, joiden tulee olla kunnossa, mutta ne eivät ole kannustintekijöitä. Tällaisia toimeentulotekijöitä ovat työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto. (Tietjen & Myers 1998: 226–228; Valpola 2000: 49; Pyöriä 2012: 81–82.)

Puhutaan myös ns. Flow-kokemuksista työssä, joilla tarkoitetaan työnimua tai luovan työotteen tilaa. Työltä odotetaan työtyytyväisyyden lisäksi työimua ja innostusta. Flow-imu saadaan aikaan työn sisällön ja kohteen merkityksellisyyden avulla. Uusi sukupolvi haluaa tietää, mikä on heidän työnsä yhteiskunnallinen merkitys ja minkä eteen he työskentelevät. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009: 46–47; Pyöriä 2012: 82, 87.)

Yksi edullisimmista palkitsemistavoista on palautteen antaminen. Palautteella annetaan viestiä, miten työssä on edistytty. Keskustelemalla alaisten kanssa lähiesimies saa tietoa minkälaista palautetta toivotaan ja arvostetaan, millaisissa tilanteissa sitä kaivataan ja missä muodossa sitä toivotaan. Palautteella on merkitystä työn sisällön ja oppimisen kannalta. Palautteesta saadaan lisäpuhtia ja palautteen avulla viestitään työyhteisölle, millaisia työsuorituksia tarvitaan. Palautteen ei aina tarvitse olla myönteistä vaan hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen tai rakentava palaute tuloksista ja toimintatavoista kannustavat enemmän kuin perusteeton kehuminen. On otettava huomioon, että lähiesimiehen tulee tuntea henkilön työ ja se mitä hän on työssään saanut aikaan, jotta hän pystyy antamaan palautetta työstä. (Juuti ym. 2004: 69; Hakonen ym. 2005: 243–245; Kokkinen, Konu & Viitanen 2007: 185, 191; Milne 2007: 30, 37; Leigh & Maynard 2012: 14; Crumpton 2013: 145.)

Lähiesimiehen tulee puuttua alaisten toimintaan kun se ei täytä asetettuja vaatimuksia. Tämä tarkoittaa sitä jos työsuorituksessa on selvästi virheitä ja puutteellisuuksia ja jos ne eivät johdu sattumavaraisesta vahingosta. Usein taustalla on riittämätön osaaminen ja lähiesimiehen tulee keskustella asiasta työntekijän kanssa. Lähiesimiehen tulee laatia työntekijän kanssa suunnitelma miten tilanne saadaan korjattua ja millä keinoilla. Joskus puutteellisen työsuorituksen takana voi olla työolosuhteet tai työvälineet, yksityiselämään liittyvät asiat, väsymys, työpaikan ilmapiiri, jotka lähiesimiehen tulee selvittää. (Viitala 2005: 346–347.)

Työkierto, perehdytys ja kehityskeskustelut työkaluina

Työkierrolla pyritään edistämään ammatillista osaamista ja yhteistyötä eri yksikköjen kanssa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Työkierto tukee myös työtyytyväisyyttä, työnhallintaa ja potilaan ja asiakkaan hyvää hoitoa. Työkierron pituus voisi olla riittävä puolesta vuodesta vuoteen. Sinä aikana henkilö pääsee sisälle uuteen yksikköön ja alkaa hallita uutta työtä. Palautteen antaminen työkierrosta lähiesimiehelle on tärkeää. (Laaksonen ym.2012: 197.) Tutkimuksilla on todistettu työkierron saavan henkilöiden arvostamaan enemmän muita toimintoja ja se auttaa heitä näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön entistä tärkeämpänä. Suurin hyöty on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Erityisesti johtotehtävissä on suuri hyöty ymmärtää niitä toimintoja ja prosesseja oman kokemuksen kautta, joita koskevia päätöksiä on tekemässä. (Viitala 2005: 262.)

Perehdytys on yksi lähiesimiehen hyvä keino osaamisen johtamisessa. Perehdytyksen tavoitteena on tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanottaminen ja työhön perehdyttäminen, työsuhdeperehdytys ja työhön opastus. Perehdytyksellä on tarkoitus perehdyttää työntekijä organisaation tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Työnopastus sisältää enemmän perehtymistä työn sisältöön, työvaiheisiin ja työn tekemisen periaatteet. Rekrytointiin ja perehdyttämiseen on kiinnitettävä erityistä huomioita sosiaali- ja terveysalalla, jotta saadaan ikäihmisten kuntoutumisesta kiinnostuneita ja itsenäiseen vastuulliseen hoito ja hoivatyöhön innovatiivisia ja pystyviä ammattilaisia. (Viitala 2007: 189–190; Vähäkangas ym. 2012: 59.)

Kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilöiden osaamisalueita ja kehittymistarpeita ja niiden tavoitteena on osaamisen kehittäminen, työmotivaation ja työilmapiirin edistäminen. Niissä käydään läpi organisaation tehtävää, yhteistyötä organisaatiosta, työtehtäviin liittyviä asioita ja työyhteisön ihmissuhteisiin liittyviä asioita. Lähiesimies varmistaa, että kehityskeskusteluissa käydyt tavoitteet toteutuvat ja työntekijä omalta osaltaan sitoutuu niihin. Kehityskeskustelut selkiyttävät johtamista, lisäävät tavoitteellista johtamista, antavat tietoa työntekijän osaamisesta, vahvistavat ajatusta lisäkoulutuksen suunnitteluun ja työtehtävien kehittämiseen. Kehityskeskustelut selkiyttävät palkitsemisperusteita, auttavat lähiesimiestä toimimaan työntekijöiden ohjaajana, opastajana ja tukijana ja mahdollistavat palautteen saamisen ja antamisen. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003: 123; Laaksonen ym. 2012: 168, 169–170.)

Kehityskeskustelujen avulla lähiesimies pystyy hyvin seuraamaan työntekijän osaamista ja työn tekemistä. Kehityskeskustelut tukevat ammatillista kasvua ja kehittymistä. Osaamista tarkastellaan nykyisen työtehtävän ja siinä vaadittavan osaamisen kannalta. Tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet pystytään keskusteluissa huomioimaan. Kehityskeskusteluihin voidaan liittää osaamisen arviointijärjestelmä, mikäli sellainen on olemassa. Kehityskeskustelua lähiesimies voi hyödyntää myös ryhmäkeskusteluna. Silloin sen hyöty on ryhmän tavoitteiden ja toiminnan vaatimista osaamisen kehitystarpeista luodaan eritelty yhteinen käsitys. (Viitala 2007: 186–187.)

Työnohjaus, mentorointi ja hiljainen tieto lähiesimiehen apuna

Työnohjauksella pyritään myös yksilön työn kehittämiseen sekä ohjattavan kykyyn ilmaista ja pohtia tunteitaan rakentavasti ja niiden merkitykseen työssä. Työnohjauksen tavoitteena voi olla myös kehittää kykyä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen ja mielipiteiden ilmaisemiseen ja näin auttaa yksilöä jaksamaan työssä. Työnohjauksella pyritään kehittämään johtamisosaamista ja parantamaan työryhmien ja tiimien toimivuutta. Työnohjauksella pyritään aina siihen, että yksilön tai yhteisön perustehtävä toteutuisi mahdollisimman hyvin organisaatiossa. (Juuti ym. 2010: 118; Vartiainen ym. 2013: 125.)

Mentoroinnilla siirretään kokemuksia, näkemyksiä ja osaamista henkilöltä toiselle henkilökohtaisena opastuksena tai ohjauksena. Sillä tähdätään uralla kehittymiseen ja oppimiseen. Mentorointi soveltuu vain yksilöiden kehittämiseen ja se on vapaaehtoista. Mentorina toimivan tulisi olla motivoitunut toimimaan mentorina ja olla kokeneempi asiantuntija tai johtaja sekä halukas siirtämään asiantuntijuuttaan ja toimimaan valmentajana ja tukijana. Mentoroinnilla pyritään ensisijaisesti yksilöiden työurien pitkäjänteiseen ja laaja-alaiseen suuntaamiseen ja kehittämiseen. Sen tarkoitus on edistää tiedon ja arvojen, sekä organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden siirtymistä työntekijältä toiselle. (Stelter 2004: 29–30; Manus 2006: 38–39; Juuti ym. 2010: 121, 123; Vartiainen ym. 2013: 126–127.)

Mentorointiin läheisesti liittyvä hiljainen kokemuksellinen tieto ja sen siirtäminen on tärkeää myös organisaation oppimiselle. Hiljainen tieto muuttuu sosiaalisessa kanssakäymisessä yhteisölliseksi voimavaraksi. Työyhteisön käsitellessä yhdessä tärkeäksi koettua asioita yhdessä, auttaa se jalostamaan ja tulkitsemaan tietoa ja näin synnytetään uutta oppimista. Hiljaisessa tiedossa saattaa olla myös organisaation kannalta haitallista tietoa. Saatetaan syyttää kiirettä, puutteellisia työvälineitä tai muita työntekijöitä, jos tuloksia ei ole syntynyt. Sanotaan erilaisten koottujen selitysten olevan hiljaista tietoa. Nämä selitykset ovat asioita, joista organisaation on päästävä eroon, jotta organisaatio voi kehittyä. Näistä totutuista työtavoista poisoppiminen on työlästä, sillä niiden juuret ovat syvällä organisaation toimintakulttuurissa. (Perttula & Syväjärvi 2012: 174–175.)

2.3. Yhteenveto

Granberg (2013:197) toteaa muutoksen olevan avainsana tämän päivän organisaatiossa. Tämä tilanne asettaa suuret vaatimukset osaamisen johtamiselle ja sen merkitys korostuu koko ajan terveydenhuollon muuttuvassa toimintaympäristössä. On koko ajan pystyttävä oppimaan uusia asioita ja toimintatapoja. Tämä vaatii varsinkin lähiesimiehiltä henkilöstön tukemista ja siksi lähiesimiehen tulee hallita hyvät vuorovaikutustaidot. Voisi ehkä sanoa että työyksikön onnistuminen on kiinni vuorovaikutuksesta ja osaamisesta.

Raffoni (2005: 126) kiteyttää lähiesimiehen työn sanomalla, että yksinkertaisesti sanottuna lähiesimiehen työ on motivoida ihmisiä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tarvitaan osaamisen hyödyntämistä ja motivoivaa johtamistaitoa sekä kommunikaatiotaitoja. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, visioista ja tavoitteista, jotka antavat suunnan toiminnalle. Lähiesimiehen tulee varmistaa henkilöstönsä halua laittaa itsensä likoon ja käyttää osaamistaan työn tekemiseen. Tietysti lähiesimiehen tulee huolehtia myös oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Uusi vanhuspalvelulaki on myös lisännyt velvoitteita kunnissa osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Osaamisella tuetaan laadukkaitten palvelujen tuottamista ikääntyneille kuntalaisille. Lähiesimiehet ja työyhteisöt tarvitsevat lisää yhteistyön kehittämistä ja toimintatapojen uudistamista. Keinoina voidaan käyttää erilaisia työkaluja ja yhteistoimintaa eri palvelutuottajien, omaisten ja ikääntyneiden kanssa. Osaamisen johtamisen tarkoitus on saada toimintaa tehokkaammaksi ja kehittää laatua ja saada työpaikka menestymään ja kehittymään.

Osaamisen johtamisen haasteeksi koetaan nykyisin työn luonteen muuttuminen, jatkuvat muutostilanteet, lähiesimiesten ja työyhteisön asenteelliset ja vajavaiset tiedot, mitä osaamisen johtamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan. Hoitotyössä erilaiset eettiset ongelmat koetaan haasteellisiksi sekä lait ja suositukset, jotka ohjaavat työn toteutumista. Arviointi jää usein puutteelliseksi tai sitä ei tehdä ollenkaan. Arvioinnin merkitystä ei ole ymmärretty täysin. Puutteellinen viestintä ja tiedon jakaminen ontuvat. Tieto jää puutteelliseksi ja syntyy tehottomuutta ja vastarintaa. Saattaapa olla niin, että ihmiset eivät aina ole halukkaita jakamaan tietoa.

Osaamisen johtamisella on tärkeä yhteys työhyvinvointiin. Hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin johtamista, joka sisältää työpaikan ilmapiirin, jaksamisen ja työkyvyn. Mikäli henkilöstö kokee uuden oppimisen pakottavana vaatimuksena ja jos opittavaa on liiaksi, työhyvinvointi ei lisääny. Lähiesimiehen tulisi olla suunnittelija, opettaja, toimeenpanija ja tukea sellaista organisaatiota, jossa ihmiset jatkuvasti kehittävät osaamistaan muodostaakseen tulevaisuutta. Lähiesimies voi edistää hoitajien osaamista erilaisen työkalujen avulla. Lähiesimiehen tulee valvoa, että moniammatillinen toiminta tapahtuu erilaisten lakien, säädösten, hyvän hoidon periaatteiden ja sovittujen toiminta-

mallien mukaisesti. Lähiesimiehen tulee luoda laaja verkosto toimintansa tueksi. Verkoston avulla hän voi tarvittaessa pyytää apua ja neuvoa omassa työssään kohtaamiin haasteisiin. Toiminnan kehittämiseksi lähiesimieheltä vaaditaan jatkuvaa toiminnan ja työn organisointia ja kehittämistä.

Lähiesimiehen on oltava itse motivoitunut työhönsä ja kokea se merkityksellisenä. Lähiesimiehen on pyrittävä pitämään työ haasteellisena ja mielekkäänä, sillä se lisää suorituskkyä ja auttaa jaksamaan. Motivaatiota ylläpidetään ja kasvatetaan sisäisellä onnistumisen tunteella ja vahvistetaan ulkoisilla palkkioilla. Arvostuksella ja oikeudenmukaisella kohtelulla, sekä palautteella saadaan paljon aikaa työyhteisössä. Työkierto, pe-rehdytys, kehityskeskustelut, mentorointi ja työnohjaus koetaan myös tärkeiksi elementteiksi osaamisen johtamisessa. Nämä tekijät on nostettu esille tutkimuksessani ja muita tekijöitä löytyy myös paljon. On tärkeää muistaa hyvä itsensä johtaminen. Hyvällä itsensä johtamisella päästään mestariksi, silloin nauttii tekemisistään, olipa ne mitä tahansa. Lähiesimiehen tulisi muistaa seuraavat pelisäännöt kiteytettynä, jotta hän pääsee kokemaan todellista työn iloa. Täytyy tietää mitä haluaa, kehittää jatkuvasti osaamista, kerätä jatkuvasti palautetta suorituksista, keskittyä tekemiseen ei lopputulokseen, unohda itsesi ja antaudu prosessin vietäväksi ja anna tekemisen viedä mukanaan. (Sydänmaanlakka 2007: 234.)

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1. Tutkimuskohteen kuvaus, toimintaa ohjaava vanhuspalvelulaki ja lähiesimies.

Uuden lain perimmäisin tavoite on tuottaa palveluja niin, että iäkkäällä henkilöllä on mahdollisuus elää arvokasta elämää. Vanhuspalvelulaissa todetaan, että kunnan on järjestettävä iäkkäille henkilöille laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja, jotka ovat heidän tarpeisiinsa oikea aikaisia ja riittäviä. Palvelut toteutetaan niin, että ne tukevat iäkkäiden henkilöiden hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä, itsenäistä suoriutumista ja osallisuutta. Jotta ennaltaehkäistäisiin muiden palvelujen ennalta ehkäisemistä, on kiinnitettävä huomio erityisesti kuntoutumista edistäviin ja kotiin annettaviin palveluihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013: 10,15; Vanhuspalvelulaki 2013: 13.)

Laki velvoittaa kunnan toteuttamaan iäkkään henkilön pitkäaikaisen hoidon ja huolenpidon ensisijaisesti hänen yksityiskotiinsa, tai johonkin muuhun kodinomaiseen asuinpaikkaansa järjestävillä sosiaali- ja terveyspalveluilla. Palvelut tulee sisällöltään sovittaa vastaamaan iäkkään henkilön tarvitsemia palveluntarpeita. Laitoshoidon pitkäaikainen hoito ja huolenpito voidaan toteuttaa vain, jos siihen on lääketieteelliset perusteet. Laitoshoidon hoito ja huolenpito voidaan toteuttaa, myös mikäli se on katsottu tarpeelliseksi ja perusteltua iäkkään arvokkaan elämän ja turvallisen hoidon kannalta. Palvelutarpeiden arviointia ohjaavat ja vahvistetaan ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa ja ikähoiva työryhmän ehdotuksissa esitettyjä tavoitteita laitoshoidon vähentämisestä ja ympärivuorokautisen hoidon sisäisestä rakennemuutoksesta. Nämä muutokset edellyttävät satsauksia toimintakykyä, hyvinvointia ja terveyttä edistävän toiminnan ja palveluiden, kuntoutuksen sekä koti- ja omaishoidon lisäämiseen ja monimuotoistamiseen sekä asumisen ja palveluiden yhdistävien asumisvaihtoehtojen kehittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013:39; Vanhuspalvelulaki 2013: 14.)

Toimintayksikön henkilöstön on oltava määrältään, koulutukseltaan ja tehtävärakenteeltaan sellainen, että ne vastaavat toimintayksikön palveluja saavien iäkkäiden henkilöiden määrää ja heidän toimintakykynsä edellyttämää palvelujen tarvetta, näin turvataan heille laadukkaat palvelut. Kunnalla tulee olla käytettävissä ikääntyneen väestön hyvin-

voinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemista ja iäkkäiden henkilöiden tarvitsemien sosiaali- ja terveystalvelujen laadukasta järjestämistä varten riittävä määrä monipuolista asiantuntemusta. Erityisasiantuntijuutta tulisi olla ainakin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen, gerontologisen hoito- ja sosiaalityön, geriatrian, lääkehoidon, ravitsemuksen, monialaisen kuntoutuksen ja suun terveydenhuollon alalta. Laki edellyttää myös iäkkään henkilön mahdollisuutta saada vaikuttaa hänelle järjestettävien sosiaali- ja terveystalvelujen sisältöön ja toteuttamistapaan ja osaltaan päättää myös häntä koskeviin valintoihin (Vanhuspalvelulaki.2013: 1, 10, 19–20.)

Toimintayksikössä täytyy olla johtaja, joka vastaa siitä, että asiakastyössä noudatetaan lain 13,14 ja 19 pykälissä säädettyjä periaatteita. Johtaja vastaa siitä, että talvelut täyttävät niille asetetut vaatimukset. Hyvän johtajuuden tunnusmerkeiksi luetaan se, että se tukee laadukasta asiakaslähtöisyyttä talvelujen kokonaisuutta, kuntouttavan työotteen edistämistä, eri viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä. Kuntouttavalla työotteella tarkoitetaan sitä, että asiakkaita / potilaita kannustetaan ja tuetaan käyttämään jäljellä olevia omia voimavaroja päivittäin arjen askareissa. (Sosiaali- ja terveystministeriö 2013:24; Vanhuspalvelulaki 2013: 21.)

Tutkimukseni toteutettiin maaliskuun – huhtikuun 2014 aikana. Haastatteluluvat saatiin palvelualueiden johtajilta. Vaasan koti- ja laitoshoidosta lupa saatiin sähköisesti ja siinä oli oma lupatodistus, joka löytyy liitteestä 6 (ks. liite 6.). Muut luvat tulivat tavallisena sähköpostina. Haastattelulupa- anomukset ovat liitteinä (ks. liitteet 1,2,3.). Haastattelu kohdistui tehostetun palveluasumisen yksiköihin. Tehostettu yksikkö tarkoittaa yksikköä, jossa hoitohenkilökunta on vuorokaudet ympäriinsä. Haastattelut kerättiin palveluasumisen lähiesimiehistä. Mikäli yksiköissä ei ollut varsinaista lähiesimiestä niin haastattelin palvelujohtajia. Haastateltavista oli suomenkielisiä 8 ja ruotsinkielisistä 7. Terveydenhuollossa julkisella sektorilla työskenteli 13 ja yksityisellä sektorilla 2 lähiesimiestä. Haastateltavista 5 oli Vaasan koti- ja laitoshoidon palvelualueelta, 1 Isostakyröstä, 2 Laihialta, 4 Mustasaaresta, 2 Maalahdesta ja 1 Vaasan yksityisestä palvelutalvosta. Haastateltavien nimet löytyvät työn lopusta liitteestä 7 (ks. liite 7.).

Vanhuspalvelulaki astui voimaan 1.7.2013. Vanhuspalvelulain tarkoituksena on parantaa laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelujen saamista iäkkäiden henkilöiden joukossa, niin, että yksilölliset tarpeet ja aika otetaan huomioon. Tämä lisää väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista tuetaan. Kunnan eri toimialat veloitetaan tekemään yhteistyötä, jotta vanhuspalvelulain veloitteet saadaan täytetyksi. Kunnan tulee tehdä yhteistyötä myös muiden kunnassa toimivien julkisten tahojen, yritysten ja yleishyödyllisten yhteisöjen ja ikääntynyttä väestöä edustavien järjestöjen kanssa. Vanhuspalvelulain veloitteet kunnille ovat osa kuntastrategiaa ja kunnan muuta strategista johtamista. Toiminnasta voidaan laatia erillinen toimeenpano-ohjelma, jossa tavoitteet täsmennetään ja vastuut ja aikataulut sovitaan arvioinnin toteuttamiseksi osana kunnan hyvinvointikertomusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013: 5,7,9.)

Lähiesimies tarvitsee monipuolista osaamista. Lähiesimies johtaa toimintaa organisaatiossaan ja hänen asemaansa kuuluu aina valtaa ja vastuuta. Nykyajan johtaja pystyy harvoin päättämään asioista yksin. Päätösten lopputuloksesta vastaa yleensä johto. Lähiesimiehen työssä valta voidaan jakaa käskyvaltaan, lakeihin ja erilaisiin sopimuksiin perustuvaan valtaan. Lähiesimies vastaa työn johto – ja valvonta oikeudesta. Tähän ns. direktio- oikeuteen kuuluvat muun muassa työajan sijoittelu, työajan alkaminen ja päätymishetket, lepoajat, työpaikan määrääminen ja työvuorojen sijoittelu. Lähiesimiehen johtamisvastuu sisältää delegoinnin, päätöksenteon, työtehtävien jaon, työntekijöiden sijoittamisen, ohjauksen, valvontavelvollisuuden, työajan seurannan ja epäkohtiin puuttumisen. Työympäristössä lähiesimiehen valta perustuu myös vuorovaikutukseen. (Laaksonen ym. 2012: 111, 113–114.)

Tutkimuksessani päädyin käyttämään kaikkialla tekstissä lähiesimies nimikettä, kun puhun johtajuudesta, esimiehestä tai lähiesimiehestä. Haastateltavien joukossa olevat palvelujohtajat olivat he lähinnä työyksikköä ja he tulivat mukaan haastateltavien joukkoon satunnaisesti. Heidän työtehtävänsä olivat hiukan laajempia, kuin työyksikköä lähinnä olevien lähiesimiesten. Tutkimusluvan antaneet henkilöt antoivat valmiiksi nimet, joihin otin sitten yhteyttä ja pyysin saada tehdä haastattelut. Lähiesimies nimikkeen käyttö tuntui minusta johdonmukaiselta ja siksi otin sen käyttöön.

3.2. Laadullinen tutkimus ja lomakehaastattelu

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tukittavia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan useimmiten harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivinen tutkimuspa sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja erilaisten sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tällä tutkimustavalla voidaan antaa virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin: Miksi, Millainen, ja Miten? Aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin esimerkiksi tilastollisissa tutkimuksissa. Aineisto on yleensä tekstimuodossa. Haastatteluita voidaan kerätä teemahaastatteluilla tai noin 4-8 henkilön ryhmäkeskusteluilla. Haastatteluille on tyypillistä vuorovaikutustilanne. Vuorovaikutustilanteessa haastattelija ja haastateltavat vaikuttavat toisiinsa. Haastattelua voidaan luonnehtia kahden ihmisen väliseksi kielen käyttöön perustuvaksi viestinnäksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu suorittamaan tulkintoja jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkijalle voi vielä analysointivaiheessa palautua mieleen jokin tärkeäksi osoittautuva seikka, jota ei ole aineistoa kerätessä kirjoitettu muistiin. (Heikkilä 2008: 16–18; Hirsijärvi & Hurme 2008: 48.)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan lähinnä strukturoinnin perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Haastattelemineen on tutkimuksen osana eräänlainen vuorovaikutustilanne. Tilanteelle on ominaista, että haastattelun tulee olla ennalta suunniteltua, haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen niin käytännössä kuin teoriassa. Haastattelun tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta. Haastattelun laittaa alulle ja ohjaa haastattelija. Yleensä haastattelutilanteessa haastattelija joutuu ylläpitämään ja motivoimaan haastateltavaa ja hänen motivaatiota. Haastateltava oppii roolinsa haastattelun kuluessa ja haastattelevan tulee tietää roolinsa. Haastattelun täytyy olla luottamuksellista ja haastateltavan tulee luottaa siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsijärvi ym. 2008: 43.)

Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan. Lomakkeen kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoidun haastattelun suurin haaste on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Haastattelija yleensä merkitsee haastattelutilanteessa vastaukset muistiin valmiiksi laadittuja luokkia noudattaen, usein kannettavalla tietokoneella. Haittana voi olla, ellei luokkia ole laadittu strukturoituun haastatteluun perustuen, että käsitteet ja vaihtoehdot heijastavat enemmän haastattelijan kuin haastateltavien maailmaa. Tässä tapauksessa luokkaan ”muu” tulee yllättävän paljon tapauksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000: 197; Hirsijärvi ym. 2008: 44–45.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Siinä yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille sama. Strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat teemahaastattelussa. (Hirsijärvi ym. 2008: 47–48.)

3.3. Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä ei saa olla liian pieni tai suuri. Jos joukko on pieni, aineistosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Mikäli joukko on liian suuri, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. Tavallisesti haastateltavien määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on noin 15. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä. (Hirsijärvi ym. 2008:58–59.)

Ennen haastatteluja olisi päätettävä haastattelun paikka, ajankohta, likimääräinen kesto ja haastatteluun käytettävä välineistö. Teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan, silloin haastattelupaikan tulisi olla turvallinen ja rauhallinen. Tutkija voi antaa haastateltavan ehdottaa haastattelupaikkaa. Haastattelun kesto on aikuisilla keskimäärin 1,5–2 tuntia. Haastateltavaan otettava yhteydenoton muoto saattaa olla ratkaisevassa asemassa kun suostuminen tapahtuu. Yhteydenottotapoja on useita ja niitä voidaan yhdistellä. Haastattelija ei ilmoita tulostaan etukäteen, voidaan lähettää kirje ja

pyytää palauttamaan lomake, haastattelupyyntö voidaan esittää etukäteen puhelimitse tai sovitaan ovella haastateltavalle sopivasta ajankohdasta. (Hirsijärvi ym. 2008: 73–74, 84.)

Kvalitatiivisen aineiston analysointitapoja on monia. Usein esitetään, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin aikana. Laadullisen analyysin pääpiirteisiin kuuluvat seuraavat asiat. Analyysi alkaa usein haastattelutilanteissa. Tutkija tekee havaintoja ilmiöistä esimerkiksi niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen tai erityistapausten perusteella. Kvalitatiivisen aineiston ero kvantitatiiviseen tutkimukseen on siinä, että aineisto säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. Tutkija voi käyttää päättelyä joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa on keskeinen aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä joitakin teoreettisia johtoideoita on jo olemassa, joita tutkija pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Analyysitekniikoita on useita ja työskentelytapoja useita, ei ole olemassa yhtä oikeaa muita ehdottomasti parempaa analyysitapaa. (Hirsijärvi ym. 2008: 136.)

Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelulomaketta. Teemahaastattelualueet koostuivat neljästä aihealueesta. Teemahaastattelualueet löytyvät liitteistä. (ks. liitteet 4 ja 5.). Kukin aihealue sisälsi kaksi apukysymystä. Lopussa oli vielä mahdollisuus antaa vapaa sana. Tutkijalla oli vielä tarkentavia pieniä kysymyksiä, jotka auttoivat haastattelun läpiviemistä sekä haastateltavaa. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköisesti hyvissä ajoin, noin viikko ennen haastattelutilannetta. Haastattelut nauhoitettiin ja tutkimuksessa saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, niin ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa. Teemahaastattelurun-ko testattiin etukäteen yhdellä henkilöllä ja varmistettiin kysymysten toimivuus.

Kaikki haastatteluajat sovittiin sähköpostilla. Haastateltavat itse sopivat ajan, mikä heille oli paras ehdotetuista ajoista. Haastateltavat varasivat itse paikan, missä haastattelut käytiin. Haastateltavista 13 oli varannut haastattelupaikaksi oman työhuoneen ja kaksi erillisen keskusteluhuoneen. Kaikki haastateltavat olivat perehtyneet kysymyksiin etukäteen. Kaikki haastateltavista olivat kirjanneet ylös asioita etukäteen ja yksi oli kerännyt erilaista materiaalia työyksiköstään, jotka liittyivät teemahaastattelukysymyksiin.

Haastattelut kestivät kaikki noin tunnin ja 30 minuuttia. Haastattelupaikoista osa oli maakunnissa, joten haastattelija joutui perehtymään etukäteen osoitteisiin edellisenä päivänä. Haastattelutilanteet olivat yleensä ottaen rauhallisia, 3 tapauksessa puhelin häiritsi hetken keskustelutilaisuutta. Tutkimuksessani 7 haastattelua käytiin ruotsinkielisenä. Olen kääntänyt kaikki vastaukset suomen kirjakielelle, ettei tunnistettavuus kärsisi. Vain yhdessä lainauksessa olen jättänyt ruotsinkielisen sanan, koska se kuvaa mielestäni asiaa hyvin.

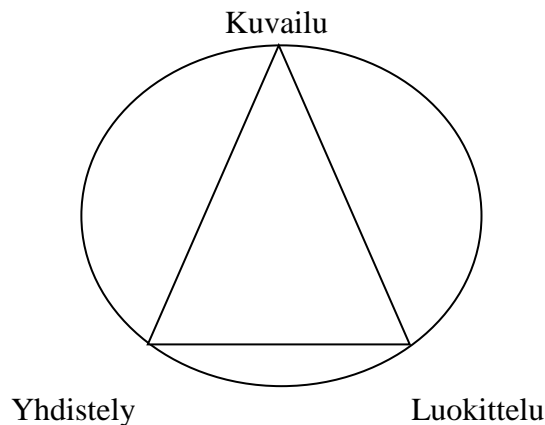
Tutkimusraportissa kielenkäyttö on oleellista. Tieteellinen teksti pyrkii noudattamaan hyvän kirjakielen ja sujuvan tekstin ihanteita. Hyvä kirjakieli sisältää virheettömät rakenteet ja sujuvan oikeinkirjoituksen, onnistuneen sananvalinnan. Hyvä tieteellinen teksti on havainnollista, selkeää, yksinkertaista, mutkatonta ja ilmaukset ovat neutraalisia objektiivisia ja asiallisia. Tekstin virheet häiritsevät tekstin seuraamista ja siten itse tutkimuksen tulkintaa. Tutkija ja koko tutkimus saattavat joutua epäluotettavaan ja kyseenalaiseen valoon, jos tekstissä on virheitä. (Kniivilä, Lindholm - Yläne & Mäntynen 2012: 157–159.)

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kun aineisto on tallennettu, niin tutkija voi joko kirjoittaa koko aineiston tekstiksi tai sanasanaisesti puhtaaksikirjoittaa eli litteroida aineiston. Näistä tavoista litterointi on ehkä tavallisin. Litteroinnissa aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä ja teemojen koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsijärvi ym. 2008: 138.)

Aineiston litterointi suoritettiin touko- kesäkuulla 2014. Haastattelut on käännetty kaikki suomen kirjakiellelle, ettei tunnistettavuus kärsi. Litterointi vei paljon aikaa ja se oli työläs vaihe tutkimukseni tekemisessä. Pyrin litteroimaan yhden haastattelun kerralla ja yhden haastattelun litterointi vei noin viisi tuntia. Olin nauhoittanut haastattelut kahdelle eri laitteelle varmuuden vuoksi. Ääni kuului hyvin nauhalta ja se oli selvää. Litterointi tuotti 87 sivua tekstiä.

Kun aineisto on purettu, tutkimuksen vaiheet jatkuvat ja kuvio 2 havainnollistaa kvalitatiivisen analyysin kolmivaiheisena prosessina hyvin.



Kuvio 2. Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 145).

Kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisessa pyritään kartoittamaan henkilöiden,

tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tarkoitus on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Luokittelulla luodaan pohja tai kehys jonka varassa haasteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja yksinkertaistaa ja tiivistää. Yhdistelyllä yritetään löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne ovat välivaiheita analyysin rakentamisessa. (Hirsijärvi ym. 2008: 145, 147, 149.)

4.1. Haastateltavien taustatiedot

Taulukosta 3 ilmenee haastateltavien sukupuoli, ammattinimike, peruskoulutus, johtamiskoulutus ja miten kauan haastateltavat ovat olleet lähiesimiestyössä. Tässä tutkimuksessani naiset olivat lähiesimiestyössä enemmistönä ja vain yksi mies mahtui joukkoon. Tämä antaa suuntaa siihen ajatukseen, että hoiva- ja hoitotyö on enemmän naisvaltaista työtä. Johtamiskoulutusta oli kaikilla. Kaikki lähiesimiehet olivat ensin työskennelleen peruskoulutustaan vastaavassa työssä, ennen lähiesimiehen toimeen ryhtymistä. Ne, joilla oli vain sairaanhoidollista koulutusta toivoivat saavansa myös sosiaali puolen asioihin koulutusta ja päinvastoin. Haastateltavat olivat käyneet paljon erilaisia lyhempiä johtamiseen liittyviä kursseja sekä myös pitempiä. En ole erotellut tarkemmin koulutusten laatua ja kestoa, paitsi Jet - (johtamisen erikoistutkinto) koulutuksen halusin ottaa esille. Jet- koulutusta halusin tuoda esille, koska olen sen itsekin käynyt ja koin se antoisaksi omaan esimiestyöhöni. Haastateltavien lähiesimiestyökokemukseen on laskettu kaikki esimiestyö, vaikka se olisi ollut eri työyksiköissä. Vastaavien sairaanhoitajien työkuva koostui lähiesimiestyöstä ja sairaanhoitajan työstä. Palvelualueenjohtajat olivat vain lähiesimiestyössä.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Vastaajien taustatiedot	
Sukupuoli	a. Nainen (14) b. Mies (1)
Ammattinimike	a. Palvelukeskuksenjohtaja (1) b. Palvelutalonjohtaja (3) c. Vastaava ohjaaja (2) d. Vastaava sairaanhoitaja (9)
Peruskoulutus, aiempi	a. Sairaanhoitaja, erik.sh (8) b. Terveystenhoitaja (2) c. Sosionomi (2) d. Sosionomi-Lähihoitaja (1) d. Diakoni (1) e. Sosiaaliohjaaja (1)
Johtamiskoulutus	a. Jet (4) b. Muu (11)
Esimiestyötä yhteensä	a. 0-5 vuotta (2) b. 6-9 vuotta (3) c. 10-19 vuotta (6) d. 20-25 vuotta (4)

4.2. Vanhuspalvelulain muutosten näkyminen ja tarpeellisuus lähiesimiestyölle

Olin nostanut tarkasteltaviksi lähinnä pykälät 2, 10, 19, 20 ja 21 vanhuspalvelulaista ja olin ne ilmoittanut haastateltaville etukäteen. Nämä pykälät olivat omasta mielestäni lähinnä omaa työtäni. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin kokonaisuus koko laista ja olen ottanut vastaukset käsittelyyn samalla tavoin, kuin ne tulivat haastatteluissa. Haastateltavien mielestä epävarmuus, siitä mihin ollaan menossa, on lisääntynyt kuntaliitosten ja lain mukana. Paljon on jo menty eteenpäin kentillä, mutta paljon on vielä edessä. Selvemmin näkyy palveluasumisen puolella fyysisesti huonokuntoisempien potilaiden hoitaminen yksiköissä.

Haastateltavien mielestä uusi vanhustalvelulaki tuo velvoitteita toimintaan. Aiemmin on ollut suosituksia, mutta laki velvoittaa enemmän toimimaan. Rakennemuutokset vaikuttavat jo nyt yksiköiden toimintaan. Lain tultua voimaan on aluehallintoviranomaisten valvonta eri palveluyksiköiden valvonnassa tehostunut. Valvontaviranomaiset ovat kiinnittäneet huomiota henkilöstön riittävään määrään ja osaamisen kehittämiseen. Laki on tuonut lisää päätöksentekoa ja hallinto- ja paperityö on lisääntynyt. Erilaisten lupa asioiden huomioiminen on lisääntynyt. Toisaalta laki on tuonut ryhtiä päätösten tekemiseen. Koettiin, että laissa on selvät tavoitteet, kuinka meidän tulisi vanhuksiamme hoitaa. Se millä keinoilla tavoitteet saavutetaan, niin niistä ei mainita selkeästi. Katsottiin että laki antaa meille päämäärän, tavoitteet ja asiat tulee tehdä. Laki tuo muutosta hoitajien ajatusmaailmaan esimerkiksi, että kotona tulee pystyä asumaan pidempään ja ajatusmaailman tulee muuttua.

Kaikki vastaajat korostivat, että vanhustalvelulaki näkyy työyksiköissä. Vanhustalvelulaki velvoittaa tekemään hoito- ja palvelusuunnitelmat tarkemmin, vastuuhoitaja tulee olla nimetty, henkilömitoituksen pitää olla kunnossa ja osaaminen tulee varmistaa. Omavalvonta asia oli kaikilla vielä epäselvää, miten se saadaan toimimaan. Osalle koko omavalvontakäsite oli vielä hiukan epäselvä, mitä siihen kuului ja mitä se velvoitti. Laki velvoittaa tekemään erilaisia muita suunnitelmia, kuten lääkehoitosuunnitelmia ja turvallisuussuunnitelmia. Vastaajat totesivat; jotta saataisiin kaikki suunnitelmat tehtyä ja pidettyä ajan tasalla, pitäisi palkata yksi henkilö näitä tekemään. Vanhustalvelulaki koettiin jonkin verran tärkeämmäksi vanhusten näkökulmasta kuin esimiesten.

Kaikissa haastateltavissa yksiköissä oli töissä lähihoitajia, perushoitajia, hoitoapulaisia ja laitoshuoltajia. Sijaisina käytetään hoitoapulaisia, eläköityneitä ja opiskelijoita. Useammassa yksikössä oli käytössä siivouspalveluja tukipalveluina. Lääkäripalveluita hoitivat Doctagon lääkärijärjestelmä ja neljässä yksikössä päivystävä lääkäri. Fysioterapia, toimintaterapiapalveluja, hammashuoltopalveluja ja geriatriasta lääkäripalvelua saatiin tarvittaessa, mutta niitä ei löytynyt kaikista yksiköistä. Kahdeksassa palvelukodissa oli palkattu työllistetty eripituisina aikoina viikossa. Työllistetyt avustivat erilaisissa avustavissa tehtävissä, kuten siivous, keittiötöyt, ulkoilu ja vaatehuolto. Yhdessä yksikössä oli kuntahoitaja, joka ulkoili asukkaiden kanssa. Vanhustalvelulaissa on henkilöstön vä-

himmäismitoitukseksi annettu suositus, joka on 0,5 henkilöä / hoidettava. Henkilöstöä koskeva suositus saavutettiin kaikissa haastateltavissa yksiköissä. Monissa paikoissa oli näkyvissä toimenkuvien muutamista eläköitymisen yhteydessä. Kodinhoitajien toimia saatettiin muuttaa lähihoitajan toimeksi tai sairaanhoitajan toimeksi.

Laki edellyttää iäkkäälle henkilölle vastuuhenkilön nimeämistä. Se olikin kaikissa haastateltavissa paikoissa nimetty ja vastuuhenkilön nimeämistä oli käytetty jo aikaisemmin. Vastuutyöntekijät osallistuivat yksiköissä palvelusuunnitelman toteuttamiseen ja laadintaan ja hoitotukien hakemiseen yhdessä omaisten kanssa. Palvelusuunnitelmien laatimisen yhteydessä nousi esille kuitenkin esille se, että niiden tekemistä ja käyttöä tulisi tehostaa. Pitäisi kirjata enemmän ylös asiakkaan omaa tahtoa. Koettiin tarvetta tehostaa yhdessä hoidettavan kanssa hoitosuunnitelman tekemistä. Hoitosuunnitelman tekemistä yhdessä hoidettavan kanssa perusteltiin sillä, että ihmisen tulee tietää mitä hänen hoidostaan puhutaan. Vanhusneuvosto oli jo olemassa joissakin kunnissa. Vanhusneuvoston tehtävä on ajaa vanhusten asioita kunnissa. On tärkeää rohkaista ihmisiä mukaan päättämään niistä asioista, jotka heitä itseään koskevat.

Kaikki yksiköt olivat panostaneet toimintakykyä ylläpitävään toimintaan. Vanhuspalvelulaki velvoittaa paremmin huomioimaan tämän asian kaikessa hoito ja hoivatyössä. Kuntouttavan työotteen tehostamista tarvitaan vielä enemmän, jotta se toteutuisi mahdollisimman hyvin yksiköissä. Vanhuspalvelulaissa edellytetään, että lähiesimies vastaa siitä, että palvelut täyttävät niille asetetut vaatimukset. Tämä tarkoittaa olennaisesti kuntouttavan työotteen edistämistä ja toimintatapojen kehittämistä. Haastateltavat mainitsivat, että yksiköissä pyritään esim. asukkaiden ruokailuun ruokasalissa ja heitä aktivoidaan wc:ssä käymiseen. Eräs haastateltava nosti esiin omaisten pelon asukkaan jäämisestä sänkyyn ja asukkaasta tulee helposti vuodepotilas. Haastateltava totesi myös, että on taas omaisia, jotka ”paapovat” ja syöttävät sänkyyn. Kaksi haastateltavista mainitsi vanhan hoitotyön perinteen helposti nousevan edelleen esille. Yksi haastateltavista mainitsi myös asiakkaiden usein ajattelevan, että hoitajan tehtävä on palvella. Otan tähän erään haastateltavan ajatuksen.

”Yksi on varmaan asenteiden muokkaaminen, tavallaan se tulee, sekä asukkaalta kuin myös sit henkilökunnalta. Elikkä saattaa olla ihan, että asukkaat ovat sitä mieltä, että senhän takia sinä olet täällä että sinä teet minun puolesta. Minä maksan sinulle, että sinä teet nämä hommat minun puolesta. Eli lähtee sieltä., mutta sitten myös henkilökunnan asenteesta, sillä siellä edelleen on joillakin takaraivolla ajatus, että minä olen hyvä hoitaja kun minä teen puolesta.”

Vaasan alueella oleva palvelutalojen henkilökunta on käynyt kolmivuotisen täydennyskoulutuksen. Koulutuksella pyrittiin kehittämään asennetta ja osaamista kohdalleen Vaasan vanhustyössä. Koulutus toteutettiin vuosina 2010–2013. Koulutus järjestettiin Vaasan kaupungin ja Vaasan ammattikorkeakoulun yhteisprojektina Koulutuksen tavoite oli arvojen ja asenteiden, toimintakyvyn ja elämänlaadun sekä asiakaslähtöisten työ- ja toimintatapojen vahvistaminen.(Hakala & Nurmi 2014: 11.) Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän yksiköissään toteutettiin toimintakykyä ja kuntouttavaa työtapaa hoivatyössä. Haastateltavat mainitsivat erilaisia koulutuksia järjestettävän yksiköissään. Haastateltavat mainitsivat erilaisia haavahoitajan, diabeteshoitajan, kuulo-
hoitajan ja muita luentoja, joita yksiköissä oli järjestetty. Tällä tavoin saatiin suurempi joukko työntekijöitä hyötymään samaan aikaan erilaisen osaamisen lisäämisestä yksiköissä.

Virkistystoimintaa järjestettiin kaikissa yksiköissä eri tavoin. Yksiköissä järjestettiin yhteislaulu tuokioita, jumppaa, lukutuokioita, bingoa, käsitöiden tekoa, erilaista askartelua, yhteisiä retkiä, juhlia ja ulkoilua. Kaikki haastateltavat kokivat erilaisen virkistystoiminnan erittäin tärkeäksi ja se toi vaihtelua päivärytmiin. Muutamassa yksikössä oli eläimiä vanhusten ilona. Ulkona järjestettiin kasvimaan hoitoa, grillausta kesäisin ja olivatpa jostakin yksiköstä myös käyneet veneilemässä. Yksi haastateltavista mainitsi, että virkistystoiminnassa täytyisi tietää mistä asiakas on aiemmin pitänyt ja ottaa huomioon tällä tavoin asukkaiden oma mielipide.

Vanhuspalvelulaissa veloitetaan yksikön johtajaa huolehtimaan, että yksikössä järjestetään omavalvontaa palvelujen laadun, turvallisuuden ja asianmukaisuuden varmistamiseksi. Tämän asian varmistamiseksi yksiköiden tulee laatia omavalvontasuunnitelma.

Omavalvontaa on toteutettava 1.1.2015 lukien. Palautetta tulee kerätä asiakkailta, heidän omaisilta, läheisiltään ja toimintayksikön henkilöstöltä. Tämän palautteen pohjalta kehitetään palveluita ja turvataan asiakkaiden ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa palveluiden toteutumiseen.

Yksi haastateltavista mainitsi heidän yksikön tehneen tänä vuonna ensimmäistä kertaa omaisille erikseen kyselyn. Aiemmin omaiset ovat saaneet avustaa vastaamisessa. Yksikössä on kuitenkin tehty aiemmin joka vuosi tyytyväisyyskysely. Kyselyt ovat pyritty tekemään yksinkertaisiksi ja omaisten kyselyyn on laitettu enemmän vastausvaihtoehtoja. Monessa yksiköissä oli käytössä erilaisia kyselyjä tai palautelomakkeita. Palautteita ei kerätty kaikissa yksiköissä joka vuosi. Vaasan kaupungin palvelualueen yksiköissä oli tehty ns. TAK (tutki, arvioi, kehitä) - potilaspalautetyytyväisyyskyselyä. Kyselyä olivat toteuttaneet ammattikorkeakoulun sairaanhoidon opiskelijat. Toimintaa on kehitetty vastausten perusteella.

Kaikilla haastateltavilla oli käytössä RAI (resident assessment instrument) - toimintakyky mittari, jolla iäkkään henkilöiden toimintakykyä arvioidaan monipuolisesti ja luotettavasti. Kahdella haastateltavista oli myös käytössä RAVA- toimintakyky mittari. Näillä molemmilla mittareilla mitataan iäkkään henkilön toimintakykyä selviytyä jokapäiväisen elämän toiminnoista itsenäisesti ja asioita missä hän tarvitsee ulkopuolisen apua. Toimintakyky mittari selvittää fyysisen, kognitiivisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Toimintakyvyn eri osa-alueita arvioidaan iäkkään henkilön elinympäristönsä esteettömyyteen, asumisen turvallisuuteen ja lähipalvelujen saatavuuteen.

Kaikki haastateltavat katsoivat, että vanhuspalvelulaki on tarpeellinen lähiesimiestyölle. Lain katsottiin turvaavan asiakkaan oikeudet hyvään, laadukkaaseen, ammattitaitoiseen hoitoon ja hoivaan. Koettiin lain helpottavan toimintaa ja perusteluja, kun töitä tehdään. Laki selkeyttää toimintaa ja työstä tulee enemmän tavoitteellista ja saadaan aikaan tuloksia. Tavoitteiden saavuttaminen tietysti vie aikaa. Kun vanhuspalvelulaki on taustalla ohjaamassa toimintaa, niin työntekijät luultavasti ajattelevat enemmän kuinka kohtaavat asiakkaita, mikä on heidän itsemääräämisoikeutensa ja ymmärtävät asiakkaiden oikeuden sanoa ei. Vanhuspalvelun velvoittamana me otamme huomioon paremmin vanhem-

pien ihmisten hyvinvoinnin. Vanhuspalvelulaki kunnioittaa vanhuksen yksityisyyttä ja henkilökohtaista koskemattomuutta. Juuri se asenne, että kohdellaan vanhuksia kuinka toivottaisiin itseäänkin kohdeltavan, on tärkeää muistaa. On tärkeää huomioida, että jokainen työntekijä sitoutuu ylläpitämään ja kehittämään erilaisia työskentelytapoja, mitkä tukevat asukkaan hyvinvointia.

Haastatteluissa pohdittiin, että vanhuspalvelulaki on aika väljästi kirjoitettu ja joitakin kohtia voidaan tulkita monella tapaa, mitä laki tarkoittaa. Jotkut kohdat laissa ovat hirtittävän tarkkaan kirjoitettu, esimerkkinä nousi esille vastuuhoidtaja pykälän tulkinta. Yksi haastateltavista kuvasi vanhuspalvelulakia isoksi kirjoituspöydäksi, jota ei ole mietitty loppuun asti, eikä mitä se merkitsee yksittäiselle asiakkaalle ja yksikölle. Byrokraatia on lisääntynyt kirjaamisessa, sillä kaikki pitää kirjoittaa ylös tarkkaan. Kentillä on näkynyt, että omaisia otetaan enemmän mukaan hoitoon. Yhä edelleen koettiin rutiinien häiritsevän toimintaa. Rutiineista on vaikea tulla ulos ja löytää aikaa työskennellä toisella tavalla. Yksi haastateltavista pohdiskeli sellaista asiaa, kun ihminen poistuu työelämästä, hän eräällä lailla katoaa ulos terveyspalvelujen piiristä. Muilla ikäluokilla ovat äitiysneuvolat, työterveyshuolto, mutta eläkkeelle jäätyä ei ole mitään terveysneuvolapalveluja. Nyt kuitenkin nämä terveysneuvolapalvelut ovat tulossa vanhuksille vanhuspalvelulain velvoittamana. Linaaan tähän lopuksi muutamia haastateltavien ajatuksia vanhuspalvelulaista.

”Ehkä on just tämmöiset kun laadun varmennus ja tämmöinen, herää miettimään voitaskos me tehdä tämäkin paremmin.”

”Silla lailla se on tarpeellinen, että se turvaa asiakkaan oikeudet hyvään, laadukkaaseen, ammattitaitoiseen hoitoon ja hoivaan.”

”Tarpeellisuudesta, että on hyvä kun on olemassa ja antaa rajat ja säännöt, että kuinka toimitaan. Ja sitten onhan se helpompi tehdä suunnitelmia sen mukaan kun sinulle on laitettu, että nämä kriteerit pitää täyttää.”

4.3. Lähiesimiehen edellytykset ja haasteet osaamisen johtamisessa.

On tärkeää että kaikilla on sama päämäärä työyksikössä ja kaikkien pitää työskennellä kohti samaa päämäärää. Muuten yksi tekee sitä ja toinen tätä ja silloin työntulos ei ole hyvä. Tämän teema- alueen analysoinnin voisi aloittaa seuraavilla haastateltavien launauksilla.

”Mutta se vaatii oikeaa asennetta esimieheltä, että sen olemassa olevan osaamisen osaa hyödyntää. Minä itse olen ajatellut silloin aikoinaan, että se on enemmänkin sellaista coachaamista, kuin johtamista.”

”Jotenkin tämä on niin hektistä työn tekemistä hoitajillakin joka ikinen päivä, että sitten joskus se hiukan pidemmälle katsominen ja vaikkapa vielä suunnittelisi pidemmälle, no mitä sinä haluaisit opiskella tai miten sinä haluaisit vahvistaa omaa osaamista, ne tuntuvat joskus niin kaukaa haetulta, ne pohdinnatkin, kun joskus tuntuu, että kun selvittäisiin edes tästä päivästä.”

Lähiesimieheltä vaaditaan siis oikeaa asennetta, jotta hän osaa hyödyntää olemassa olevan osaamisen. Tulee luoda uskoa siihen, ” että kyllä te osaatte ”. Alussa vaaditaan paljon perehdyttämistä, opastamista, ohjaamista ja uskon valamista. Kiireen taakse on helppo verhoutua. Vanhemmat hoitajat saattavat helposti tehdä asioita samalla tavalla. Lähiesimiehen tulisi kannustaa työntekijöitä omaan ajatteluun. Nuorten ihmisten omaan ajatteluun kannustamista tulisi tukea, sillä heillä on varmasti uusia ajatuksia, miten tämän homman voisi tehdä. On tärkeää miettiä, onko tämä ainut oikea tapa tehdä asioita. Virheistä oppimista tulisi korostaa, ettei etsittäisi syyllisiä. On tärkeää löytää itselle vahvistusta asiaan, ennen kuin lähtee asiaa esittämään, sillä jos itse olet epävarma, sinut varmasti nujerretaan. Lähiesimiehen on tärkeä pitää itsensä ajan tasalla. Lähiesimiehen tulee olla itse aktiivinen ja hakeutua koulutuksiin. Verkostoituminen ja tekniikan ja teknisen osaamisen kehittäminen ovat lisääntyneet ja ne tulee osata. Lähiesimiehen on tärkeä ymmärtää, ettei tee vain omaa sarkaansa, vaan hänellä on laaja-alaista ajattelua ja lähiesimiehen täytyy nähdä, että on muutakin kuin nämä meidän yksikön hoidettavat.

On tärkeää miettiä ja olla tiukkana siinä tarvitseeko tämä vanhus tätä paikkaa vai selviytyisikö hän kotona vielä. Lainaus tähän erään haastateltavan verkosto ajatuksesta.

”Kyllähän se verkosto on tärkeä voimavara, että sinulla on niitä samoja tilanteita olemassa, samoja asioita kohdanneita ihmisiä, joiden kanssa voi vaihtaa ajatuksia.”

Lähiesimiehen on tärkeä tuntea koko työyhteisö ja alaisensa hyvin, se on kaiken pohja osaamisen johtamiselle. On tiedettävä mitä ajatuksia työyhteisössä liikkuu, mitä osaamista siellä on. On tärkeää jakaa tietoa ja on oltava avoin ja luottamuksellinen suhde työyhteisön kanssa. Työntekijät uskaltavat tulla kysymään, kun on avointa ja luottamuksellista. Lähiesimiehen oma esimerkki on tärkeimpiä asioita osaamisen johtamisessa. Lähiesimiehen on tärkeä pysyä ajan tasalla, jolloin sinulla on viime käden tieto asioista ja hän pystyy sitä jakamaan henkilökunnalle. On tärkeää huomata mitä eri voimavaroja eri henkilöillä on. Sitten vielä on osattava kohdentaa ihmisten voimavarat oikeisiin tehtäviin, silloin saadaan parhain hyöty. Haasteellista on saada hiljainen tieto siirtymään vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Joskus saattavat henkilökemiat olla esteenä työyhteisössä osaamisen siirtymisessä ja se ettei ole tietoa, miten hiljaista tietoa parhaiten siirretään.

Kaikissa yksiköissä korostui vanhuspalvelulain mukanaan tuoman osaamisen vahvistaminen työyksiköissä. Osassa yksiköitä oli jo läpikäyty ensiapu ykköskurssit, Lovet, Lopit eli sairaanhoitajien ja perushoitajien lääkkeiden osaamiseen liittyvä verkkokoulutus ja tentti, rakenteinen kirjaaminen ja hygieniapassit. Osassa yksiköitä nämä koulutukset olivat vielä kesken. Lähiesimiehet kokivat haasteellisiksi koulutuksiin osallistumisen järjestelyn, koska henkilökuntaa piti riittää myös tekemään työtä yksikköön. Ruotsinkielisen koulutuksen tarjonta koettiin vajaaksi ja sen koettiin rajoittavan koulutuksiin osallistumista. Lainaan tähän erään haastateltavan kuvauksen osaamisen johtamisesta.

”Siihenhän liittyy osaamisen tarpeen kartoittaminen ja sitten tuota sarvet sojossa katsoa mistä sitä koulutusta saa ja olla ajoissa liikkeellä, että sinne on mahdollisuus päästä.”

Lähiesimiehet kokivat tärkeäksi olla itse osaksi työssä mukana tai ainakin tuntea työ peruskoulutuksen pohjalta, jotta he ihan oikeasti näkevät mitä se työ ja haasteet siellä kentällä ovat, koettiin että silloin puhutaan samoista asioista. Lähiesimies voi toimia mallina niiden tavoitteiden mukaan, mitkä työyhteisössä yhdessä on asetettu. Samalla lähiesimies arvostaa henkilökuntaa eikä vain sano, että tee kuinka sanon, vaan itse toimii esimerkkinä. Lähiesimiehen tulisi enemmän tehdä yhteistyötä verkostojen kanssa, käydä kokouksissa ja pitää kokouksia. Kokouksilla saavutetaan tuloksia inspiroimalla toisiamme ja osaamistamme, me opimme toisiltamme. Lähiesimies ja koko henkilökunta tarvitsee jatkuvaa kouluttautumista, koska hoito- ja hoivatyö menee eteenpäin.

Kaikki haastateltavat lähiesimiehet kokivat rekrytoimisen tärkeäksi haasteeksi tulevina vuosina. Yksi haastateltavista nosti esiin ajatuksen, joka liittyy läheisesti rekrytoimiseen nykyään; Lähiesimiehen on harkittava tarvitaanko sijaista. Tämä näkyy ylhäältä päin tulevalla paineella ja liittyy säästöihin. Kansainvälisyys ja kulttuurierot näkyvät jo hoivatyössä ja ne koetaan haasteellisiksi asioiksi. Eri sukupolvien väliset haasteet kiteytyvät hyvin erään haastateltavan lausuntoon:

”Haaste on myös se kun Y-sukupolvi ja nyt kun nämä kohtaa X ja Y, että joku hoksaa, että niillä on se ero tehdä töitä ja se on ihan ok ja siihen pitää osata suhtautua vähän niin kuin mennä niiden maailmaan vähän kuitenkin.”

Taulukossa 4 olen koonnut yhteen haastatteluissa esille tulleet tärkeimmät edellytykset ja haasteet osaamisen johtamisessa. Eräs haastateltavista piti sukupolvien välistä eroa merkittävänä puhuttaessa osaamisesta. Hän katsoi, että vanhimmat työntekijät katsovat tarvitsevansa enemmän uutta osaamista, nuoret ovat enemmän tässä ja nyt. Nuoremmat saattavat kohdata toimiessaan vastarintaa ainakin alussa ennen kuin vanhemmat antavat periksi. Kun uuden oppimisen jälkeen tullaan töihin uusin ideoin, niin silloin on selvästi havaittavissa, että on mukavampaa työskennellä, kun on itse oppinut jotain uutta. Katsottiin tärkeäksi, että kaikilla on työskennellessään sama suunta ja päämäärä, muuten ihmiset tekevät yksi sitä ja toinen tätä. On tärkeää pitää luvatuista asioista kiinni ja lähiesimiehen tulee vaatia tuloksia työntekijöiltä. Taulukon alapuolella on muutama lai-

naus haastateltavien lausunnoista, mitä lähiesimieheltä ja työyhteisöltä edellytetään, kun mietitään osaamisen johtamista ja työyhteisössä.

Taulukko 4. Esimiehen edellytykset ja haasteet osaamisen johtamisessa.

Edellytykset	Haasteet
Oikea asenne	Virheistä oppiminen, ei syyllistäminen
Tärkeää pitää itsensä ajan tasalla	Asenteiden muokkaaminen
Tärkeä tuntee alaisensa	Henkilökunnan pysyminen täällä töissä, rekrytointi
Laaja-alainen ajattelu	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen
Luottamus, avoimuus, läsnäolo	Ruotsinkieli, suomenkieli, kulttuurierot
Oma esimerkki	Motivointi
Yhteistyö, verkostot, kokoukset	Tiimityö
Asiantuntemusta, ihmistuntemusta, suvaitsevaisuutta	Y-sukupolvi
Kykyä nähdä ja hyödyntää erilainen osaaminen	Pystyä ottamaan palautetta vastaan ja toimimaan sen pohjalta
Tietoa muutosjohtamisesta, innovaatiojohtamisesta	Pitää osata valikoida oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin

”Minä koen, että esimiehenä pitää olla paksunahkainen semmoinen tiedätkö niin kuin realistinen ja varma siitä mitä ajattelee ja sanoo ja siitä ei saa ottaa itseensä ja osata järkevästi ja rauhallisesti perustella asioita, joita kokee, että näihin on puututtava, vaikka se saattaakin aiheuttaa aikamoista tunnekuohua ...olen huomannut, että se on ollut ihan hyvä sitten jälkeenpäin, mutta kun se on pinnalla ja menet siihen sohaisemaan...mutta kun onnistut näissä asioissa se lisää työmoti-

vaatiota ja tuo työniloa ja ihmiset kokevat, että töihin on kiva tulla ja täällä on mukava olla.”

”Riittämättömyyden tunteen kanssa pitää oppia elämään, kun työskentelee esimiehenä. Minulla on koko ajan se tunne, että en ehdi kaikkea mitä haluaisin, enkä osaa, ei ole tarpeeksi aikaa ja en voi istua täällä 24 tuntia vuorokaudessa.”

”Esimiehen tehtävä on näyttää tietä toisille ja on erittäin tärkeää, että meillä selvät tavoitteet kun me tehdään jotain. Sellaiset että ne ymmärretään. Ihmisethän ymmärtävät asioita hyvin eri lailla ja sitten on vielä se, että tavoitteen pitää olla realistinen ja sen lisäksi pitää olla strategia, kuinka teemme. Ja kaikki yhteisesti työskentelevät strategian eteen.”

4.4. Lähiesimiehen osaamisen johtamisen työkaluja ja osaamisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Tämän teema alueen sisällä moni lähiesimiehistä oli pohtinut työkalu sanaa, mitä sillä haetaan. Teema alueella tiedusteltiin kolmea tärkeintä työkalua. Haastateltavat vastasivat kuitenkin ihan siinä järjestyksessä mitä työkaluja heidän mieleensä tuli, eivätkä tärkeysjärjestyksessä Jotkut mainitsivat kuitenkin kolme työkalua ja jotkut vastasivat useamman työkalun, mitä heidän mieleensä oli tullut.

Yksi haastateltavista mainitsi työkaluiksi asenteen, arvomaailman, osaamisen ja kiinnostuksen sekä ihmisen oman persoonan. Hän piti tärkeimpinä ihmisen omaa halua ja näkemystä tehdä jonkinmoista muutosta johonkin parempaan päin. Tärkeää on itse olla aktiivinen ja lähteä etsimään tietoa kollegoilta, puhelimen kautta tai netin kautta, keskustellen ja kysellen. Oma asenne tulee olla sellainen, joka näkee ongelmat haasteena, ja kaikki vaikeudet ovat voitettavissa. Ihmisten pitää yrittää löytää asioista positiivinen puoli, eikä saa lannistua ja pitää osata antaa itselle anteeksi tarvittaessa. Lähiesimiehen tulee osata avata työntekijöiden silmät erilaisille asioille. Haastateltava jatkaa seuraavalla repliikillään.

”Se on se arvomaailma, se oli niin kuin ennen vanhaan kun tulin tänne, se oli vain arvokasta kun potilaan äärellä tehtiin hoitotyötä ja ne jotka papereita pyöritteli niin se oli turhanpäiväistä, eikä nähty että siinä on oma arvonsa.”

Eräs haastateltavista lähtee mainitsemaan sellaisia työkaluja kuin, että meidän pitää osata hymyillä kun tulemme töihin, tervehtiä, tarjota apua, kiittää toista ja tehdä tiimityötä. Meillä ei saa olla tapana syyllistää, vaan pitää osata korjata toimintaa ja kehittää sitä. Kaikkien tulisi noudattaa annettuja ohjeita ja toimia niiden mukaan. Mikäli tulee konflikteja, lähiesimiehen tulee mahdollisimman nopeasti ottaa konfliktit käsittelyyn ja mennä keskustelemaan, vaikka konfliktit olisivat epämiellyttäviä. On vaarallista jos jättää konfliktit ja olettaa että työntekijät keskenään sopivat asiat. Lähiesimiehen on tärkeää mennä ja ottaa asiat käsittelyyn. Erään lähiesimiehen sanat sisältävät monta ajatusta työkaluista:

”Kohtelee alaisia reilusti ja oikeudenmukaisesti ja saa alaiset innostumaan ja kehittämään toimintaa ja ammattitaito sekin on taito. Osaa tarttua ongelmiin nopeasti ja rakentavalla tavalla. Pitää luvatuista asioista kiinni, toimii esikuvana ja sanoo asiat suoraan loukkaamatta toista sekä rakentamaan luottamukselliset työn tekijäsuhteet.”

”Sitten, mulla on se, että tuntosarvet pitää olla koholla oikeastaan kaiken aikaa.”

Lähiesimies huolehtii henkilöstön työssä jaksamisesta. On tärkeää antaa positiivista palautetta ja kannustaa työntekijöitä toimimaan. Lähiesimiehen täytyy kuitenkin muistaa vaatia tuloksia. Lähiesimiehen tulee kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, mutta lähiesimiehellä on se viimeinen sana. Keskustelun ja kuuntelun vaikutusta korostettiin kaikissa haastatteluissa. Ne ovat työkaluja, joilla pystyy vaikuttamaan työntekijän ajatusmaailmaan. Perehdytys koettiin todella tärkeäksi, kun uusi työntekijä tulee työpaikalle. Täytyy olla oikea ihminen, joka perehdyttää ja on mentorina, sillä se ei sovellu kaikille. Perehdyttäjällä täytyy olla hyvä työmoraaali ja hänen tulee pitää työstään. Kuten aiemmin mainitsin jos tapahtuu konflikteja, lähiesimiehen tulee mahdollisimman nopeasti ottaa ne käsittelyyn ja mennä keskustelemaan, vaikka se onkin epämiellyttävää. On

aika vaarallista jos jättää asian ja olettaa, että he keskenään sopivat asian, on tärkeää lähiesimiehen mennä ja ottaa asia käsittelyyn.. Linaan tässä parin haastateltavan sanontoja, jotka kuvaavat hyvin mielestäni lähiesimiehen toimintaa ja työkaluja.

”Täytyy olla joku, joka ohjaa ja osoittaa niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita, jonkun täytyy olla koko ajan vaikuttamassa todella ryhmään. Sanoisin sen olevan todella tärkeää.”

”Sillä henkilöt, jotka ovat kauan samassa paikassa, niin heistä tulee ”hemmablinda” ja samalla motivaatio laskee ja inspiraatio.”

”Se on todella tärkeää esimiehelle nähdä tämä, että tämä on hyvä tässä ja joku toinen tuossa. Tulisi olla se silmä, jolla katsoa että tämä osaa sen tehdä ja joku toinen ei ehkä ole ollenkaan kiinnostunut tai selviä tehtävästä, eikä välitä ja joku voi olla superhyvä siinä. Siinä kokee enemmän itsensä arvokkaaksi.”

Tärkeäksi koettiin myös henkilöstön sitouttaminen. Pitäisi saada henkilökunta viihtymään työpaikassa. Työntekijöillä pitäisi olla niin hyvä olla, että he pysyisivät työyksikössä. Moniammatillisuus työyhteisössä ja tiimityö koettiin tärkeäksi. Lähiesimiehet kokivat työssään todella haasteelliseksi tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja palautteen antamisen. Linaan tähän muutaman lähiesimiehen kommentin.

”Se ei vaan jotenkin istu minun luonnolle se ylimalkainen kehuminen ja sellainen koska silloin se menettää sen merkityksen, jos ruvetaan keksimään ihan pienistä asioista.”

”Esimiehen pitää muistaa pitää asiat esillä työyhteisössä, jos päästää menemään käsistään niin se menee. Esimiehellä on todella suuri merkitys työyhteisössä.”

Motivointi ja kannustus koettiin tärkeäksi ja sen pitää olla tasapuolista Todettiin motivaation olevan tärkeä siksi, että motivaatio työssä tarttuu. On todella tärkeää, että henkilöstöllä on hyvä motivaatio, jotta syntyy positiivinen henki työpaikalle. Motivaatio ko-

ettiin eräänlaiseksi ”helmeksi” työyhteisössä, jolla on suuri vaikutus. Eräs haastateltavista mainitsi motivoitumisen lähtevän keskustelun kautta, yhteisten kokousten kautta ja siitä että jokainen sitoutuu siihen mitä ollaan tekemässä. Motivoitumisen yhteydessä toinen haasteltava nosti esille ajatuksen siitä, että kaikki eivät sovellu niin hyvin tähän työhön ja silti heidän tulisi kokea että he selviytyvät, jotta he voivat itse hyvin. Tietysti tällaisille henkilöille pitäisi saada muita mahdollisuuksia. Voi olla että henkilö soveltuisi jonkin muun potilasryhmän hoitajaksi kuin esimerkiksi muistihäiriöisten hoitajaksi.

”Motivointi on vaikeaa, ihmisten mukaan saaminen on vaikeaa ja saada heidät vetämään yhtä köyttä, ettei tule ajatuksia, että mitä sinä nyt meinaat?”

Monet haasteltavista mainitsivat työkierron edut. Koettiin kuitenkin että työkierron pitäisi olla vapaaehtoista. Työkierto antaa mahdollisuuden oppia uutta toisessa paikassa ja se antaa mahdollisuuden pohtia niitä asioita mitä meillä on hyvin tai mitä olisi kehitettävää. Työkierrolla niin sanotusti sekoitetaan pakkaa. Työkierto lisää varmasti näkemään enemmän positiivisuutta omasta yksiköstä ja sen toiminnasta. Tärkeää on miten tulee kohdelluksi ja vastaanotetuksi uutena työntekijänä. Uuden työntekijän tullessa hänellä on oma näkökanta asioihin ja siksi ei saa sanoa, että me ollaan aina tehty näin. Työkierto parantaa käytäntöjä ja samalla työilmapiiriä. Työkierrolla siirretään osaamista seuraavaan yksikköön. Työkierrolla turvataan se tieto ja taito, mitä siinä yksikössä on. Työntekijän ei tulisi olla kauempaa, kuin viisi vuotta samassa yksikössä. Useasti ne joilla olisi tarvetta, eivät halua kiertää. Toiset taas voivat aktiivisesti olla työkierrossa. Jokaisen tulisi tuntea tarve, että on ollut jossakin yksikössä niin kauan, että haluaa nähdä jotain uutta ja oppia jotain uutta.

Työkierto sana saatetaan nähdä negatiivisessa merkityksessä. Työntekijä saattaa ymmärtää sen niin, että hänestä halutaan päästä eroon tai hän on huono työkaveri. Tästä asiasta keskusteltiin useamman haasteltavan kanssa ja mietittiin, miksi tämä mielikuva on edelleen vallalla työyksiköissä. Tässäkin asiassa lähiesimiehellä on ratkaiseva merkitys, sillä hänen tulee pystyä motivoimaan ihmisiä näkemään uutta ja oppimaan uutta. Työkierron tarkoitus on avata silmiä ja sillä lisätään työhyvinvointia.

Asenne, jolla työskennellään, tulisi olla positiivinen, negatiivisen asenteen voisi unohtaa ja jättää sivuun. Mikäli yksikössä on paljon negatiivista asennetta, tulisi miettiä, mistä se tulee ja voisiko sille tehdä mitään. Jos joku yksikössä voi huonosti tulee pyrkiä saamaan hänet voimaan paremmin, mutta se ei saa olla pääasia. Joskus huonosti voimisen takana voi olla aivan pieni mitätönkin asia, joka voi kasvaa. Eräs lähiesimies totesi mielestäni hyvin mitä lähiesimiehen työ pitää sisällään. Toinen lähiesimies mainitsi ajatuksiaan autoritäärisestä johtajuudesta.

”Esimiehen pitää olla esimies, joka ottaa asiat esille koko ajan. Jos päästää kärsistään niin se menee ja tämä on se raskaus esimiehen työssä tämä muistuttelu. Joskus olen sanonut, että se tuntuu kuin olisi kotona ja muistuttelisi minun teini-ikäisiä. Kun ajattelee, että miksi se ei mene perille se totuus. Työyksiköstä löytyy aina yksi tai kaksi, jotka tekevät miten haluavat.”

”Olen nyt jo nähnyt tässä urani aikana kaikenlaista autoritääristä (kovaa, kova-luonteista) johtamista, pelolla johtamista ja vaikka mitä. Kyllä minä koen, että siten kun johtaminen on oikeudenmukaista ja tuota tällaista osaamisen johtamista, niin esimies on oikeudenmukainen, toimii ohjeitten lakien mukaan. Eikä hän ole mikään tällainen diktaattori, joka määrää että nyt tehdään näin ja piste, vaan siellä on demokratia työyhteisössä ja keskustelua ja avoimuutta ja tämmöistä.”

Koettiin tärkeäksi, että lähiesimies itse saa palautetta omalta esimieheltään. Lähiesimiehen täytyy ottaa ongelmat haasteena ja löytää se positiivinen puoli asioista ja suhtautua asioihin asenteella, että kaikki on voitettavissa ja asioille pystytään tekemään aina jotain. Palautteen antamisessa pitäisi olla tietty herkkyys ja se tulisi antaa sillä hetkellä kun näkee, että joku tekee jonkun asian hyvin. Tämä koskee kaikkea palautteen antamista. Positiivista palautetta saadessa voisi yhtyä kahden haastateltavan kommentteihin.

”Se tuo sitä semmoista, tiedätkö semmoista oikeasti tunnetta, että minä olen jostain onnistunut tekemään oikein.”

”Ihan sellainen kiitoksen antaminen on tosi tärkeätä ja ihan hyvistä suorituksista ja onnistumisesta kiittäminen on tosi tärkeä asia.”

”Meidän tulee enemmän kannustaa ja antaa palautetta toisillemme spontaanisti esim. että oi kuinka kiva ja kuinka hyvin sinä ajattelit, se on aika vähäistä, ihmiset eivät uskalla sanoa.”

Kaikki haastateltavat mainitsivat erilaisten kokousten merkityksen hyväksi työkaluksi osaamisen johtamisessa. Osa piti kokouksia viikoittain, osa joka kolmas viikko tai kerran kuukaudessa. Kokouksissa voitiin pohtia yhteisiä asioita, käydä läpi koulutuksesta tullutta tietoa, pitää ”täsmäkoulutuksia” ja arvioida omaa osaamista yksikössä. Lähiesimiehillä oli myös keskenään tai palvelujohtajien kanssa omat kokoukset. Lähiesimiesten kokouksia pidettiin kerran kuussa. Erään lähiesimiehen ajatus kokouksista tulee esille seuraavassa lainauksessa.

”Niin ne ovat olleet hirveen tärkeitä ja kyllä minä huomaan jos on jäänyt väliin että sitten niitä vähän kuin kaipaa, että pysyy kärryillä siitä kokonaisuudesta.”

Kaikki haastateltavat mainitsivat kehityskeskustelut yhdeksi työvälineeksi. Sitä ei mainittu kuitenkaan tärkeimmäksi ja monet mainitsivat ensin muita työkaluja. Kehityskeskusteluissa osaaminen tuodaan esille ja kysellään kiinnostuksen kohteista ja osaaminen kartoitetaan. Kehityskeskusteluissa annetaan palautetta puolin ja toisin. Kehityskeskusteluja pidettiin noin kerran vuodessa. Niihin annettiin aikataulut ajoissa ja työntekijät pystyivät miettimään keskustelua omalta taholtaan, mitä haluaa sanoa ja tuoda esille. Keskusteluissa mietitään miten on mennyt ja miten mennään tästä eteenpäin. Haastateltavista useampi toi esille ajatuksen, että heidän kanssaan voi kyllä tulla keskustelemaan aina tarvittaessa, eikä vain kerran vuodessa. Kehityskeskusteluita kritisoitiin siinä mielessä, että niillä ei voi nostaa palkkaa ja niistä ei saa mitään konkreettista muuta kuin hyvän mielen ja että niitä pitää vain pitää.

Taulukko 5. Työkaluja osaamisen johtamisessa.

Työkaluja osaamisen johtamisessa			
Johtaminen	Palaute	Vuorovaikutus	Muita työkaluja
<p>Hyvä johtaminen, jämäkkyys, oma jakaminen</p> <p>Työvuorosuunnittelu</p> <p>Esimies itse, oma halu, asenne ja näkemys tehdä muutosta</p> <p>Positiivinen asenne, osaa antaa itselleen anteeksi ja ei tarvitse tietää kaikkea</p> <p>Kehityskeskustelut</p> <p>Priorisointi</p> <p>Verkostot</p> <p>Ongelman osoittaminen</p> <p>Perehdytys, mentorointi</p> <p>Motivaatio, motivointi</p> <p>Kyky nähdä eteenpäin</p> <p>Coaching</p> <p>Benchmarking (vuorovaikutteinen toisiltaan oppiminen)</p> <p>Jokaisen sitoutuminen siihen mitä ollaan tekemässä</p>	<p>Kiitoksen antaminen, hymy, osataan nauraa, huumori, tervehdittäminen</p> <p>Palautelaatikko, palautteen antaminen ja saaminen, kannustus</p> <p>Porkkana; raha, pulla, lounas</p>	<p>Palaverit, keskustelut, osastotunnit</p> <p>Teemapäivät</p> <p>Erilaiset asiakas- ja tyytyväisyyskyselyt</p>	<p>Työkierto</p> <p>Tietotekniikka, puhelin</p>

Taulukossa 5 olen tuonut esille haastateltavien esille ottamia työkaluja osaamisen johtamisessa. Taulukosta 5 voi huomata, että eniten työkaluja löytyi johtamiseen liittyvistä asioista. Palautteen ja vuorovaikutuksen halusin nostaa erillisenä työkaluna esille, koska ne ovat erikseen tärkeitä työkaluja osaamisen johtamisessa. Palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys koettiin tärkeäksi, kun lähiesimies haluaa lisätä osaamista yksiköissä. Benchmarking ja coaching nousivat esille haastatteluissa lähiesimiehen työkaluina. Coachingilla tarkoitetaan prosessia, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä

omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. ([http:// www.priinia.fi / MitaOnCoaching.htm.](http://www.priinia.fi/MitaOnCoaching.htm)) Haastateltavat totesivat, että osaamisen johtaminen nostaa työyhteisön työhyvinvointia ehdottomasti. Jokainen on tyytyväinen, jos kykenee tekemään sellaista mitä aikaisemmin ei ole tehnyt, työssä on silloin haastetta enemmän. Henkilökunnan huomattavassa heillä olevan tietoa ja osaamista riittävästi, heillä on varmempi ja parempi olo työssä. Osaaminen vahvistaa itsetuntoa ja antaa varmuutta työskentelyyn, samalla se voimistaa positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Tämä tuo jaksamista ja hyvinvointia henkilökunnan toimiessaan työssään. Haastatteluissa mainittiin tarkat toimenkuvat, tietysti voidaan tarpeen mukaan joustaa. Hyvä johtaminen ja lähiesimiehen myönteinen positiivinen suhtautuminen ylipäättävästi kaikkiin asioihin on tärkeää työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Seuraavassa tulee esille muutamia haastateltavien lausumia ajatuksia.

”Työhyvinvointi lähtee siitä, millä asenteella sinä tulet tuolta ovesta sisään”

”Kyllä meillä täällä on korkea työmoraali, että en minä sitä tarkoita, että tänne tullaan pää kainalossa töihin, mutta että työmoraali on korkealla. Sitten kun voidaan hyvin, niin ei sairastutakaan. että näin sitten yhteishenki on hyvä ja pitää olla sellaista hurttia huumoria välillä.”

”Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin esimiehen toimia.”

”Että minäkään en aivan kaikkea osaa, että annetaan armon käydä oikeudesta, tässä ei suinkaan tarvitse ihan kaikkea osata kunhan tiedät että voit tulla joltakin kysymään.”

”Enemmän kivaa töissä, tehdä joku iloiseksi joka päivä, vaikka se olisi vain se yksi, mutta hän tekee taas toisen iloiseksi, jatkuu se, se on eräänlainen motto.”

Tutkimuksessani mainittiin kaikkien oikeus olla töissä ja työpaikalla. Kenenkään ei saa käyttäytyä kurjasti toisia työntekijöitä kohtaan. Täytyy muistaa, ettei voi syyttää kaikkea toisten niskaan, mitä itselle on tapahtunut kurjia asioita esimerkiksi kotona. Tulisi myös

muistaa asioiden priorisoinnin merkitys työssä. Eräs haastateltavista kuvasi mielestäni hyvin asioiden priorisointia työkaluna. Lunaan hänen ajatuksensa tähän.

”Kaikista tärkein on olla tässä ja nyt, tässä hetkessä sen vanhuksen kanssa, jonka tilanne voi yhtäkkiä muuttua, voi tulla kaaos. Tulla sellainen yleinen kaaos nyt ehkä saa aikaiseksi, se on meidän tärkein asia täällä, se on tavallaan sellainen pakotie joillekin, että on tekevinään ns., jotakin. Se on helpompi olla taittelemassa niitä pyykkejä jos ajattelee karrikoidusti.”

Kaikki haastateltavat mainitsivat työkaluiksi erilaiset tietotekniikan alueet ja välineet. Tulevaisuudessa tulee huomioida se että meidän hoidettavatkin käyttävät enemmän tietotekniikkaa hyväkseen. Otan lainauksen kahden henkilön kommentista tähän.

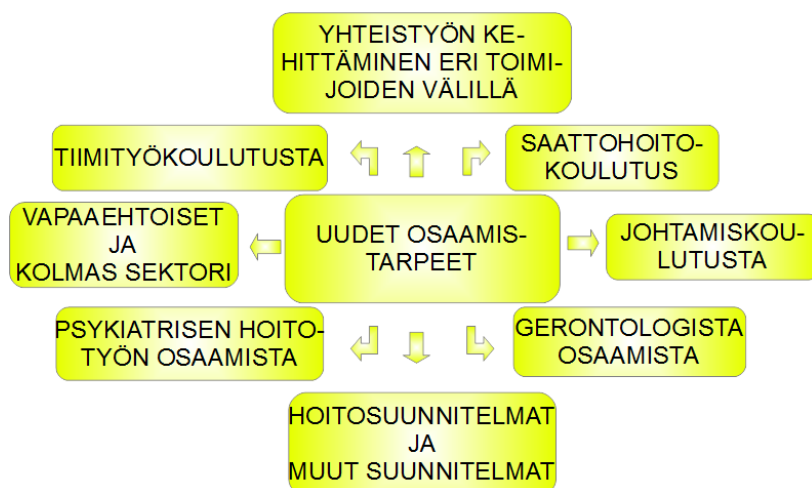
”Tietotekniikka auttaa paljon, mutta se vie aina aikansa oppia. Äkkiähän se tulee osaksi sitä omaa työtä ja siihen tottuu ja onhan siitä älyttömästi apua ja loppuviimetteeksi nopeuttaa asioita, yhteydenpito on nopeampaa ja ei tarvitse puhelimella tavoittaa ihmisiä. Sillä viestitään henkilökunnalle asioita, pakkohan se on olla tänä päivänä.”

”Tietotekniikka on eniten verenpainetta nostattava että kun ei ole sitä taitoa niin se turhauttaa, että et sinä tiedä mutta minun täytyy sanoa kyllä tukea ja apua saa sitten asiantuntijoilta.”

4.5. Uudet osaamistarpeet

Haastatteluissa nousi tulevaisuuden osaamistarpeiksi useita erilaisia ajatuksia. Kuviossa 3 olen koonnut osan haastatteluissa tulleista uusista osaamistarpeista ja muista kehittämisalueista kuvioksi. Kerron kuvion jälkeen jonkin verran jokaisesta esille tulleesta osaamistarpeesta ja kehittämisalueesta, joita myös kuviossa 3 tulee esille. Kuvioista olen jättänyt pois esimerkiksi Atk – taitojen kehittämisen, koska se on joka tapauksessa meidän tulevaisuuden työn kannalta välttämätöntä. Palautejärjestelmien kehittämistä en ole

erikseen ottanut kuvioon, vaan katson, että se sisältyy johtamiskoulutukseen ja niinpä kerron siitä vain tekstissä.



Kuvio 3. Uudet osaamistarpeet ja kehittämisaalueet lähiesimiehen arjessa.

Tulevaisuudessa kehitettävää olisi esimerkiksi hoitosuunnitelmien tekeminen vielä tehokkaammin yhdessä hoidettavan kanssa. Hoitolinjausten ja hoitotahdon kirjaamiseen tulisi kiinnittää vielä paremmin huomiota. Pitää myös muistaa että hoito- ja palvelusuunnitelma on juridisesti sitova.

Haastateltavista osa koki haluavansa lisää erilaista johtamiskoulutusta. Erilaisia” täsmäkoulutuksia” toivottiin, joka syventäisi lähiesimiehen ja myös henkilökunnan osaamista.. Dementoituneen hoitoon erikoiskoulutusta toivottiin lisää ja se koettiin puutteelliseksi. Dementiaosaamisessa kiinnitetään huomiota perushoittoon, mutta psyykkinen ja sosiaalinen hoito puuttuu tai on vajavaista Lähes kaikki haastateltavista mainitsivat saattohoitoon liittyvää koulutusta ja osaamista tarvitaan lisää. Tämä tarve on tullut sen mukana kun hoidettavat hoidetaan yksiköissä elämän loppuun asti, aiemmin elämän loppuvaiheen hoito on hoidettu yleensä sairaalassa. Tiimityötä lisäävää osaamisen kehittämistä halutaan. Psykiatrisen hoitotyön osaamisaluetta toivottiin lisää. Gerontologisen osaamisen syventämistä tarvitaan lisää. Monella on omaan koulutukseen liittynyt jotain

gerontologiseen osaamiseen liittyvää, mutta se jää usein sellaiseksi pintaraapaisuksi. Omia erikoisosaajia tulisi käyttää enemmän hyväksi yksiköissä, kuten fysioterapeutteja ja toimintaterapeutteja. Eräs haastateltavista nosti ajatuksen, jossa sairaanhoitajien osaamista käytetään aivan liian suppeasti meillä hyödyksi.

ATK automaattinen tietojen käsittely, (<http://www.kotus.fi/lyhenneluettelo>) – taitojen kehittämistä, samoin vuorovaikutustaitoja, tiimityötä, työergonomiasta toivottiin osaamisen lisäämistä. Johtajien omaan osaamiseen liittyviä koulutuksia ja osaamista toivottiin lisää.

Yhteistyön kehittäminen eri yksiköiden kanssa ja yhdessä tekeminen koettiin tärkeäksi ja sitä voisi kehittää edelleen. Pitäisi kuunnella enemmän toisten mielipiteitä, sillä kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä ja olisi tärkeää saada ne esille. Yhteistyön kehittäminen ei useinkaan vaadi rahaa.

”Tapaan sanoa, että meillä kaikilla on yhtä paljon aikaa ja miten me priorisoidaan siinä se on, sillä tietyt priorisoivat toisen asian ja toiset jonkun muun, joka on yhtä tärkeä.”

”Onhan tämä yksinäistä hommaa, ei ne kukaan ole minun kavereita.”

Erilaisia palautejärjestelmiä voisi kehittää ja tehostaa. Palautteen kautta saa helposti kiinni heikkouksia ja sen perusteella kehittää osaamista. Haasteena on miettiä miten omaiset ja hoidettavat saadaan kokemaan että he saavat hyvää kohtelua ja kaikki tuntevat olevansa vastuussa hoidosta.

Omavalvontasuunnitelmien teko terminä oli kaikille uusi kehittämisaalue, jonka laki on tuonut mukanaan ja siihen kaikki nyt olivat perehtymässä. Eräs haastateltu nosti esille ajatuksen, millä lähiesimiehen työpanos koskisi vain konkreettista hoitoa, eikä kaikkea muuta. Lähiesimies tekee esimerkiksi asiakasmaksuja ja hän mietti voisiko tällaisen työn tehdä joku muu. Samoin kaikilla haastateltavilla lähihoitajat osallistuivat ylläpito-

siivoukseen. Olisiko näitä töitä jotenkin mahdollisuus teettää jollakin muilla, jotta hoitohenkilöstön aika jäisi vaan asiakkaalle.

Lähiesimiehet kokivat tärkeäksi saada lisää vapaaehtoisia mukaan hoitotyöhön, jotta voitaisiin antaa lisää iloa vaikkapa muistihäiriöpotilaiden hoidossa. Vapaaehtoisia ja kolmannen sektorin apua oli jonkin verran jo hyödynnetty yksiköissä ja heidän apunsa koettiin tarpeelliseksi. Vapaaehtoiset voisivat viedä ihmisiä ulos ja tehdä paljon muutaakin. Tarpeettomat asukkaiden siirrot tulisi saada pois. Tulisi olla aikaa enemmän olla työyhteisössä ja kysellä kuulumisia. Fysioterapeuttista osaamista toivottiin enemmän yksiköihin. Tämä siksi, että osattaisiin liikutella asukkaita oikein ja käyttää apuvälineitä.

Haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esille ajatuksia mitä heille oli tullut haastattelun aikana. Otan seuraavaksi työhöni muutamia esille tulleita asioita. Eräs haastateltavista mietti byrokratian lisääntymistä, vaikka puhutaan koko ajan hallinnon keventämisestä. Hän oli kokenut lähiesimiestyönsä aikana byrokratian vain lisääntyneen. Hän pohdiskeli sitä kun kaikki pakolliset suunnitelmat, kuten lääkehoitosuunnitelmat, pelastussuunnitelmat tai mikä nyt tahansa pitää tehdä, jäävätkö ne hyllyyn? Samoin on paljon erilaisia hankkeita, joita on tehty. Niitä pitäisi käydä enemmän osastotunneilla läpi.

”Kun kulkee ja kysyy, mitä tiedät jostain jostakin tietystä hankkeesta, niin kukaan ei tiedä mitään.”

Haastatteluissa tuli esille toive siitä, että johto tulisi enemmän käymään kentillä ja katsomaan mitä me teemme ja mitä meiltä puuttuu. Toivottiin resursseja hyvän olon panostamiseen. Panostamisen ei tarvitse olla mitään kauhean isoja asioita esimerkeiksi mainittiin; pullan tarjoaminen hyvistä tuloksista tai syntymäpäivänä, kahvipaketit työyksiköihin, ulkoilua joskus työajalla.

Lähiesimiehen tehtävä saattaa olla hyvinkin laaja-alainen eri paikoissa. Yksi ihminen voi hoitaa ison alueen työssään ja se vaatii laajaa tietoa ja sen hallintaa. Olisi helpompi jos voisi keskittyä pienempään alueeseen, mutta sitä ei tiedä saisiko siitä kuitenkaan tarpeeksi haastetta itselleni. Saattaa olla että joillekin lähiesimiehille vaikeiden asioiden

ratkominen toimii energian lähteenä ja antaa potkua. Lähiesimiehen tulee kuitenkin muistaa lähtiessään työpaikalta jättää työasiat sinne. On tärkeää itsensä takia unohtaa työasioiden miettiminen vapaa-ajalla ja keskittyä ihan muihin asioihin kotona.

Moni haastateltavista mielti lain ottamista enemmän esille eri palavereissa. Erilaisten säästöjen vaikutus työhön askarrutti useampaa haastateltavaa. Säästöt vaikuttivat sijaisten hankintaan, ei voitu suoraan ottaa sijaisia, vaan piti ensin tarkoin harkita tarvitaanko sijaista todella tai voitiinko asioita organisoida muulla tavalla. Tulevaisuuden yhdeksi haasteeksi mainittiin myös henkilökunnan pysyminen työpaikoissa ja henkilökunnan löytyminen. Tälläkin hetkellä suurin osa lähiesimiesten työajasta kului sijaisten etsimiseen ja hankkimiseen. Mikäli sijaisia ei löydetä, joudutaan tekemään pitkiä työvuoroja ja kouluttamattoman henkilökunnan riski työssä lisääntyy. Palkattujen joukossa saattaa olla niitä jotka eivät ole ollenkaan motivoituneita vanhusten hoitamiseen. Lähiesimiehet joutuivat itse paikkaamaan puuttuvia työvuoroja.

Pitkä kokemus hoitajana antaa perspektiiviä esimiestyöhön. Kaikki haastateltavat kokivat tarpeelliseksi sairaanhoidollisen osaamisen lähiesimiestyössä.

”Minä teen parhaani ja myöskin sellainen oikeanlainen asenne ja suhtautuminen antaa energiaa Ei voi ruveta pelkäämään silla lailla,, että onko tämä nyt varmasti oikein ja puuttuuko tästä joku, siitä on hyötyä, että on pitkä kokemus muualtakin kuin tästä esimiestyöstä.”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastatteluaineiston luotettavuus kärsii, jos vain osaa haastateltavista on haastateltu tai jos kuuluvuus tallenteissa on huono, litterointi on tehty erilaisilla alussa ja lopussa tai jos luokitellaan sattumavaraisesti. Tällöin haastatteluaineisto ei ole luotettava. Tutkimuksessa pyritään siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Kuitenkin täytyy tiedostaa, että tukija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa. Kyse on tutkijan tukinnoista ja hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovitella. Reliaabelius tarkoittaa sitä onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko litterointi tehty oikein. (Hirsijärvi ym. 2008:185, 189.)

5.1. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella osaamisen johtamista lähiesimiestyössä ja näkökulmana oli vanhuspalvelulaki. Teoreettisessa osassa käsiteltiin osaamisen johtamista ja lähiesimiestä osaamisen johtajana. Tutkimusosiossa kuvasin toimintaa ohjaavan vanhuspalvelulain ja määrittelin lähiesimiehen. Tutkimukseen osallistuivat tehostetun palveluasumisen lähiesimiehet Vaasan, Maalahden, Mustasaaren, Laihian, Isonkyrön ja Vähänkyrön palveluyksiköistä. Haastateltavat valittiin satunnaisesti. Tämä tutkimus pyrkii hakemaan vastauksia kysymyksiin. Mitä on osaamisen johtaminen tarkasteltuna lähiesimiehen näkökulmasta? Miten vanhuspalvelulaki näkyy lähiesimiehen arjessa? ja Mitkä ovat keskeisimmät haasteet ja työkalut sekä osaamistarpeet lähiesimiehen osaamisen johtamisessa?

Osaamisen johtaminen on yksi haasteellisimmista johtajuuden osa-alueista. Osaamisen johtajuus on eräänlainen monimutkainen vuorovaikutusprosessi, jonka olen nostanut ylös teoriaosassa (ks. 2.1.1. ja 2.2.1.) ja se vaatii paljon lähiesimieheltä ja koko työorganisaatiolta. Tutkimuksessani nousi esille vuorovaikutusprosessin tärkeys sekä haasteet ja edellytykset osaamisen johtamisessa. Teoria osassa (ks. 2.1.2.) olen nostanut esil-

le strategian tärkeyden, sekä inhimillisen ja aineellisten kokonaisuuksien tärkeyden osaamisen johtamisessa ja tutkimukseni osoitti samojen asiakokonaisuuksien tärkeyttä. Strategian tulisi muuttua toiminta-ajatuksiksi ja jokaisen tulee ymmärtää oma rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Lähiesimiehen tulee sitouttaa henkilöstö kohti yhteistä tahotilaa. On tärkeää että yksikössä toimivat tunnistavat samat kehykset ja toiminnan suunnan ja toiminnan suunta tulisi olla kaikilla tiedossa. Tiedon siirtymistä voidaan edistää koulutusten, johtajan puheiden ja avoimen keskustelun avulla. Tähän vaikuttaa ratkaisevasti, miten hyvin lähiesimies tuntee alaisensa ja työyhteisönsä ja mitä ajatuksia siellä liikkuu. Lähiesimiehellä tulee olla viime käden tieto asioista ja hänen tulee pystyä jakamaan uutta tietoa henkilökunnalle (vrt. luku 4.2.).

Henkilöstön kehittäminen (ks. 2.1.1.) on keskeinen osa osaamisen kehittämistä. Tutkimuksessa ilmeni, että vanhuspalvelulaki on velvoittanut yksiköitä kiinnittämään huomiota tietynlaisten osaamisalueitten kehittämiseen. Yksiköissä oli suoritettu osaksi lääkehoitoon, ensiaputaitoihin, hygienia asioihin ja toimintakykyä ylläpitävään toimintaan liittyvää osaamisen kehittämistä. Toimintatapojen uudistamista ja ajatusmaailman muuttamista kohti kokonaisvaltaisempaa hoivakäytäntöä oli näkyvissä yksiköissä. Uudistuminen on hitaasti käynnissä. Haastateltavat mainitsivat yksiköissä erottuvan edelleen, vanhan hoiva- ja hoitotyön kulttuurin perinteet; ”näin tehdään, kuten on aina ennenkin tehty.”

Teoriaosassa otan esille osaamisen edellytyksinä aineelliset ja inhimilliset voimavarat (ks.4.2.). Osaamisen pääoma jaetaan inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen voimavaraan ja näistä muodostuu organisaation voimavarojen kokonaisuus, jota kutsutaan myös aineettomaksi pääomaksi. Kun lähiesimies pyrkii lisäämään henkilöstönsä osaamista ja sitoutumista hän rakentaa inhimillistä pääomaa. Inhimillinen pääoma sisältää organisaation arvot, toiminta-ajatuksen ja kulttuurin. Inhimillinen pääoma pitää sisällään yhteisen tiedon ja osaamisen, mikä liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon, työkykyyn ja sitoutumiseen. Tutkimuksessani tuli hyvin esille, että kaikilla pitää olla samat päämäärät ja kaikkien työyksikössä tulee työskennellä samaan suuntaan (vrt. luku 4.3.).

Tutkimuksessani tuli esille edellytyksiä lähiesimiehen valmiuksista ja ominaisuuksista, niitä kuvattiin paljon. Teoriaosassa (vrt. luku 2.1.2.) tuon esille edellytyksiä osaamisen johtamiselle. Tutkimusosassa tuon esille edellytyksiä, jotka tulivat esille haastatteluissa. Teoriaosassa edellytykset ovat isompien kokonaisuuksien alla ja haastatteluissa tulivat samat asiat esille, mutta pilkottuna. Vaaditaan rohkeaa lähiesimiestä tulevaisuuden terveydenhuollossa, koska terveydenhuolto kasvaa ja kehittyy ja elää jatkuvien muutosten keskellä. X – (1960–1980 syntyneet) ja Y-sukupolvien (vuosina 1980–2000 syntyneet) erot nousivat tutkimuksessani esille. X - ja Y-sukupolven erot aiheuttavat haasteita lähiesimiehen toiminnalle ja työyksikölle (ks. 2.1.3.). Lähiesimiehen tulee osata reflektoida luovan ja innovatiivisen kehittämisen kannalta. Henkilöstön ja lähiesimiehen täytyy osata pohtia ammattiryhmissä, kehityskeskusteluissa, työn ohjauksessa ja muissa keskustelutilaisuuksissa työhön liittyviä asioita (vrt. taulukko 1. ja 4.).

Paasivaara & Nikkilä (2010: 138) toteavat hyvän työilmapiirin ja työyhteisön sisäisen toimivuuden tukevan työyhteisön menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Työilmapiiriin vaikuttavat käsitykset toimintatavoista ja arvoista sekä uskomuksista. Teoriaosassa mainitsen lähiesimiehellä olevan tärkeän merkityksen työhyvinvoinnin johtamisessa. Lähiesimiehen toiminnassa korostuvat keskustelu työn tavoitteista, resursseista ja työn organisoimisesta, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus (ks. 2.1.3.). Tutkimusosassa (vrt.4.4.) nousevat esille yksilön oma arvomaailma ja asenteet sekä se, että lähiesimies huolehtii henkilöstönsä työssäjaksamisesta. Konfliktit tulee ottaa mahdollisimman pian käsittelyyn. Tutkimuksessani nousi kyllä esille ajatus, että työhyvinvointi on paljon muutakin, kuin vain lähiesimiehen toimia. Työhyvinvointi lähtee jo siitä, mikä asenne sinulla on työpaikalle saapuessasi.

Tutkimukseni tuloksina nousivat tärkeimpänä osaamisen johtamisessa esille seuraavat lähiesimieheltä vaadittavat ominaisuudet; lähiesimiehen tulee olla esimies, reilu, oikeudenmukainen, lähiesimiehellä tulee olla oikea asenne, hänen tulee pitää itsensä ajan tasalla ja hänen pitää tuntea alaisensa hyvin. Lähiesimiehen tulisi osata ajatella asioita laaja-alaisesti, täytyy olla luottamuksen arvoinen, avoin ja läsnä oleva. Oma esimerkki koettiin tärkeäksi, samoin verkostojen merkitys ja kyky nähdä ja hyödyntää erilainen osaaminen työyksikössä. Lähiesimiehellä on hyvä olla tietoa muutosjohtamisesta, inno-

vaatiojohtamisesta ja hänellä tulee olla asiantuntijuutta, ihmistuntemusta ja suvaitsevaisuutta. Järvinen (2001: 16,19) nostaa esille johtamistyössä tärkeäksi lähiesimiehen keskustelutaidot, henkilöstön osallistumisen ja lähiesimiehen jämäkkyuden. Hän mainitsee kaikkia näitä tarvittavan. Lähiesimiehen keskeisenä tehtävänä on käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa. Lähiesimiehen tulee tiedostaa, että hän on alaistensa silmissä auktoriteetti, käyttipä hän asemansa suomaa valtaa tai ei. Työpaikalla lähiesimiehen pitää pystyä hoitamaan perinteisiä äidin ja isän rooleja. Tämä ei ole mahdoton tehtävä.

”Tässä mielessä johtamistehtävä onkin esimiehelle ainutlaatuinen mahdollisuus kasvaa ihmisenä.” (Järvinen 2001:20.)

Haastateltavat nostivat esiin useita lähiesimiehen työkaluja osaamisen johtamisessa (vrt. kuvio 1 ja taulukko 3. sekä taulukko 4. ja taulukko 5.). Teoriaosassa kerron osaamisen johtamisen koostuvan tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Motivaatiolla on keskeinen merkitys osaamisen johtamisessa ja se nousi yhdeksi tärkeimmistä lähiesimiehen haasteista ja työkaluksi osaamisen johtamisessa. Motivaatiotasoon vaikuttaminen nostaa olennaisesti työn tuloksia ja tuottavuutta. Motivaatiotekijöitä löytyy ulkoisia ja sisäisiä. Motivaatio riippuu työntekijän tahdosta ja tahtotilasta. Tuloksissa todettiin, että motivaatio työssä tarttuu. Teoriaosassa kerron, että motivaatiota ylläpidetään sisäisen onnistumisen tunteella ja sitä vahvistetaan ulkoisilla palkkioilla. Tuloksissa löytyi hyvinkin yksinkertaisia asioita motivaation lisäämiseen. Motivaatiota lisäsivät positiivinen asenne, kiitoksen antaminen, hymy, tervehtiminen ja palaute erilaisissa muodoissaan, sekä työvuorosunnittelu, huomioiden vapaa-ajan tarpeet. Esimerkkinä innovatiivisina motivaation nostajina nousivat esille ehdotuksina; raha, pulla ja lounas.

Järvinen (2010: 43,45) toteaa kehityskeskustelujen olevan jokaisen työntekijän oikeus. Hän mainitsee kehityskeskustelujen avulla vietävän organisaation strategiaa työyksikköön ja kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän suoriutumista työssään. Tutkimukseni teoriaosassa olen maininnut kehityskeskustelujen selkiyttävän johtamista ja lisäävän tavoitteellista johtamista, sekä antavan tietoa työntekijän osaamisesta. Haastateltavista kaikki mainitsivat kehityskeskustelujen tärkeyden, mutta moni haastateltavista

muistutti, että kaikki muukin keskustelu on tärkeätä, eikä vain kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu (vrt. 2.2.2 ja 4.4.).

Haastatteluissani nousi yhdeksi tärkeäksi työkaluksi työkierto. Työkiertoa olen vain suppeasti käsitellyt teoriaosuudessa. Haastatteluissa se nousi kuitenkin esille lähes kaikkien haastateltujen vastauksissa. Työkiertoa kannatetaan, mutta sitä ei käytetä niin paljon kuin olisi tarvetta. Moni kokee varmasti koko sanan negatiivisena. Vastauksissa nousivat hyvin esille työkierron hyödyt (ks.4.4.). Muita työkaluja, jotka nousivat tutkimuksessani esille, olivat arvostus, perehdytys ja erilaiset kokoukset ja verkostot.

Teoriaosassa (ks.2.2.2.) olen käsitellyt mistä hyvä työ koostuu. Tunnustus, työn sisältö ja vastuu sekä virikkeisyys ovat tärkeitä tekijöitä työn tekemisen kannustimina. Teoria osassa olen puhunut ns. Flow – kokemuksista työssä, jolla tarkoitetaan työmua ja luovan työtöteen tilaa. Yleisimpiä asioita, millä saadaan tunnustusta työssä, on palautteen saaminen. Palautteen avulla kerrotaan, miten työssä on edistytty. Tutkimuksessani nousi esille palautteen saaminen ja antaminen yhtenä tärkeistä työkaluista työyhteisössä. Palautetta saatiin kehityskeskusteluissa, erilaisissa kokouksissa ja sen antamiseen oli keksitty erilaisia keinoja. Jollakin oli ”palautepurnukkaa” ja eräs lähiesimies oli henkilöstönsä kanssa istunut alas ja kirjoittanut ylös asioita, missä olemme hyviä ja missä olisi parantamisen varaa. Erilaisilla asiakastytyväisyyskyselyillä oli myös saatu esille erilaista palautetta toiminnasta ja kyselyjä oltiin myös jatkossa kehittelemässä. Kyselyjä oli tehty henkilöstölle, omaisille ja asiakkaille.

Haastateltavien lähiesimiesten yksiköissä oli osaamista hyvin monipuolisesti (vrt. luku 2.1.3. ja 4.2.). Mahdollisuus oli saada erityisosaamista kunnan muista toimintayksiköistä tarvittaessa ja lähiesimiehet pystyivät tarvittaessa konsultoimaan kollegoitaan haasteellisten kysymysten yhteydessä. Yksiköissä käytettiin työllistettyjä erilaisiin auttaviin työtehtäviin ja näin vapautettiin hoitajien työpanos asukkaille. Tällaisia auttavia työtehtäviä olivat erilaiset ruokahuoltoon ja siivoushuoltoon liittyvät tehtävät, sekä asukkaiden ulkoilussa auttaminen. Monessa yksikössä hoitajien työnkuvaan kuului edelleen ylläpitösiivous huoneissa, joka työnä vei aikaa hoivatyöstä.

Virkestystoimintaan oli panostettu kaikissa yksiköissä ja se oli monipuolista. (vrt. luku 4.2.). Laki painottaa kokonaisvaltaiseen hoitoon ja hoivaan. Lain pykälässä 14 todetaan, että iäkkään henkilön on voitava ylläpitää sosiaalista vuorovaikutusta ja osallistua mielekkääseen, terveyttä ja toimintakykyä edistävään ja ylläpitävään toimintaan. Sosiaalisen vuorovaikutuksen katsotaan sisältävän seurustelun muiden ihmisten kanssa, yhteydenpidon omaisiin ja ystäviin. Sosiaaliseen vuorovaikutukseen kuuluvat myös oman vakaumuksen mukainen hengellinen toiminta, ulkoilu ja liikunta. Kaikissa yksiköissä lähiesimiehet kertoivat ulkoilusta ja muusta viriketoiminnasta ja hengellisistä tuokioista.

Tutkimuksessani kävi selville (ks. 4.2.), että vanhuspalvelulain tullessa voimaan ovat hoito- ja palvelusuunnitelmien tarkempi tekeminen, vastuuhoidtajien nimeäminen, huomion kiinnittäminen henkilömitoitukseen ja omavalvonnasta huolehtimisesta, tulleet enemmän näkyviksi ja niistä on huolehdittava. Näillä kaikilla asioilla on tarkoitus varmistaa palvelujen laatu, turvallisuus ja asianmukaisuus. Haastateltavat lähiesimiehet kokivat päätöksenteon, hallinto ja paperityön lisääntyneen lain tultua voimaan. Katsottiin kuitenkin lain antavan meille päämäärän, tavoitteet ja asiat tulee paremmin tehdä. (vrt. luku 2.1.2.). Lain todettiin olevan ennemmin velvoite kuin suositus ja sen katsottiin selkeyttävän toimintaa ja toiminnasta tulee enemmän tavoitteellista, sekä työyksiköissä saadaan aikaan paremmin tuloksia. Lain tulkitsemisessa, todettiin sen hiukan väljästi kirjoitetuksi ja joitakin kohtia voitiin tulkita monella tapaa.

5.2. Loppuyhteenveto ja mahdollinen jatkotutkimus

Tutkimuksessani teoreettisen tiedon ja tutkimustiedon tulosten avulla pystyin tarkastelemaan osaamisen johtamista laaja-alaisesti monesta eri näkökulmasta. Teoreettista tietoa asiasta löytyi ja lisäsi tiedon luotettavuutta. Ajankohtaisuutta lisäsi vanhuspalvelulain näkökulman liittäminen tarkastelunäkökulmaksi. Osaamisen johtamista on tutkittu ja siitä on tarkasteltu paljon erilaisessa kirjallisuudessa, mutta mielenkiintoa lisäsi nähdä miten uusi vanhuspalvelulaki oli otettu vastaan ja miten se oli muuttanut osaamista yksiköissä. Haastattelun tekeminen oli todella mielenkiintoista ja haastateltavat olivat kaikki persoonina erilaisia. Osaamisen johtaminen lähiesimiesten ja palveluyksiköiden

esimiesten työssä oli osaksi samanlaista kuin lähiesimiehen työssä vanhusten laitoshoidossa, jossa itse työskentelen. Minusta tuntui, että kollegoiden työssä olivat samat ongelmat ja haasteet, kuin omassa työssäni, vaikka organisaatiot olivat erilaisia. Kaikki haastateltavat suhtautuivat tutkimukseeni hyvin myötämielisesti ja vastasivat kysymyksiini hyvin tarkasti. Minua ilahdutti lähiesimiesten paneutuminen asiaan, jota tutkin. Kaikki lähiesimiehet olivat panostaneet etukäteen haastattelutilanteeseen.

Mielestäni tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osa täydensivät toisiaan. Sain haastatteluissa esille asioita, joita olin esittänyt teoriassa. Haastatteluista sain paljon arvokasta tietoa, jota pystyn hyödyntämään myös omassa lähiesimiestyössäni. Haastattelut avarsivat omaa tietouttani palveluasumisen yksiköistä. Oli mielenkiintoista nähdä kuinka erilaisia yksiköitä ympäriltämme löytyy ja kuinka paljon lähiesimiehillä ja yksiköillä oli erilaista osaamista jo nyt yksiköissään. Haastattelut antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiini. Lähiesimiesten johtamistyö on vaativaa nykypäivän työelämässä ja lähiesimiehen tulisi muistaa oma jaksamisensa. Moni haastateltava mainitsi perheen, harrastukset ja verkostot sekä ylimmän johdon tuen, mikä auttaa heitä jaksamaan tässä haasteellisessa työssä.

Ihmiset kokevat ja ymmärtävät asioita erilailla. Lähiesimiesten ajatusmaailmaan vaikuttaa lähiesimiesten oma uuden oppiminen, työkokemus ja tieto sekä taito erilaisista asioista. Haastatteluissa jokainen lähiesimies halusi antaa yksiköstään varmasti parhaan mahdollisen kuvan ja esimiesten oma kokemus työyhteisönsä osaamisen johtamisesta, tämä saattaa vaikuttaa luotettavuuteen. Jäin miettimään oliko kaikki todellisuudessa, sitä miltä haastateltava sai asiat kuulostamaan. Jatkossa olisi mielenkiintoista vertailla lähiesimiesten ja työntekijöiden ajatuksia keskenään osaamiseen johtamisesta. Mielenkiintoista olisi tutkia osaamista ja vertailla sitä esimerkiksi eri kaupunkien palveluasumisista keskenään tai laitoshoidtoa ja palveluasumista keskenään.

On hyvä lopettaa tutkimukseni erään haastateltavan lauseeseen.

”Oikeastaan pitäisi olla avoin ottaa vastaan uutta tietoa ja osaamista ja ottaa huomioon, että maailma menee koko ajan eteenpäin, eikä jää tai ajattele, että nyt

minä osaan kaiken. Sillä mitä enemmän ihminen lukee ja mitä enemmän pitää itseään ajan tasalla, sitä enemmän huomaa miten vähän oikeastaan tietää. On tärkeää pitää kaikki aistit avoinna. Koko ajan löytyy mitä pitää huomioida, oppia uutta, ottaa vastaan uutta ja opettaa toisille, muuten me pysähdymme ja jäämme johonkin ja muu maailma menee meidän ohitse.”

LÄHDELUETTELO

- Augustsson, Hanna, Agneta Törnquist & Henna Hasson (2013). Challenges in transferring individual learning to organizational learning in the residential care of older people. *Journal of health organization and management*. 27: 3, 390–408.
- Bailey, Catherine & Martin Clarke (2000). How do managers use knowledge about knowledge management? *Journal of knowledge management*. 4: 3, 235–243.
- Bovenberg, Lans, Arthur Van Soest & Asghar Zaidi (2010). *Ageing, health and pensions in Europe: An economic and social policy perspective*. United States: Palgrave Macmillan.
- Carnall, Colin A. (1990). *Managing change in organizations*. England: Prentice Hall.
- Cheema, D.S (2010). *Knowledge management: Analysis, design and implementation*. India: Abhishek Publications.
- Crumpton, Michael A. (2013). Leading results: Keeping the motivation going. *Managing library finances*. 26: 4, 144–146.
- Elaine, La Monica L. (1990). *Management in nursing: An experiential approach that makes theory work for you*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Ellström, Eva (2012). Managerial support for learning at work: A qualitative study of first-line managers in elder care. *Leadership in health services*. 25: 4, 273–287.
- Erämetsä, Timo (2009). *Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Talentum Media.

- Furnhamn, Adrian, Andreas Eracleous & Tomas Chamorro-Premuzic (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five. *Journal of managerial psychology*. 24: 8, 765–779.
- Gervase Bushe R. (2006). *Klart ledarskap: Hur framstående ledare gör sig förstådda, motiverar och inspirerar osh hjälper alla på jobbet att bli äkta*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Gifford, Jonathan (2010). *100 Great leadership ideas from successful leaders and managers around the world*. United Kingdom: Marshall Cavendish International.
- Granberg, Otto (2004). *Lära eller läras: Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Sweden: Studentlitteratur, Lund.
- Granberg, Otto (2013). *Ledarskap och organisation: I en föränderlig värld*. Sweden: Studentlitteratur Lund.
- Hakala, Paula & Regina Nurmi (2014). *Asenne ja osaaminen kohdalleen Vaasan vanhustyössä: Raportti muutuskoulutuksesta vuosina 2010–2013*. Vaasa; Oy Fram Ab.
- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko & Anna Ylikorkala (2005). *Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Horner, Melissa (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team performance management*.3: 4, 270–287.

<http://www.priinia.fi/MitaOnCoaching.htm>. Saatavissa 1.11.2014.

<http://www.kotus.fi/lyhenneluettelo>. Saatavissa 15.11.2014.

Hätönen, Heljä (1998). *Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa*. Vantaa: Metaliteollisuuden Kustannus Oy.

Jarrar, Yasar F. (2002). Knowledge management: Learning for organizational experience. *Managerial auditing journal*.17: 6, 322–328.

Joyce, Paul (2012). *Strategic leadership in public services*. London: Routledge.

Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2004). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 2.painos Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli & Esa Rovio (2010). *Keskusteleva johtaminen*. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WSOY.

Järvinen, Annikki , Tapio Koivisto & Esa Poikela (2002). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. 1.–2 painos. Helsinki: WSOY.

Karlöf, Bengt (2006): *Management handboken: Leda, styra och utveckla*. Stockholm: Sis Förlag.

Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2001). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Edita.

- Kniivilä Sonja, Sari Lindholm-Ylänne & Anne Mäntynen (2012). Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kokkinen, Lauri, Anne Konu & Elina Viitanen (2007). Personnel management in Finnish social and health care. *Leadership in health service*. 20: 3, 184–194.
- Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen & Seija Ollila (2012). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Leigh, Andrew & Michael Maynard (2012). *Leading the way: The seven skills to engage, inspire and motivate*. Great Britain: Ashford Colour Press.
- Leinonen, Raija & Eino Havas (2008). *Fyysinen aktiivisuus iäkkäiden henkilöiden hyvinvoinnin edistäjinä. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 212*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lester, Pierre S. (2011). Challenges in knowledge management. *KM word*. 20: 10, 11.
- Lombardi, Donald M., John R. Schermerhorn, Jr. & Brian E. Kramer (2007). *Health care management: Tools and techniques for managing in health care environment*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Lundin, Kerstin & Björn Sandström (2010). *Ledarskap: Inom vård & omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Lämsä, Anna-Maija (2007). *Naiset ja johtajuus*. E-NASTA. Saatavissa 7.1.2013: http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm.
- Lönnqvist, Jouko (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita.

- Mantere, Saku, Virpi Hämäläinen, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko & Veikko Teikari (2003). *Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön* Helsinki: Edita.
- Manus, John Mc. (2006). *Leadership. Project and human capital management*. United Kingdom: Elsevier Ltd.
- Martin, Vivien & Euan Henderson (2001). *Managing in health and social care*. London: Routledge.
- Milne, Patricia (2007). Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of knowledge management*. 11:6, 28–38.
- Moody, Roseanne C. & Daniel J. Pesut (2006). The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of health organization and management*. 20: 1, 15–48.
- Mäkipenska, Marja & Terttu Niemelä (1999). *Hengittävä työyhteisö–johtamista muutovirrassa*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Neilimo, Kari (2010). *Suomalainen johtaja: huoju, heilu, ole terästä*. Tampere: Traff Finland.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ollila, Seija (2004). *Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa-johtamisen osamista tukee hallinnollinen työnohjaus*. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156. Sosiaali- ja terveyshallintotiede.
- Ollila, Seija (2008). Strategic support for managers by management supervision: Social and health management. *Leadership in health services*. 21: 1, 16–27.
- Osborne, Stephen P. & Kerry Brown (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. London: Routledge.
- Osteraker, Maria C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of workplace learning*. 11: 2, 73–77.
- Paasivaara, Leena & Juhani Nikkilä (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Kirjapaja.
- Perttula, Juha & Antti Syväjärvi (2012). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pyöriä, Pasi (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Raffoni, Melissa (2005). *Työntekijöiden motivoiminen*. Harvard business school press. Helsinki: Perhemediat Oy.
- Ramasamy, Tamil (2010). *Principles of management*. Himalaya Publishing House.
- Randeree, Ebrahim (2006). Knowledge management: Securing the future. *Journal of knowledge management*. 10: 4, 145–156.
- Reynolds, Jill, Sue Bailey, Janet Seden & Brian Dimmock (2003). Understanding people. *Nursing management*. 10: 7, 32–35.

Salmimies, Raija & Sirkku Ruutu (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1.painos. Helsinki: Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2008). Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita (2012). Ohjausryhmän muistio: Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013). ”Vanhuspalvelulaki”: Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta. Muistio lain toimeenpanon ja tulkinnan tueksi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stelter, Reinhard (2004). Coaching. Lärande och utveckling. Stockholm: Liber.

Sveiby, Karl-Erik (1990). Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Helsinki: Weilin & Göös.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007). Intelligent self-leadership: Perspectives on personal leadership. Helsinki: Talentum.

Tietjen, Mark A. & Robert M. Myers (1998). Motivation and job satisfaction. Management decision. 36: 4, 226–231.

Ulrich, Dave (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

- Vaarama, Marja (2004). Valtioneuvostonkanslian julkaisuja (33/2004). Ikääntyminen voimavarana tulevaisuudenselonteon liiteraportti 5: Ikääntyneiden toimintakyky ja hoivapalvelut nykytila ja vuosi 2015. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Valpola, Anneli (2000). Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Valtionvarainministeriö (1995). Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Helsinki: Painatuskeskus.
- Vanhuspalvelulaki (2012). Laki ikääntyneen väestön (28.12.2012/980) toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana Turunen (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: Johtamistaidonopisto.
- Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede.
- Viitala, Riitta (2004). Henkilöstöjohtaminen. 4-5. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vingesstråhle, Pia (2014). Framtidens ledarskap. Malmö: Forzum förlag.

Vähäkangas, Pia, Katriina Niemelä & Anja Noro (2012). Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Raportti 48/2012. Tampere: Juvenesprint - Tampereen Yliopistopaino.

Wheeler, Neil & Diana Grice (2000). Management in health care. United Kingdom: Stanley hornes ltd.

Williams, Paul (2012). The role of leadership in learning and knowledge for integration. Journal of Integrated care.20: 3, 164-174.

Zinni, Tony & Tony Koltz (2010). Leading the charge: Leadership lessons from the battlefield to the boardroom. United States of America: Palgrave Macmillan.

LIITE 1. Tutkimuslupa hakemus

Pirjo Pitkäkangas

Vihtakuja 6

65280 Vaasa

Puh: 050-3779675

E-mail:pirjo.pitkakangas@vaasa.fi

Koti- ja laitoshoidon johtaja Matti Paloneva

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Anon tutkimuslupaa koti- ja laitoshoidon palveluasumisen alueella tehtävää tutkimusta varten. Tutkimuksessa koottavaa aineistoa tullaan käyttämään pro gradu – tutkielmassani. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisteritutkintoa. Pääaineeni on sosiaali- ja terveyshallintotiede ja sivuaineena johtaminen. Tutkielmaani ohjaa Vaasan yliopiston professori Pirkko Vartiainen.

Tämä tutkielma käsittelee vanhuspalvelulain merkitystä lähiesimiestyölle ja näkökulmana on osaamisen johtaminen. Palvelujen laatua nostetaan kiinnittämällä huomioita johtamiseen ja osaamiseen. Tarkoituksenani on selvittää, miten vanhuspalvelulaki vaikuttaa palveluasumisen työntekijöiden osaamisvaatimukseen ja osaamisen johtamiseen? Mitä uudet osaamistarpeet ovat ja millä työkaluilla lähiesimies pystyy osaamista johtamaan ja parantamaan? Haluan selvittää eroavatko mahdolliset osaamistarpeet ja työkalut julkisen ja yksityisen terveydenhuollon lähiesimiehen arjessa?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna kevään 2014 aikana. Teemahaastattelun tukena on teemahaastattelulomake. Kysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen. Haastattelut kerätään palveluasumisen lähiesimiehistä (noin 15–16 esimestä), jotka työskentelevät terveydenhuollossa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Haastattelut nauhoitetaan ja tutkimuksessa saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, niin ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa.

Mikäli myöhemmin halutaan, tulen mielelläni kertomaan työn tuloksista.

Vaasassa 10.2.201

Yhteistyöterveisin

Pirjo Pitkäkangas

LIITE 2. Anhållan om undersökningstillstånd

Pirjo Pitkäkangas

Vihtakuja 6

65280 Vaasa

Puh: 050-3779675

E-mail:pirjo.pitkakangas@vaasa.fi

Direktören för hem- och anstaltsvård Matti Paloneva

ANHÅLLANOMUNDERSÖKNINGSTILLSTÅND

Jag ansöker om undersökningstillstånd till serviceboende enheterna inom hem- och anstaltsvården. Det material som jag samlar kommer jag att använda till min pro gradu-avhandling. Jag studerar vid Vasa universitet förvaltningsvetenskap, mitt huvudämne är social- och hälsovårdsadministration.Handledare för min avhandling är professor Pirkko Vartiainen från Vasa universitet.

Denna undersökning handlar om äldreomsorgslagens betydelse för förmännens arbete ur kunskapshanterings perspektiv. Kvaliteten på servicen ökas genom att speciellt uppmärksamma ledarskapet och kunnandet. Mitt mål är att reda ut hur äldreomsorgslagen påverkar arbetstagarnas kompetenskrav och ledarnas kunnande. Vilka är de nya kompetenskraven och med vilka arbetsredskap leder och förbättrar förmannen kunnandet? Jag skulle vilja ta reda på, om förmännens kompetensbehov och arbetsredskap skiljer sig mellan den offentliga och privata hälso- och sjukvården i förmännens dagliga arbete?

Forskningen utförs som temaintervjuer under våren 2014. Temat för intervjun stöds av en fokuserad intervjuform. Frågeformulären skickas till de intervjuade i förväg. I undersökningen deltar cirka 15 till 16 förmän som arbetar inom hälso- och sjukvården på den offentliga och privata sektorn. Intervjuerna kommer att bandas in och informationen som fås kommer att behandlas konfidentiellt, så att ingen enskild personkanidentifieras.

Om ni önskar, kommer jag gärna personligen och berättar om resultatet av undersökningen.

Vasa 10.2.2014.

Med vänliga hälsningar.

Pirjo Pitkäkangas

LIITE 3: Tutkimuslupahakemus

Pirjo Pitkäkangas

Vihtakuja 6

65280 Vaasa

Puh: 050-3779675

E-mail:pirjo.pitkakangas@vaasa.fi

Liisa Rantakokko

Johtaja, henkilöstö- ja laatuasiat

Mediverkko Hoivapalvelut Oy | Puijonkatu 27 A 17, 70100 Kuopio

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Anon tutkimuslupaa yksityisen palveluasumisen Mediverkon hoivapalvelujen Vaasan alueella tehtävää tutkimusta varten. Tutkimuksessa koottavaa aineistoa tullaan käyttämään pro gradu – tutkielmassani. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisteritutkintoa. Pääaineeni on sosiaali- ja terveystieteiden ja sivuaineena johtaminen. Tutkielmaani ohjaa Vaasan yliopiston professori Pirkko Vartiainen.

Tämä tutkielma käsittelee vanhuspäivähoitoa ja osaamisen johtamisen merkitystä lähiesimiestyölle. Palvelujen laatua nostetaan kiinnittämällä huomioita johtamiseen ja osaamiseen. Tarkoitukseni on selvittää, miten vanhuspäivähoito vaikuttaa palveluasumisen työntekijöiden osaamisvaatimukseen ja osaamisen johtamiseen? Mitä uudet osaamistarpeet ovat ja millä työkaluilla lähiesimies pystyy osaamista johtamaan ja parantamaan? Haluan selvittää eroavatko mahdolliset osaamistarpeet ja työkalut julkisen ja yksityisen terveydenhuollon lähiesimiehen arjessa?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna kevään 2014 aikana. Teemahaastattelun tukena on teemahaastattelulomake. Kysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen. Haastattelut kerätään palveluasumisen lähiesimiehistä (noin 15–16 esimiestä), jotka työskentelevät terveydenhuollossa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Haastattelut nauhoitetaan ja tutkimuksessa saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, niin ettei yksittäistä henkilöä voida tunnistaa.

Mikäli myöhemmin halutaan, tulen mielelläni kertomaan työn tuloksista

Vaasassa 16.2.2014

Yhteistyöterveisin

Pirjo Pitkäkangas

LIITE 4. Teemahaastattelurunko**TAUSTATIEDOT**

Nimi

Koulutus

Johtamiseen liittyviä koulutuksia

Työkokemus esimiehenä tässä työpaikassa, vuosina.

Paljonko sinulla on yhteensä esimiestyöstä kokemusta vuosina.

TEEMA-ALUE 1.

Miten vanhuspalvelulain tuomat muutokset näkyvät jokapäiväisessä työssäsi?

Onko vanhuspalvelulaki tarpeellinen lähiesimiestyölle ja miksi?

TEEMA-ALUE 2.

Mitä lähiesimieheltä edellytetään hänen johtaessaan osaamista?

Miten lähiesimies johtaa osaamista ja mitkä ovat keskeisimmät osaamisen johtamisen haasteet?

TEEMA-ALUE 3.

Mainitse kolme esimiehen tärkeintä työkalua, joilla hän johtaa ja parantaa osaamista?

Miten osaamisen johtaminen mielestäsi vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin?

TEEMA-ALUE 4.

Mitä uusia osaamistarpeita tarvitaan vai tarvitaanko, jotta lähiesimies voi toteuttaa lain velvoittamia asioita osaamisen johtamisen näkökulmasta?

VAPAA SANA

LIITE 5. Intervjufrågor

Namn:

Skolning:

Ledarskapsutbildning

Arbetslivserfarenhet på denna arbetsplats:

All arbetslivserfarenhet som förman:

Temaområde 1.

Hur syns förändringarna som äldreomsorgslagen fört med sig i förmannens dagliga arbete?

Är äldreomsorgslagen nödvändig för förmannens arbete och varför?

Temaområde 2.

Vad krävs av förmannen då han leder kunnande?

På vilket sätt leder förmannen kunnande och vilka är de huvudsakliga utmaningarna för att leda kunnande?

Temaområde 3.

Nämnde tre viktigaste verktyg som förmannen kan använda när han leder och förbättrar kunnandet?

Hur tycker du att kunskapshandling inverkar på välbefinnandet på arbetsplatsen?

Temaområde 4.

Vilka nya kompetensbehov behövs eller behövs det, så att närmaste förmannen kan genomföra åtgärder som krävs enligt lag ur kunskapshandlings perspektiv?

Ordet är fritt?

LIITE 6: Tutkimuslupa

Vaasan kaupunki – Vasa stad

Sosiaali- ja terveysvirasto – Social- och hälsovårdsverket
Koti- ja laitoshoidon tulosalueen johtaja

Päätös - Beslut

24.2.2014

Viranhaltija- Tjänsteinnehavare

Koti- ja laitoshoidon tulosalueen johtaja

Pykälä - Paragraf

16/2014

Dno - Dnr**Esittelijä - Föredragande****Asia - Ärende**

Tutkimuslupa / Pitkäkangas Pirjo

Esitys - Förslag

Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen opiskelija Pirjo Pitkäkangas hakee tutkimuslupaa pro gradu -tutkielmaa varten.

Tutkielma käsittelee vanhuspalvelulain merkitystä lähiesimiestyölle ja näkökulmana on osaamisen johtaminen. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna kevään 2014 aikana, koti- ja laitoshoidon palvelualueen alueella.

Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan palvelualueen johtaja Annika Ikkala-Västin käyttöön.

Liitteenä tutkimuslupahakemus ja teemahaastattelurunko.

Päätös - Beslut

Hyväksyn.

Allekirjoitus - Underskrift

 Matti Paloneva

Tiedoksianto - För kännedom Sotela, ao. opiskelija, A Ikkala-Västi, HL Uitto

Lisätietoja antaa – Tilläggsuppgifter ges av

Koti- ja laitoshoidon johtaja Matti Paloneva, p. 06 325 1644

Otteen oikeaksi todistaa**Utdragets riktighet bestyrker****Oikaisuvaatimusohje - Anvisning för rättelseyrkande**

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen alla mainitulle viranomaiselle 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista:

Den som är missnöjd med detta beslut kan inom 14 dagar från delfäendet av beslutet framställa ett skriftligt rättelseyrkande till:

Sosiaali- ja terveyslautakunta
Ruutikellarintie 4
65101 VAASA

Social- och hälsovårdsnämnden
Krutkällarvägen 4
65101 VASA

LIITE 7. Haastatellut julkisten ja yksityisten palveluasumisen johtajat ja lähiesimiehet

Kahra-Smedlund, Helena, palvelujohtaja. Isonkyrön kunta, 17.3.2014.

Jutila, Tiina, vastaava sairaanhoitaja. Laihian kunta, 17.3.2014.

Jutila, Mika, vastaava sairaanhoitaja vanhustenkotiyhdistys (yksityinen). Laihian kunta, 17.3.2014.

Vapaavuori-Koskela, Kirsi, palvelutalonjohtaja. Vaasan kaupunki, 25.3.2014.

Turja, Kirsi, vastaava ohjaaja. Vaasan kaupunki, 25.3.2014.

Bejar, Therese, vastaava sairaanhoitaja. Mustasaaren kunta, 25.3.2014.

Guldbrand, Maret, vastaava sairaanhoitaja. Pienkoti Helmina. Mustasaaren kunta, 25.3.2014.

Backlund, Viveka, vastaava sairaanhoitaja, Aspgården. Mustasaaren kunta, 31.3.2014.

Nordlund, Ann-Sofie, vastaava sairaanhoitaja, Ruukinkartano. Vaasan kaupunki, 31.3.2014

Saari, Riikka, vastaava sairaanhoitaja. Fyrrykartano. Vähänkyrön kunta. 31.3.2014.

Sand, Ann-Christine, vastaava sairaanhoitaja. Evahemmet. Maalahden kunta. 4.4.2014.

Palokangas, Sari. Vastaava ohjaaja. Vuorikoti, Kirkkopuistikko 32. Vaasan kaupunki, 4.4.2014

Svarven, Heidi, vastaava sairaanhoitaja. Mustasaaren kunta, 4.4.2014.

Palo, Anna-Maija, palvelukodinjohtaja (yksityinen). Villa Isolahti. Mediverkko. Vaasan kaupunki 25.4.2014.

Björkvist, Monika, palvelutalonjohtaja. Maalahden kunta, 25.4.2014.