



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIESTEN OSAAMISEN JOHTAMINEN JA RISTIRIITOJEN HALLINTA KOTIHOIDOSSA

Milla Lamminperä
Annukka Tuppurainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

LAMMINPERÄ, MILLA & TUPPURAINEN, ANNUKKA:
Esimiesten osaamisen johtaminen ja ristiriitojen hallinta kotihoidossa

Opinnäytetyö 124 sivua, joista liitteitä 22 sivua
Marraskuu 2017

Tämä opinnäytetyö oli osa aiemmin aloitettua Tampereen ammattikorkeakoulun ja Laakso-osen (2016) valtakunnallista *Ihmisten ja osaamisen johtaminen* -hanketta. Hankkeessa tutkittiin monipuolisesti eri tasoisten johtajien näkemyksiä johtamisen eri puolista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä aineistoa kotihoidon esimiesten osaamisen johtamisesta ja ristiriitojen hallinnasta. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa esimiesten osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan taidoista sekä niihin liittyvistä haasteista. Tutkimuksen aineisto (N=363) kerättiin keväällä 2016 sähköisellä kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin SPSS -ohjelmalla ja vastausprosentiksi muodostui 28,7 % (n=104). Tutkimusongelmat olivat seuraavat: 1) Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat kotihoidossa? 2) Miten esimiehet hallitsevat ristiriitoja? 3) Miten kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen on yhteydessä ristiriitatilanteiden tunnistamiseen ja hallintaan? 4) Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa ja ristiriitojen hallinnassa?

Esimiehet tuntevat alaistensa osaamisen ja pyrkivät hyödyntämään sitä. Esimiehistä kuitenkin vain noin kolmannes kokee voivansa hyödyntää kaikkea omaa osaamistaan työssään. Tärkeimmäksi osaamisen johtamisen keinoksi nousee kehityskeskustelut ja heti sen jälkeen perehdyttämisohjelmat. Tulosten mukaan ristiriitoihin puututaan nopeasti ja tarjolla on riittäviä työkaluja niiden hoitamiseksi. Alaisten määrän kasvaessa esimiehet myös pyrkivät kehittämään enemmän menetelmiä ristiriitojen seurantaan ja arviointiin, minkä seurauksena suuremmissa työyhteisöissä puututaan ristiriitoihin nopeammin. Tulosten mukaan esimiesten mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan parantaa työyhteisön valmiuksia ristiriitatilanteisiin puuttumisessa. Esimiehet, jotka käyttävät osaamisen johtamisessa seurannan ja palautteen keinoja, myös panostavat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen tulevaisuudessa. Lisäksi esimiehet, jotka rakentavat itselleen tukiverkostoja ristiriitatilanteiden käsittelyä varten, pitävät myös Haipro -ilmoitusten käsittelyä tärkeänä osaamisen johtamisen kannalta. Osaamisen johtamisen merkittävimmät haasteet ovat tulosten mukaan henkilöstön ja asiakaskunnan muutokset, motivointi ja johtaminen, sote-uudistus ja organisaatioihin kohdistuvat muutokset sekä resursointi. Ristiriitojen hallinnan haasteita ovat yleisesti johtaminen, ajan puute, työyhteisön ihmissuhteet ja toisinaan luottamusmiehet ja liiton edustajat.

Kehittämistarpeiksi tämän tutkimuksen tulosten mukaan nousee koulutukset, niiden kehittäminen ja suunnitelmallisuus. Esimiesten mahdollisuuksiin käyttää omaa osaamistaan tulee kiinnittää huomiota. Ristiriitojen osalta esimiehet pyrkivät jatkossa rakentamaan tukiverkostoja ja hankkimaan lisäkoulutusta. He toivovat myös saavansa lisää tukea ristiriitojen hallintaan omilta esimiehiltään.

Asiasanat: esimies, osaamisen johtaminen, ristiriitojen hallinta, kotihoito

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s degree in Management of Health Care and Social Services

LAMMINPERÄ, MILLA & TUPPURAINEN, ANNUKKA:
Home Care Managers` Knowledge Management and Conflict Management Skills

Master's thesis 124 pages, appendices 22 pages
November 2017

This study was a part of a nationwide project called Human and knowledge management that is led by Tampere University of Applied Sciences. The purpose was to gather information about home care managers` knowledge management and conflict management skills. The aim was to provide new information about managers` knowledge management and conflict management skills and about the future challenges in these fields. The data were collected using a web-based questionnaire that was sent to participants (N=363) during spring 2016. The quantitative data were analyzed using SPSS statistical software and the percentage of replies was 28,7 (n=104).

Approximately, only the third of the managers can use all of their own competence in their work. Managers are aware of their employees` expertise and they tend to utilize it. The most important means in knowledge management are development discussions and introduction methods. According to the results managers react to conflicts rapidly and there are enough tools available to deal with conflicts. When there are more employees, managers also tend to improve methods in evaluating and monitoring conflicts. Managers` opportunities to develop their own expertise improves possibilities in conflict management. The future challenges in knowledge management are changes in the work community and resources. Management and human relationships are important in conflict management.

The findings suggest that continuing education and managers` possibilities to use their own competence should be developed. Managers require support in conflict management and assistance from their superiors.

Key words: manager, knowledge management, conflict management, home care

Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT..	8
3	KOTIHOITO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	9
3.1	Kotihoitoa ohjaava lainsäädäntö	10
3.2	Kotihoito osana perusterveydenhuoltoa.....	11
3.3	Johtaminen kotihoidossa.....	12
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	14
4.1	Kirjallisuuskatsauksen suunnitelma ja toteutus	14
4.2	Osaamisen johtaminen	15
4.3	Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.....	17
4.4	Osaamisen kehittämisen keinot	20
4.4.1	Työkaluina rekrytointi ja perehdytys	21
4.4.2	Kehityskeskustelut ja koulutukset osaamisen kehittämisessä.....	22
4.4.3	Seuranta ja palaute	24
4.4.4	Kannustamisen ja palkitsemisen merkitys	26
4.4.5	Oman osaamisen kehittäminen	27
4.5	Osaamisen johtamisen haasteet	27
5	RISTIRIITOJEN HALLINTA	29
5.1	Kirjallisuuskatsauksen suunnitelma ja toteutus	29
5.2	Ristiriitojen syyt.....	30
5.3	Ristiriitojen hallinta	33
5.3.1	Esimiestyö ristiriitatilanteiden hallinnassa.....	34
5.3.2	Ristiriitatilanteiden tunnistaminen	35
5.3.3	Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot	37
5.3.4	Ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiudet	41
5.3.5	Haasteet ristiriitatilanteiden hallinnassa.....	43
6	METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	45
6.1	Menetelmälliset lähtökohdat	45
6.2	Kyselylomake	46
6.3	Aineiston keruu.....	48
6.4	Aineiston analysointi	49
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	53
7.1	Taustatiedot.....	53
7.2	Kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen.....	54
7.2.1	Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys	54
7.2.2	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinot	56

7.2.3	Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet kotihoidossa.....	64
7.2.4	Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet.....	66
7.3	Kotihoidon esimiesten ristiriitojen hallinta.....	68
7.3.1	Ristiriitatilanteiden tunnistaminen	68
7.3.2	Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot	71
7.3.3	Ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiudet	72
7.3.4	Haasteet ristiriitatilanteiden hallinnassa.....	73
7.3.5	Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuudennäkymät	75
7.4	Osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan yhteys toisiinsa	77
8	POHDINTA.....	84
8.1	Eettinen tarkastelu.....	84
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	85
8.3	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	87
8.3.1	Osaamisen johtamisen toteutuminen.....	87
8.3.2	Ristiriitojen hallinta.....	91
8.3.3	Osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan yhteys toisiinsa ..	93
8.4	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	94
	LÄHTEET	97
	LIITTEET	103
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset: Osaamisen johtaminen.....	103
	Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen tulokset: Ristiriitojen hallinta	109
	Liite 3. Kyselylomake	115
	Liite 4. Tutkimuslupa	122
	Liite 5. Vastaajien koulutus ja nykyiset ammattinimikkeet	124

1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen ja ristiriitojen hallinnan taidot ovat aiheena ajankohtaisia, sillä Sote -uudistuksen myötä myös johtaminen on muutoksen keskellä. Organisaatioihin tehtävät muutokset koskettavat väkisinkin myös johtamista sen kaikilla tasoilla ja hyvän johtamisen merkitys myös työntekijöiden kannalta korostuu. Työssä viihtyminen, oman työn arvostus ja motivaatio tekemiseen ja kehittämiseen ovat suoraan yhteydessä johtamiseen. Esimieheltä odotetaan tiettyjä asioita, esimieheen myös tukeudutaan ja häneltä odotetaan tukea. Esimiestyön osa-alueiden ja erityisesti henkilöstölähtöisen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää ja mahdollistaa sekä henkilökunnan että asiakkaiden ja potilaiden hyvinvoinnin. Työntekijöiden vahvuudet ja osaaminen tulisi tunnistaa ja niitä korostaa, samoin työilmapiirin sekä -hyvinvoinnin kannalta työyhteisöön liittyvät ristiriidat tulisi ratkaista mahdollisimman tehokkaasti.

Osaamisen johtamisen tunnistaminen ja sen korostaminen on sosiaali- ja terveydenhuollossa kohtalaisen uusi asia. Yritysmailmassa ja kaupallisilla aloilla sen merkitystä on tutkittu jo pitkään ja osaamisen johtamisen vaikutukset työn tuottavuuteen on tunnistettu asia. Vaikka organisaatioiden rakenteet ovat erilaisia, ovat samat johtamisen periaatteet sovellettavissa myös sosiaali- ja terveysalalla. Henkilöstölähtöinen johtamistapa kehittää myös organisaatiota. (Kothari, Hovanec, Hastie & Sibbald 2011, 6.)

Esimiehet ja johtajat toimivat henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden käytännön toteuttajina. He ohjaavat, palkitsevat, auttavat kehittymään, innostavat, motivoivat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Esimiesten kautta henkilöstöjohtamisen pyrkimykset joko toteutuvat tai jäävät toteutumatta - esimiehet ovat henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani kaikilla organisaation tasoilla. (Viitala 2013, 21.)

Hoitotyön johtajien johtamistyyleillä on vaikutusta moneen eri asiaan. Ne vaikuttavat muun muassa hoitotyöhön, henkilökuntaan ja organisaatioon. Johtamistyyleistä voi riippua jopa hoidon laatu joko hyvällä tai huonolla tavalla, sillä henkilökunnan hyvinvointi vaikuttaa myös potilaisiin. Suurimmaksi osaksi johtamistyyli tuovat henkilökunnalle positiivisuutta. On kuitenkin olemassa myös johtamista, joka aiheuttaa tyytymättömyyttä ja

pahoinvointia henkilökunnan keskuudessa. Lähijohtaja voi vaikuttaa henkilökunnan työhön sitoutumiseen, työilmapiiriin, organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Vesterinen 2013, 35-36.)

On todettu, että nimenomaan työntekijää arvostava johtaminen sitouttaa ihmisiä pysymään työssään, ammatissaan ja nykyisessä työpaikassaan. Arvostava johtaminen edistää työpaikalla myös tasa-arvoa, ammatillista osaamista ja työssä jaksamista. Tärkeää on huomata, että hyvä johtaminen auttaa henkilökunnan ja johtajien keskinäistä toimintaa, mikä puolestaan näkyy positiivisena ilmiönä laajemmaltikin terveydenhuollon organisaatioissa. (Harmoinen 2014, 71.)

Jotta työtä tehtäisiin sitoutuneesti, on tärkeää panostaa siihen, mitä työ antaa tekijälleen. Esimiestyön laadulla on suuri rooli ihmisten johtamisessa - työssä korostuu tiimityön merkitys sekä kyky hyödyntää ja valjastaa työntekijöiden vahvuudet. Työntekijöiltä odotetaan luovuutta, asiakaspalveluosaamista ja kykyä muuttua, mutta samalla myös esimiehiltä edellytetään taitoa johtaa ihmisiä. Esimiestyö on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista ja siinä yhdistyvät arvostava asenne ja ajatukset. Puutteet ja virheet on tärkeä hyväksyä ja esimiestyötä tulisi tehdä oman persoonan kautta. Inhimillinen ja lähestyttävä esimies saa parhaiten työntekijät hyödyntämään omat henkilökohtaiset vahvuutensa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30-31.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kotihoidon esimiesten osaamisen johtamisen sekä ristiriitojen tunnistamisen ja hallinnan taitoja. Tutkimus on osa laajempaa Tampereen ammattikorkeakoulun valtakunnallista *Ihmisten ja osaamisen johtaminen* -hanketta, jossa tutkitaan johtamisen eri osa-alueita. Tutkimuksessa käytetään valmista tutkimusaineistoa, joka on kerätty keväällä 2016. Tätä tutkimusta varten Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö on myöntänyt apurahat.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä aineistoa kotihoidon esimiesten osaamisen johtamisesta ja ristiriitojen hallinnasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa esimiesten osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan taidoista sekä niihin liittyvistä haasteista. Tästä työstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää kotihoidon esimiestyön kehittämisessä sekä täydennys- ja jatkokoulutuksessa.

Tutkimusongelmat:

1. Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat kotihoidossa?
2. Miten esimiehet hallitsevat ristiriitoja?
3. Miten kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen on yhteydessä ristiriitatilanteiden tunnistamiseen ja hallintaan?
4. Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa ja ristiriitojen hallinnassa?

3 KOTIHOITO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Kotipalveluiden avulla autetaan vanhuksia, sairaita, vammaisia ja lapsiperheitä selviytymään arjesta ja ne ovat osa kunnan järjestämiä sosiaalipalveluja. Kotisairaanhoidon puolestaan kuuluu perus- ja erikoissairaanhoidon piiriin. Sosiaali- ja terveystieteiden toisistaan erottaminen on usein mahdollista, mutta esimerkiksi vanhustalujen sijoittaminen järjestelmään ei ole yksiselitteistä. Suomen palvelujärjestelmässä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat portaittaisia ja toisinaan jaot ovat häilyviä - kotihoitoon luettavia palveluita voidaan järjestää joko kunnan tai yksityisen palveluntarjoajan toimesta, jolloin kunnat voivat tarjota palveluja asukkailleen ostamalla niitä yksityisiltä palveluntarjoajilta. (Rissanen & Lammintakanen 2012, 17-18, 22-24.) Yhteiskunnan tehtävänä on huolehtia toiminnan järjestämisestä siten, että kaikilla on yhdenvertainen mahdollisuus palveluiden saatavuuteen ja järjestelmän tulisi toimia tehokkaasti, jotta saatavilla olevien resurssien avulla tuotettaisiin mahdollisimman paljon hyvinvointia kansalaisille (Valtonen 2012, 46).

Kotihoito tarkoittaa koti-, tuki-, ja sairaanhoitopalveluita, joilla autetaan ja tuetaan kaikenikäisiä apua tarvitsevia ihmisiä. Heidän toimintakykynsä on erilaisista syistä johtuen heikentynyt joko tilapäisesti tai pysyvästi. Kotihoito voi olla säännöllistä, tilapäistä tai satunnaista. (Ikonen 2013, 15.) Kotihoito on osa kunnan perusterveydenhuoltoa, joka tarkoittaa kuntien väestölleen järjestämää terveydentilan seurainta, terveyden edistämistä sekä joukkoa muita palveluita (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2017).

Kotihoidossa asiakaslähtöisyys on tärkeässä asemassa. Perinteinen hoitamisen malli korostaa sairautta ja valtasuhdetta henkilökunnan ja asiakkaan välillä, kun taas kotihoidossa voidaan ajatella hoitamisen perustuvan hoitajan ja asiakkaan väliseen kumppanuuteen. Potilaan osallistaminen omaan hoitoonsa vahvistaa ja voimaannuttaa häntä itseään. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija, mutta jos asiakas ei pysty päättämään omista asioistaan, päätökset tekee omainen, hoitaja tai lääkäri. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 24-25; 117-118.)

3.1 Kotihoitoa ohjaava lainsäädäntö

Kotihoidon ja kotisairaanhoidon toteuttaminen ja siihen liittyvät palvelut ovat lailla säädettyjä. Toiminnan säätelyn, suunnittelun ja toteutuksen pohjalla ovat Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 ja Terveydenhuoltolaki 1326/2010.

Kotihoidon ja kotipalvelujen sekä kotisairaanhoidon lainsäädännön valmistelusta, yleisestä suunnittelusta sekä ohjauksesta vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Kotihoidon ja -palvelujen tarkoituksena on tukea asiakkaan kotona selviytymistä. Kotisairaanhoidon palveluilla puolestaan helpotetaan sairaan henkilön kotona selviytymistä, sairaalasta kotiutumista tai tuetaan omaisia sairaan henkilön kotihoidossa. Kunta on velvollinen järjestämään oman alueensa asukkaille kotihoidon alle luettavia lakisääteisiä palveluita ja toimintaa valvovat Aluehallintovirastot ja Valvira. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Terveydenhuoltolain (1326/2010) perusteella jokaisen sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä on oltava perusterveydenhuollon yksikkö, josta löytyy tarvittavaa moniammatillista terveysalan asiantuntemusta ja joka tukee kyseisen alueen terveydenhuollon järjestämisen suunnitelman laatimista. Terveydenhuoltolaissa perusterveydenhuollolla tarkoitetaan kunnan järjestämää väestön terveydentilan seurantaa ja edistämistä, suun terveydenhuoltoa, lääkinnällistä kuntoutusta, työterveyshuoltoa, ympäristöterveydenhuoltoa sekä päi-vystystä, avosairaanhoidtoa, kotisairaanhoidtoa, kotisairaala- ja sairaalahoitoa, mielenterveyshuoltoa ja päihdetyötä siltä osin kuin niitä ei järjestetä sosiaalihuollossa tai erikoissairaanhoidossa.

Laissa ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (28.12.2012/980) säädetään kunnan velvollisuudesta huolehtia ikääntyneen väestönsä hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemisesta sekä iäkkäiden henkilöiden tarvitsemien sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaamisesta kunnassa. Lisäksi laissa säädetään iäkkään henkilön palveluntarpeiden selvittämisestä ja niihin vastaamisesta sekä iäkkäille henkilöille järjestettävien palvelujen laadun varmistamisesta.

Terveydenhuollon toimintayksikön johtamisessa on Terveydenhuoltolain (1326/2010) mukaisesti oltava moniammatillista asiantuntemusta, jonka tulee tukea laadukkaan ja tur-

vallisen hoidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. Terveydenhuollosta vastaavan henkilöstön rakenteen ja määrän on vastattava alueen väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen sekä terveydenhuollon palvelujen tarvetta kunnassa tai sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä.

Sosiaalihuollon ja sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollisissa johtotehtävissä voi pääasiallisesti toimia henkilö, jolla on kyseiseen tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään lisäksi Sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä.

3.2 Kotihoito osana perusterveydenhuoltoa

Yli 75- vuotiaista 90 prosenttia asuu kotonaan. Tavoiteltavaa on, että iäkkäät, sairaat tai vammaiset ihmiset pystyisivät asumaan kotonaan mahdollisimman pitkään, välttämättä ylimääräisiä muuttoja. Koti on ihmiselle merkityksellinen paikka, johon liittyy tunne vapaudesta, paljon muistoja ja sosiaalisia suhteita. (Ikonen 2013, 10-12.)

Kotihoidon palvelujen tarkoituksena onkin tukea kotona selviytymistä. Kuntien on mahdollista omaa toimintaansa järjestäessään yhdistää sosiaalihuoltolakiin perustuva kotipalvelu ja terveydenhuoltolakiin perustuva kotisairaanhoito kotihoidoksi. Kotihoidon palveluita voivat saada henkilöt, joiden toimintakyky on alentunut esimerkiksi iän, vamman tai sairauden vuoksi. Palveluilla tuetaan selviytymistä arkipäiväisistä toiminnoista sekä asukareista ja kotihoidon työntekijät myös seuraavat asiakkaidensa vointia ja neuvovat palveluihin liittyvissä asioissa sekä asiakkaita että heidän omaisiaan. Monissa kunnissa kotihoidon palvelut ovat saatavilla myös iltaisin ja viikonloppuisin. Kotihoidon toteuttaminen suunnitellaan yksilöllisesti asiakkaan tarpeet huomioiden ja suunnitelman toteuttamista seurataan ja sitä kehitetään, mikäli palvelun tarve muuttuu. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2017.)

Kuntien järjestämiä sosiaali- ja terveyspalveluja rahoittavat valtio, kunnat ja asiakkaat. Kotihoidon rahoittamiseen valtio osallistuu sosiaali- ja terveydenhuollon käyttökustannuksiin osoitetuilla valtionosuuksilla sekä ns. kotitalousvähennyksen kautta. Kotisairaan-

hoidon ja kotipalveluiden yhdistäminen kotihoidoksi on pitkään kestäneen, valtakunnallisen kehittämistyön tulos. Kotihoidossa on yhdistetty palveluiden hallintoa ja toimintoja, jonka tuloksena on siirrytty korostamaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä, yhteisiä toimipisteitä ja käytäntöjä. (Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 214/2010, 20, 49.)

3.3 Johtaminen kotihoidossa

Kotihoidon esimieheltä vaaditaan organisaation strategioihin perustuvaa johtamista. Sillä vaikutetaan henkilöstön määrään, osaamiseen ja vaihtuvuuteen, työhyvinvointiin sekä työturvallisuuteen. Nämä kaikki puolestaan vaikuttavat palveluiden laatuun ja vaikuttavuuteen. (Ikonen 2013, 37.)

Lähiesimies vastaa kotihoidossa oman yksikkönsä toiminnan suunnittelusta. Kaikessa suunnittelussa päämääränä tulisi olla hyvä hoito ja palvelu asiakkaalle. Lähiesimiehen tulisi suunnitella toiminta siten, että henkilöstö voi saavuttaa asiakkaalle suunnitellun hyvän hoidon tavoitteet. Toiminnan eteneminen tavoitteiden mukaisesti, organisaation tavoitteiden toteutuminen ja työskentelyn tehokkuuden valvominen ovat esimiehen keskeisiä tehtäviä. (Laaksonen ym. 2012, 24-25, 117-118.)

Tiivistetysti kotihoidon johtaminen koostuu työyhteisön osaamisen vahvistamisesta, yhteisten arvojen sisällön määrittelystä, toimintasuunnitelmista, tiedottamisesta, hyvän ilmapiirin luomisesta hyvällä ja oikeudenmukaisella johtamisella, työn monipuolistamisesta, koulutuksesta ja perehdytyksestä sekä asiakaspalautteesta. Lisäksi hyvään johtamiseen sovelletaan sosiaali- ja terveydenhuollon tietoa sekä tutkimus- ja kehittämistietoa. (Ikonen 2013, 36-37.)

Hoitotyön ja hoivatyön johtamisessa on eroja. Hoitotyön johtamisessa korostuvat resursien turvaaminen ja kokonaisuuden ohjaaminen sekä ihmisten johtaminen. Hoivatyön johtamisessa taas korostuvat ajan antaminen, eettisten arvojen tunnistaminen ja työilmapiiri. Hoivatyön osaaminen syntyy arjen käytännöistä - se on perusluonteeltaan tarpeiden tyydyttämistä ja konkreettisten asioiden hoitamista. Johtamisessa tulee arvostaa työn merkitystä ja korostaa pehmeitä arvoja sekä huomioida eettiset seikat. Rutiinit ja taloudelliset arvot olisi hyvä pyrkiä jättämään taka-alalle. (Aarva 2009, 127-128.)

Esimies johtaa sekä yksilöitä että heidän muodostamiaan tiimejä. Ryhmien johtaminen on kuitenkin eri asia kuin yksittäisten henkilöiden johtaminen. Työn maailmassa pysyminen ei ole itsestään selvää ja ryhmä saattaa työtä tehdessään harhautua perustehtävästään, jolloin esimiehen tuki ja johtamistaidot nousevat ensiarvoiseen asemaan. (Järvinen 2008, 51-53.) Esimiehen rooli saa uusia ulottuvuuksia, kun siirretään katse koko ryhmän kehittämiseen. Tiimien ja ryhmien johtamisessa henkilökohtainen valmentaminen, opastaminen ja keskustelut yksilöiden kanssa eivät enää riitä - tarvitaan myös ryhmänohjauksen ja vuorovaikutuksen taitoja, jotta tiimi voisi kehittyä ja oppia yhdessä. Luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri luovat tukevan pohjan tiimityöskentelylle, yhdessä oppimiselle ja kehittymiselle. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 153-157.)

Kotihoidossa toimintaympäristöjen muutos aiheuttaa haasteita ja siten myös johtamistyön sisällöt muuttuvat ja vaihtelevat. On tärkeää tuntea ja hallita sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus ja siihen liittyvät käsitteet sisältöineen, jotta johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. (Rissanen & Lammintakanen 2012, 29.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaaminen on kykyä suoriutua tehtävistä, kehittää työtä ja selviytyä ongelmallisistakin tilanteista työyhteisössä. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi työyhteisöissä tarvitaan jokaisen henkilön osaamista. (Laaksonen ym. 2012, 144.) Osaaminen on myös toimintaa, joka muodostuu yksilön tiedoista, taidoista sekä kokemuksesta ja tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta ja kokonaisuutta (Kauhanen 2012, 26-27).

Organisaatioiden keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa - menestystä voidaan saavuttaa vain ottamalla käyttöön ja kohdentamalla osaaminen ja potentiaali. Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi on organisaation strategia. Esimiehen on hahmotettava oman vastualueensa strategia, visio ja ydinosaamisen alueet. (Juuti & Vuorela 2015, 71-72.)

4.1 Kirjallisuuskatsauksen suunnitelma ja toteutus

Tutkimusta varten tehtiin kirjallisuuskatsaus marras-joulukuussa 2016. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata, mitä aikaisempaa tutkimustietoa on osaamisen johtamisesta sosiaali - ja terveydenhuollossa ja niiden organisaatioissa.

Kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteereinä olivat tietokannoista hakusanoilla löydetty tulokset ja aineisto, joka on julkaistu vuosina 2006 - 2016. Mukaan otettavien tutkimusten ja tieteellisten artikkelien tuli olla suomen- tai englanninkielisiä ja julkaistu luotettavassa lähteessä. Tutkimusten tuli olla väitöskirja -tasoisia tai tieteellisiä artikkeleita ja saatavilla ilman lisäkuluja. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tutkimukset osaamisen johtamisesta. Mikäli tietokannassa oli mahdollista, rajattiin haku elektronisesti saatavilla oleviin koko teksteihin.

Aineiston haku suoritettiin tietokannoissa Cinahl, Elektra, Melinda, Medline, Medic ja Aleksis. Haku suoritettiin myös Google Scholar:ssa suomenkielisten väitöskirjojen hakemiseksi. Osaamisen johtaminen käsitteenä on laaja ja siitä johtuen hakusanoja jouduttiin käyttämään luovasti. Hakusanoina käytettiin seuraavia: osaamisen johtaminen, hoitotyön

johtaminen, johtaminen, hoitotyö, knowledge management, nursing management, healthcare ja leadership. Lisäksi käytettiin monipuolisesti hakusanojen erilaisia yhdistelmiä.

Lopullinen laadunarviointi kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittujen tutkimusten ja artikkelien osalta toteutettiin käyttämällä Joanna Briggs Instituutin laadunarvioinnin tarkistuslistoja. Lopullisena tuloksena kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin kymmenen (10) tieteellistä tutkimusta ja artikkelia, jotka on esitelty liitteessä 1. Työn edetessä tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita etsittiin vielä lisää - osittain samoilla hakusanoilla ja samoista tietokannoista. Osittain hakuja myös laajennettiin sekä tarkennettiin. Nämä tutkimukset ja artikkelit eivät ole mukana alkuperäisen kirjallisuuskatsauksen tuloksissa.

Kirjallisuuskatsaukseen valittuja tutkimuksia ja artikkeleita käytettiin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen ja näiden aiempien tutkimusten tuloksia myös vertailtiin tämän työn tuloksiin.

4.2 Osaamisen johtaminen

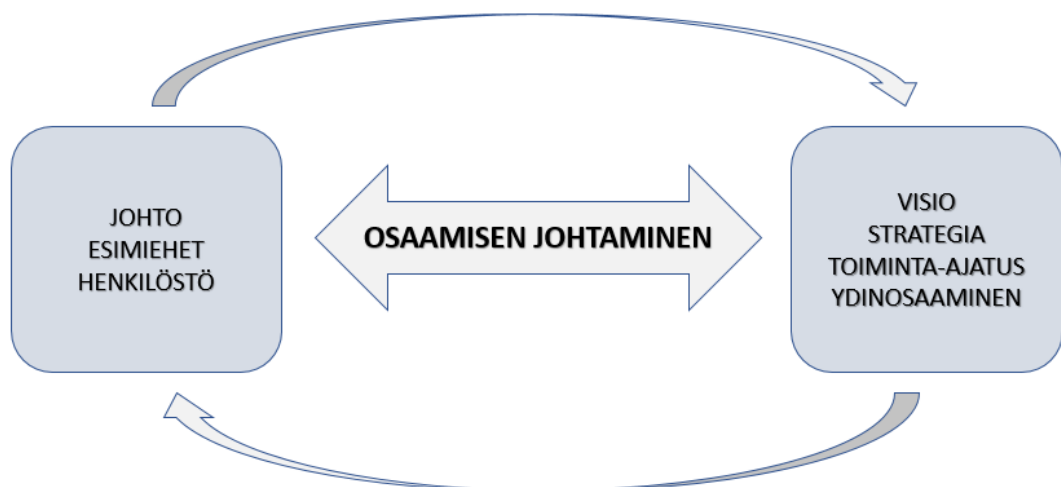
Osaamisen johtaminen on prosessi ja eräänlainen edellytys sille, että henkilöstön osaaminen ja tieto sekä kyky kehittää organisaation toimintaa saadaan käytäntöön. Organisaation sisällä on tärkeä tunnistaa ja keskittyä osaamiseen, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen nyt ja tulevaisuudessa. (Doda 2017, 56, 58.) Osaamisen johtaminen on suhteellisen uusi aihealue sosiaali- ja terveydenhuollossa ja organisaatiot ovat muita toimialoja myöhemmin alkaneet ottaa osaamisen johtamisen osa-alueita tehokkaammin käytäntöön (Cruz & Ferreira 2015, 461).

Osaamisen johtamisesta on tehty runsaasti tutkimusta, mutta tutkimuksen myötä siihen liittyvien näkökulmien kirjo on ennemminkin laajentunut kuin yhdentynyt. Keinot osaamisen johtamisen toteuttamiseen ovat muuttuneet häilyvämmiksi ja käsitykset sekä lähestymistavat osaamiseen vaihtelevat. Osaaminen on tietojen ja taitojen omaamista ja toimintaa, joka näyttäytyy käytäntöinä ja työssä suoriutumisenä. Osaaminen voidaan nähdä myös yksilöllisenä tai kollektiivisena. Tällainen hahmottelu osittain tarkentaa myös osaamisen johtamista käsitteenä ja organisaation osaamisen tarpeiden määrittely selkeytyy.

Osaamisen johtamisessa painottuu usein yksilökeskeisyys, mutta sitä voidaan tarkastella myös organisaation tasoisena prosessina. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48-50.)

Osaamisen johtamisen painopisteet ja keskeiset sisällöt voivat vaihdella organisaation toimialasta ja työn luonteesta riippuen. Jokaisella alalla on omat erityispiirteensä, jotka on otettava huomioon osaamista johdettaessa. Sosiaali- ja terveysalalla asiakas tai potilas on keskiössä ja työn taustalla olevat prosessit määrittelevät toimintaa ja siten myös johtamista. (Leung 2007, 194-196.) Sosiaali- ja terveyspalvelut, kuntarakenne ja rahoitus ovat muutoksessa ja rakenteelliset muutokset sekä toiminnan kehittäminen edellyttävät uusia tapoja toimia ja oppia. Johtamistyö edellyttää perustyön tuntemusta sekä erityisosaamista. Tarvitaan toimintatapojen uudistamista, johtamisen oivalluksia ja innovatiivisuutta sekä osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella voidaan mahdollistaa toimiva ja tuottava, joustava ja innovatiivinen ympäristö. (Ollila 2009, 185.)

Kivinen (2008, 201-204) on todennut tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuurilla on keskeinen merkitys tiedon ja osaamisen johtamisessa. Terveystuollon kulttuurin kehittämisessä olennaista on keski- ja lähijohdon rooli toiminnan suuntaamisessa ja ohjauksessa. Tiedon ja osaamisen johtamisessa korostuu yhteistyö toimintakäytäntöjen ja -menetelmien suunnittelussa ja kehittämisessä - erityisesti henkilöstöjohtoon rooli kehittämisessä on tärkeä. Terveystuollon toiminnan luonne edellyttää kokonaisvaltaista tapaa lähestyä osaamisen johtamista, jolloin otetaan huomioon sekä inhimilliseen, rakenteelliseen että sosiaaliseen pääomaan liittyvät asiat (kuvio 1).



KUVIO 1. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajat toimivat eräänlaisina roolimalleina ongelmien ratkaisemisessa ja osaamisen tunnistamisessa omissa yksiköissään. Hoitotyön tekijöiden kiinnostus kehittää omaa työtään, työssä viihtyminen sekä työn tuloksellisuus ovat suoraan yhteydessä esimiesten osaamisen johtamiseen. Osaaminen ja kokemus tulisi tunnistaa ja tietoa jakaa organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti. Hyvällä ja tehokkaalla osaamisen johtamisella on vaikutusta työn tehokkuuteen, osaamiseen ja työyksikön toimivuuteen. (Lee, Kim & Kim 2014, 3522-3523.)

Yksi esimiehen ydintaidoista on usko työntekijän mahdollisuuksiin ja potentiaaliin. Tämä on välttämätöntä, jotta voi auttaa työntekijää kehittymään ja kasvamaan sekä kannustaa häntä työssään. Näkemällä työntekijöiden vahvuudet ja potentiaalin, esimies voi saada ihmiset kukoistamaan. Omien vahvuuksien hyödyntäminen ja käyttäminen antaa työntekijälle energiaa, lisää tyytyväisyyttä sekä saa aikaan tuloksia. (Ristikangas ym. 2014, 32-33.) On todettu, että osaamisen ja tiedon jakamisen kannalta osaamisen johtaminen on avainasemassa. Tehokkaalla osaamisen johtamisella voidaan tehostaa organisaation toimintaa ja vaikuttaa siten myös kustannuksiin. Osaamisen johtamiseen tulisi sosiaali- ja terveydenhuollossa kiinnittää enemmän huomiota, jotta eri ammattiryhmien osaamista voitaisiin hyödyntää ja organisaation toimintaa tehostaa. (Chang, Hsieh & Chen 2016, 302-304.)

On todettu, että organisaatiolla ja johtamisella on suuri merkitys henkilökunnan haluun kehittää itseään ja osaamistaan. Vaikka henkilökunnalla olisi kiinnostusta tutkia ja kehittää toimintaa, ilman tukea, ohjausta ja kannustusta he eivät siihen välttämättä ryhdy. Autoritatiivinen ja statusta painottava johtaminen puolestaan saattaa aiheuttaa sen, että henkilökunta ei uskalla tai halua tuoda työyksikköön omia ideoita ja kehittämisehdotuksiaan. Organisaation sisällä tulisi vallita myönteinen kehittämisen ilmapiiri, jossa jokaisen ajatuksilla ja ehdotuksilla olisi painoarvoa. Näin saataisiin kaikki tieto tehokkaasti käyttöön ja toimintaa sekä osaamista voitaisiin aktiivisesti kehittää. (Salehi, Kermanshahi, Mohammadi & Hassanzadeh 2015, 18-19.)

4.3 Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi alkaa strategiasta ja visiosta. Pätevä, osaava henkilöstö on olennainen osa vaikuttavuus -strategiaa, joten esimiesten on syytä

tunnistaa osaamisen merkitys. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja sen tunteminen ovat edellytyksiä osaamisen kehittämiseksi ja se liittyy oleellisesti tehokkuuden ja tulokellisuuden lisäämiseen. Johdon tulisi tuntea henkilöstön perustehtävät ja osaaminen, henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet sekä uuden oppimisen tarpeet. Esimiesten vastuulla on huolehtia, että henkilöstön osaaminen vastaa asiakkaiden tarpeita ja henkilöstön kehittämisedellytykset ja osaaminen hyödynnetään mahdollisimman laaja-alaisesti. (Huotari 2009, 128-133.)

Osaamisen johtaminen liittyy oleellisesti organisaation oppimiseen, joka on organisaatiossa tarvittavan osaamisen määrätietoista johtamista. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu sattumalta eikä vahingossa, vaan se edellyttää aktiivista johtamista ja toiminnan pohjautumista strategiaan. Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen ja ennakoiva ja aktiivinen toiminta ovat avainasemassa ainutlaatuisen ja yhteisen osaamisen kehittämisessä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.) Henkilöstön tulisi ymmärtää organisaation strategian sisältö, jotta se voi olla osa arkipäiväistä työtä. Johdon vastuulla on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät strategian ja samalla arvioida sekä seurata toimintaa johtamisen ja viestinnän keinoin. Lähiesimies yhdessä henkilöstön kanssa määrittelee sen, mitä strategia omassa yksikössä tarkoittaa ja kuinka se arkityössä näkyy. (Laaksonen ym. 2012, 92-93.)

Organisaation strategia, yhteinen päämäärä, yhteistyöhön perustuva johtaminen ja työskentely yhdessä tiiminä ovat tärkeitä asioita sekä johtajille että henkilöstölle. Nämä asiat ovat myös yhteydessä oppimiseen ja osaamisen johtamiseen. Oppimisen ja osaamisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun eri alojen ammattilaiset työskentelevät yhdessä ja työ on sekä vaativaa että monimuotoista. (Williams 2012, 554, 557-558.) Henkilöstön osaaminen ja sen johtaminen on merkittävä ja keskeinen osa organisaation menestystä. Oppiva organisaatio merkitsee koko organisaation toiminnalle jatkuvaa viittämistä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Osaaminen vanhenee nykyaikana nopeasti, joten yksi nykyisistä kilpailukeinoista on nopea oppiminen ja valmius oppia uusia taitoja ja tietoa. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi organisaation on uusiuduttava ja opeteltava uutta. (Kauhanen 2010, 143-145.)

Ollila (2006, 128-131) havaitsi tutkimuksessaan osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta, että sekä julkisten että yksityisten sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden

johtajien perustavoitteet johtamisrooleissa liittyivät työn ja toiminnan uudistamiseen, siihen valmentamiseen sekä johtamiseen vähäisemmällä valvonnalla saatavilla olevan tiedon suhteen. Johtamisprofiilien vertailussa havaittiin kuitenkin myös eriäviä piirteitä julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien välillä. Julkisten organisaatioiden haastatellut johtajat ajattelivat itsensä enemmän uudistajiksi ja innostajiksi kuin yksityisen puolen johtajat. Yksityisten organisaatioiden johtajat taas pitivät johtamistyössään tärkeänä yhteisöllisyyden rakentamista sekä motivoivaa ja osallistavaa päätöksentekoa ja he mielsivät itsensä enemmän valmentajiksi ja helpottajiksi.

Organisaatiossa virallisesti määritellyt strategiset osaamiset ja henkilöstön ymmärrys ja tulkinnat niistä eivät aina välttämättä kohtaa sisällöllisesti. Organisaation tasolla strateginen osaaminen on usein määritelty kohdistetusti ja yksilöidysti. Strategisilla osaamisen alueilla on tarkoitus ohjata henkilöstön osaamista ja toimintaa suuntaan, joka mahdollistaa organisaation strategian toteutumisen. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tieto siitä osaamisen sisällöstä, jota tavoitellaan ja määrittelyn lähtökohdat on löydettävissä organisaation strategisista tarpeista. (Säntti & Viitala 2010, 102-104.)

Osastonhoitajien johtamistyyliä käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, että organisaation määritellyn strategian ja vision saavuttamiseksi osastonhoitajilla oli selkeä päämäärä työlle ja ohjeet sen tekemiseen. Työn päämäärien tuli olla samassa linjassa organisaation strategian kanssa ja näitä päämääriä kerrattiin myös vuosittain työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. (Vesterinen 2013, 53.)

Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisessa organisaatio ja myönteinen kehittämisen ja oppimisen kulttuuri ovat avainasemassa. Mikäli osaamisen johtamiseen ei panosteta, ei voida myöskään olettaa, että henkilökunta olisi innostunutta ja motivoitunutta uusiin asioihin. (Salehi ym. 2015, 20.) Osaamisen johtamisen merkityksen tiedostaminen ja siihen panostaminen on oleellisessa asemassa organisaation kaikilla tasoilla. Kehittymisen ja menestymisen kannalta osaamisen johtamiseen panostaminen luotsaa organisaatiota suuntaan, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus jakaa ja hyödyntää osaamistaan. Kun henkilö kehittyy, myös organisaatio kehittyy. (Griffith, Fear, Lammers, Lemak & Zheng 2013, 199-200.)

4.4 Osaamisen kehittämisen keinot

Sosiaali- ja terveydenhuollon tehokkuuden, vaikuttavuuden ja laadun kehittämiseksi on välttämätöntä tiedostaa osaamisen ja sen johtamisen merkitys organisaation jokaisella tasolla. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen on usein osa organisaation toimintaa, mutta sitä ei välttämättä tunnisteta eikä siihen keskitytä oleellisena osana johtamista. Esimiesten tehtävänä on optimoida osaaminen sen hetkisiin toimintoihin, jolloin voidaan saavuttaa maksimaalinen potentiaali organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Cruz & Ferreira 2015, 466.)

Esimiehen on tärkeä muodostaa käsitys omasta asemastaan, tehtävästään ja roolistaan työyhteisössä. Johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on opittavissa olevista taidoista ja tehtävistä. Esimiehen on hyvä selvittää itselleen se, mitä ominaisuuksia ja taitoja hän tarvitsee johtaakseen työyksikköään ja hänellä tulisi olla halua kuunnella henkilöstöään, hyödyntää heidän osaamistaan sekä kuunnella mielipiteitä. Tilanteen niin vaatiessa, täytyy olla myös kykyä tehdä selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. (Järvinen 2008, 13-14.)

Tässä työssä on kirjallisuuteen perustuen valittu osaamisen johtamisen keinoiksi kuviossa 2 olevat asiat. Seuraavissa luvuissa käsitellään kutakin keinoa aikaisempien tutkimusten ja teorian näkökulmasta.



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen keinoja

4.4.1 Työkaluina rekrytointi ja perehdytys

Organisaatioista syntyy erilaisia mielikuvia ihmisille ja nämä käsitykset vaikuttavat siihen, mihin organisaatioihin henkilöt hakevat töihin. Kilpaillakseen parhaasta työvoimasta, on organisaation luotava toiminnallaan sellainen maine, joka houkuttelee sekä asiakkaita että henkilöstöä. Hyvän maineen syntyminen edellyttää organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksen työn mielekkyydestä ja hyvästä kohtelusta työpaikalla. Työn organisointi, kuten työtehtävien kiinnostavuus ja haasteellisuus, henkilöstöstä huolehtiminen ja työn tarjoamat mahdollisuudet vaikuttavat kokemukseen työn mielekkyydestä. Mikäli organisaatiolla on hyvä maine ja se kykenee tarjoamaan haasteita, pystytään houkuttelemaan palvelukseen parhaita osaajia. (Juuti & Vuorela 2015, 58.)

Rekrytointi on henkilökunnan palkkaamista tilapäiseen tai pysyvään työ- tai virkasuhteeseen. Suomessa terveydenhuollon organisaatioissa ei ole yhtenäistä mallia esimiesten rekrytointioikeuksista, vaan jokaisella kaupungilla, kunnalla tai sairaanhoitopiirillä oikeudet

on määritelty toiminta- ja hallintosäännöissä. (Laaksonen ym. 2012, 182-183.) Rekrytointi voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että työtehtävään etsitään henkilöä organisaation ulkopuolelta. Sisäinen rekrytointi puolestaan on jo organisaatiossa työsuhteessa olevan henkilön nimittämistä uuteen toimeen organisaation sisällä. (Kauhanen 2010, 70.) Henkilöstöresursseilla ja niiden tarkastelulla on suuri rooli osaamiselle organisaation sisällä, sillä jokaisella on erilainen elämäntilanne, osaaminen, kokemus ja työhistoria. Osaamisen johtamisessa on tunnistettava henkilöstöresurssien tasapainon ylläpitäminen. Organisaation menestyksen perustana ovat henkilöt, joilla on organisaation ydinosaamiseen liittyvää tietoa sekä taitoa ja tekevät työnsä tuloksellisesti. (Tuomi & Sumkin 2012, 60-61.)

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden henkilön tai toisiin tehtäviin siirtyvän työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta, joka tapahtuu työpaikalla. Hyvin toteutettu perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat oleellinen osa sekä työn hallintaa että ihmisten työhyvinvoinnin tukemista. Organisaatiossa laadittu perehdyttämissuunnitelma on lähtökohta onnistuneelle perehdytykselle. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Vaikka uudella työntekijällä olisikin osaamista ja ammattitaitoa, on hän uudessa työyhteisössä aluksi tavallaan aloittelija. Työyhteisön toimintatavat, arvot ja säännöt luovat pohjan ryhmäkulttuurin kehittymiselle ja uuden työntekijän sopeutumiselle myös sosiaalisesti. (Kinnunen 2012, 127.)

Työntekijälle on tärkeää myös oppia tuntemaan työpaikkansa ihmiset ja asiakkaat sekä oma työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikeanlainen kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia työtehtävistä. (Kauhanen 2010, 151-152.) Hyvin onnistunut perehdytys edesauttaa luontevien suhteiden syntymistä esimieheen ja työtovereihin sekä poistaa jännittyneisyyttä ja siten myös vähentää työtapaturmien ja virheiden todennäköisyyttä (Juuti & Vuorela 2015, 64).

4.4.2 Kehityskeskustelut ja koulutukset osaamisen kehittämisessä

Osaamisen johtamisen tutkiminen on lisääntynyt merkittävästi viimeisen parinkymmenen vuoden aikana, mutta tutkimuksissa harvemmin kiinnitetään huomiota kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin monissa organisaatioissa oleellinen osa henki-

löstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen järjestelmää, jossa ne yleensä liitetään henkilöstön kehittämiseen, urasuunnitteluun ja palkitsemiseen. Kehityskeskustelut on usein sidottu organisaation johtamisen vuosikelloon ja ne ovat osa toiminnan suunnittelua, seuranta sekä strategian ja tavoitteiden toteuttamista. (Viitala 2010, 211-212.) Organisaatiossa tapahtuvan yhteistyön perusta luodaan kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelujen avulla voidaan vähentää työtehtäviin ja työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä sekä luoda puitteet sopivalle työmäärälle, henkilöstön jatkuvalla kehittymiselle, että työhön sitoutumiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 96-97.)

Lähtökohtana osaamiseen ja työhön liittyvään keskusteluun on yhteisen strategian jalkauttaminen. Toiminnan yleiskuva ja käytännön työ määrittyvät keskustelun kautta ja tavoitteena on muuttaa strategiassa määritetyt tavoitteet ryhmän ja yksilön toiminnaksi. Kehityskeskustelussa työntekijän kanssa käydään läpi työnkuvaa sekä henkilökohtaisia työhön ja oman osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Samalla asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. (Tuomi & Sumkin 2012, 93-94.) Kehityskeskustelujen tehtävänä on yhdistää arjen havainnot osaamisesta ja kehittymisestä tulevaisuudessa keskusteluun. Kehityskeskustelussa rakennetaan esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta ja sovitaan tulevasta - se on eräällä tavalla molemminpuolisen kehittymisen arviointitilaisuus. Hyödyllisessä ja onnistuneessa kehityskeskustelussa puhutaan tavoitteista, tuloksesta ja kehittymisestä. Kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja mielekkyys kuitenkin riippuvat hyvin paljon keskustelijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, joten osapuolten omalla panoksella on merkitystä. (Kupias ym. 2014,87-92.)

Esimiehelle kehityskeskustelut ovat tärkeä ja konkreettinen työväline osaamisen johtamisessa ja niiden avulla esimies voi systemaattisesti käsitellä organisaatioon, työyhteisöön sekä alaisten työtehtäviin liittyviä osaamiskysymyksiä. Organisaation kannalta kehityskeskusteluista voidaan odottaa taloudellista hyötyä, sillä ne edesauttavat toiminnan laadun kehittymistä ja tuloksellisuutta. Työntekijän kannalta kehityskeskustelu varmistaa sen, että jokainen tulee kohdatuksi yksilöllisellä tasolla ja on mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä tavoitteista, tarkastella omaa osaamista sekä kehittämistarpeita. (Viitala 2010, 226-227.) Tutkimustulosten mukaan pääosin johtajat pitävät kehityskeskustelua erinomaisena tapana keskustella työntekijän kanssa tavoitteellisesti (Kivinen 2008, 174).

Vastuu itsensä kehittämisestä ja oppimisesta on hiljalleen siirtynyt henkilölle itselleen. Samalla kuitenkin yhteiskunta ja työnantajat ovat panostaneet erilaisten koulutusten ja

itsensä kehittämiseen liittyvään tarjontaan. (Kauhanen 2010, 153-155.) Organisaatiossa tarvitaan koulutuksen ja kehittämisen suhteen sekä hyviä suunnitelmia että ketterää kehittämistä. Suunnitelmat pohjautuvat strategiaan ja esimiehen on tärkeä tunnistaa oppimisen tarpeet, jotta osaamisen kehittäminen olisi tehokasta. Työyksiköissä koulutus voi olla ulkopuolelta haettua oppia tai yksikön sisäisiä koulutuksia. Suurin osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin arjen työtä tekemällä, jolloin erilaiset työssä saadut kokemukset opettavat. Vaikka työssäoppiminen muodostaakin valtaosan osaamisesta, on hyvin kohdennetuilla ja hyödynnetyillä ulkoisilla koulutuspäivillä merkitystä. Koulutusten anti ei itsestään muutu osaamiseksi työssä, joten esimiehen tulisikin huolehtia siitä, että opitut asiat tuodaan muun työyhteisön tietoisuuteen ja ne voidaan muuttaa arkipäivän osaamiseksi. (Kupias ym. 2014, 93-96, 102-104.)

Parhaimmillaan yhdessä tuotettava osaaminen on tuottavampaa kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhdessä voidaan kehittää, luoda ja jakaa ajatuksia, jotka pohjautuvat erilaisiin ideoihin ja kokemukseen. Yhteistyössä saatetaan tuottaa toimintamalleja ja -tapoja, joita yksi henkilö ei pystyisi tuottamaan. Organisaatiotasolla osaaminen muodostuu yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdistelmistä. Usein kehitetään osaamista yksilön tasolla esimerkiksi lähettämällä henkilökuntaa koulutuksiin. Organisaation kehittämisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää panostaa sekä yksilöiden että ryhmien osaamiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52.) Organisaatiossa syntyy rakenteellisen tiedon lisäksi jatkuvasti myös hiljaista tietoa, joka osaltaan muovaa organisaatiokulttuuria. Sitä voidaan käyttää hyväksi muun muassa sisäisten koulutusten ja henkilökohtaisten keskustelujen avulla. (Saranto & Kuusisto-Niemi 2012, 166.)

4.4.3 Seuranta ja palaute

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutukseen perustuvana toimintana, jossa korostuu sekä hiljainen että näkyvä tieto ja osaaminen. Vuorovaikutus voi olla yksilöiden välistä tai yksilön ja tiedon välistä ja organisaation tehtävänä on tukea tällaista vuorovaikutteista toimintaa. (Tukia, Kivinen & Taskinen, 2007, 41.) Keskinäiselle arvostukselle ja kunnioitukselle perustuva kohtaaminen ja yhdessä keskusteleminen saattavat auttaa molempia osapuolia ymmärtämään, millä polulla työn suhteen ollaan ja mihin se johtaa. Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä lisää luottamusta sekä avoimuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 26-27.)

Keskeistä toiminnan kehittymisessä on henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen. Määräajoin käytävät keskustelut ovat tarpeellisia henkilöstön ja organisaation osaamistarpeiden määrittelyssä sekä toiminnan seurannassa. Keskusteluiden etuina ovat niiden henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehittymiseen liittyvien suunnitelmien tekeminen. (Laaksonen ym. 2012, 168-169.) Tutkimuksen mukaan palautteen antaminen ja dialogisuus korostuvat osaamisen johtamisen prosessissa. Oppiminen ja opittujen asioiden käytäntöön vieminen edellyttää vuoropuhelua - tiedon jakaja ja tiedon vastaanottaja oppivat usein toisiltaan. Keskustelemalla, kuuntelemalla ja antamalla palautetta esimies kannustaa henkilöstöä kehittämään ja soveltamaan osaamistaan käytäntöön. (Leung 2009, 702-703.)

Palaute on myös motivointi- ja palkitsemiskeino. Positiivinen palaute on kehumista ja kiittämistä ja rakentavan palautteen tarkoituksena on kehittää. Rakentavan palautteen antamisessa on tärkeää se, että palaute ei saisi kohdistua persoonaan vaan ainoastaan tekemiseen ja toimintatapoihin. Taitavasti käytettynä palautteen antaminen voi saada aikaan paljon tuloksia, mutta sen antaminen vaatii esimieheltä myös harjoittelua ja taitoa. Ratkaisevinta palautteen antamisessa on tapa, millä se annetaan. (Hyppänen 2007, 141-142.)

HaiPro on yksi työkaluista organisaation sisäisen toiminnan seurantaan. HaiPro -raportointijärjestelmän tarkoituksena on toimia työkaluna sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan kehittämiseksi. Sen avulla voidaan raportoida potilas- ja asiakasturvallisuutta vaarantavia tapahtumia ja siihen voidaan liittää myös henkilöstön työturvallisuuteen kohdistuvien vaaratapahtumien raportointi. Järjestelmällinen vaaratapahtumien raportointi ja asioiden käsitteleminen edesauttavat toiminnan ja toimenpiteiden riittävyyden arviointia sekä virheistä oppimista. (Awanic 2017.) Ilmoitettujen vaaratapahtumien pohjalta voidaan kehittää toimintaa turvallisemmaksi sekä potilaiden että henkilökunnan osalta. Muutoksia toimintaan voidaan tehdä esimerkiksi tiedonkulun, toimenpiteiden suorittamisen, työohjeiden, koulutuksen tai resurssien osalta. Vaaratapahtumat on tärkeä käydä huolellisesti läpi, jotta organisaatiossa voitaisiin oppia myös virheistä. (Ruuhilehto & Knuutila 2008, 40-42.)

4.4.4 Kannustamisen ja palkitsemisen merkitys

Työ sinänsä, itsensä kehittäminen, henkilökohtainen kasvu ja etenemismahdollisuudet ovat merkityksellisiä asioita työntekijän kannalta. Työyhteisöissä yleensä annetaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä liian harvoin, vaikka se ei työnantajalle maksa mitään. Myös mielenkiintoiset ja hedelmälliset sosiaaliset kontaktit voivat toimia eräänlaisina aineettoman palkitsemisen keinoina ja samalla työhön liittyvän motivaation lähteinä. (Kauhanen 2010, 137-139, 148.) Tutkimustulosten mukaan esimiehen ja työntekijöiden välisen yhteistyön varmistamiseksi on oleellista huomioida henkilökemiat, palautejärjestelmien käyttö sekä johtajan saatavilla oleminen tarvittaessa. Jokainen tarvitsee palautetta ja tukea, jotta voi toimia tuottavasti ja tehokkaasti. (Ollila 2006, 202-203.)

Aineettoman ja materiaalsen palkitsemisen puute saattaa olla esteenä osaamisen ja tiedon kehittämislle ja jakamiselle. Usein pelkkä sanallinen palaute ja kiitos riittävät kannustamaan työssä. On todettu, että sanallinen arvostuksen osoitus on yksi palkitsemisen muoto ja se motivoi sekä antaa tyydytystä saajalleen. (Salehi ym. 2015, 19.) Osaamisen kehittämisen kannalta on myös tärkeää osoittaa kunnioitusta ja luottamusta sekä keskustella rehellisesti (Cathcart & Greenspan 2013, 969).

Kannustaminen on keino, jolla pyritään henkilökunnan motivaation ja osaamisen ylläpitämiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan kannustamisen keinoja ovat muun muassa myönteinen palaute, julkinen tunnustuksen osoittaminen, henkilökohtaiset korvaukset ja palkanlisät erityistehtävistä sekä vapaamuotoiset virkistäytymiset ja hyvinvointiin liittyvät edut, kuten liikuntaselvit. Näiden lisäksi koulutukset, johtajien saatavilla oleminen, haastavampien tehtävien tarjoaminen, arvostuksen antaminen sekä yhteinen kehittäminen ovat oleellisia asioita henkilökunnan palkitsemisessa ja kannustamisessa. (Ollila 2006, 197-198.) Kannustamalla on mahdollista saada työntekijän piileviä voimavaroja ja osaamista esille. Työ on päämäärähakuinen prosessi ja siihen voi juuttua, mikäli työntekijää ei kannusteta käyttämään osaamistaan laaja-alaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 149-150.)

4.4.5 Oman osaamisen kehittäminen

Esimiestyössä kehittyminen pohjautuu hyvään itsetuntemukseen ja haluun kehittyä ja kehittää. Oman osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen ovat esimiestyössä erityisen tärkeitä ja sisältävät ammatillisen osaamisen lisäksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen tasapainon. (Hyppänen 2007, 273.) Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään tietylle taholle delegoitu tehtäväalue, vaan osaamiseen panostava esimies ja johtaja toimii siten, että jokainen voi kehittyä työssään. Esimies ja johtaja kehittävät myös itseään, jolloin organisaatioon luodaan osaamista kehittäviä toimintamalleja ja -tapoja. Esimerkillä on voimaa ja merkitystä. (Tuomi & Sumkin 2012, 36-37.) Itsensä johtaminen on perusta kaikelle johtamiseen liittyvälle toiminnalle ja tehokkaalle tekemiselle. Esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, arvonsa, motiivinsa ja tarpeensa - näin rakentuu itsetuntemus ja kyky mukauttaa omaa toimintaa yhteistyön vaatimuksiin. (Laaksonen ym. 2012, 210-211.)

Hyvän henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa työntekijöiden halu sitoutua organisaation tavoitteiden toteuttamiseen, työkyky sekä motivaatio. Korkeasta työmotivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista seuraa parempia työsuorituksia. Suuri osa työntekijän henkisistä ja fyysisistä voimavaroista käytetään työn tekemiseen - työ rytmittää vahvasti työssäkäyvien elämää ja työssä saadut kokemukset vaikuttavat koko elämään. (Viitala 2013, 10-13.) Esimies edustaa, puolustaa ja vaalii yksikkönsä toimintaa ja sen kehittymistä organisaation strategiassa sovittuun suuntaan. Esimiehen on osattava toimia tehtävänsä edellyttämässä roolissa ja myös kehityttävä tehtävässään - muuten työyhteisökin polkee paikallaan eikä kehity. (Kupias ym. 2014, 17-20.)

4.5 Osaamisen johtamisen haasteet

Hyrkäs (2009) on tutkinut osaamisen johtamista Suomen kunnissa. Tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen tukemiseen ei välttämättä panosteta riittävästi ja syyksi tähän nousee resurssien ja ajan puute. Osaamisen johtamiseen panostamista puolestaan edistää myönteinen ilmapiiri organisaatiossa ja työyksikössä. Muuttujina osaamisen johtamisen taustalla vaikuttavat henkilökunnan määrä, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn sekä organisaation ilmapiiri osaamisen ja kehittä-

misen suhteen. (Hyrkäs 2009, 120-121, 138.) Osaamisen kehittäminen perustuu terveydenhuollossa pääasiassa yksilöiden lyhytkestoiseen koulutukseen. Tällöin on tärkeä tiedostaa, että yksilöiden oppiminen ei ole sama asia kuin organisaation oppiminen. (Kivinen 2008, 200.) Tiedon ja osaamisen jakaminen tehokkaasti onkin tutkimuksissa todettu haasteelliseksi.

Salehin ym. (2015) tutkimuksen mukaan työolosuhteet ovat usein este osaamisen kehittämiseksi ja tiedon jakamiselle. Kiire, henkilöstöressurssien riittämättömyys, kehittämismahdollisuuksien puute ja työhön liittyvä stressi hankaloittavat keskittymistä muuhun kuin itse työstä suoriutumiseen. Myös asiakasmäärien jatkuva lisääntyminen saavat aikaan tilanteen, jossa ei ole aikaa tai resursseja kehittää toimintaa ja etsiä uusia, innovatiivisia työtapoja. (Salehi ym. 2015, 20.) Vaikka osaamisen kehittäminen ja työtä ohjaavien prosessien arvioiminen onkin suhteellisen helposti tarkasteltavissa, on toimintojen muokkaaminen ja kehittäminen aikaa vievää ja haasteellista (Leung 2009, 701).

Kivisen (2008, 195) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöistä vain vajaa puolet pitivät organisaationsa perustehtävää selkeänä eikä siitä käydä aktiivisesti keskustelua. Työntekijöiden on oleellista tietää, kuinka oma työtehtävä ja tavoitteet liittyvät koko organisaation kokonaisuuteen. Jos työntekijöiden tietoisuus organisaation perustehtävästä, tavoitteista ja strategiasta on huonoa, saattaa heidän toimintansa ohjautua muihin lähteisiin, kuten esimerkiksi ammattiryhmien eettisiin ohjeisiin ja perinteisiin tai työehtosopimukseen ja toimenkuviin. Organisaation strategian jalkauttamista työntekijöille voidaankin pitää yhtenä haasteena osaamisen johtamisessa.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtajien tulisi huolehtia siitä, että olemassa olevat käytännöt ja toimintatavat mahdollistaisivat henkilökunnan potentiaalisen hyödyntämisen. On todettu, että toisinaan organisaation jäykkyys ja sen sisäinen hierarkia saattavat olla esteenä osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle. Kehittämisen suhteen myönteinen ilmapiiri myös edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Cruz & Ferreira 2015, 466-467.)

5 RISTIRIITOJEN HALLINTA

Konfliktien syntyyn ei tarvita suuria ongelmia, vaan yleensä ne käynnistyvät työssä arjen keskellä hyvin tavallisista asioista, joista ihmisillä on tullut erimielisyyttä. Ristiriidat voivat olla erittäin monenkirjavia. Niissä voivat olla osallisena koko työyhteisö, esimies ja työntekijä tai työntekijät keskenään. Ongelmatilanteita voivat olla muun muassa vuoro-vaikutukseen liittyvät erilaiset ongelmat kuten häirintä, kiusaaminen tai epäasiallinen käytös, päihteiden käyttö ja työntekijän käytökseen tai sairauspoissaoloihin liittyvät ongelmat. (Pehrman 2011, 193.) Esimiehen on oltava koko ajan hereillä ja mahdollisimman varhain puututtava työyhteisön tapahtumiin. On hyvä muistaa, että paras tapa ratkaista ristiriitoja on niiden ennaltaehkäisy. (Juuti 2013, 69.)

5.1 Kirjallisuuskatsauksen suunnitelma ja toteutus

Kirjallisuuskatsaus tutkimukseen liittyen tehtiin syyslukukaudella 2016. Työn aiheen epäselvyydestä johtuen tehdyn kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys ei suoraan antanut aineistoa opinnäytetyöhön, sillä se ei käsitellyt ristiriitojen hallintaa vaan lähiesimiehen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Osaa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista ja artikkeleista voitiin kuitenkin hyödyntää tässä tutkimuksessa.

Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjä hakusanoja olivat lähijohtaja, lähiesimies, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, terveydenhuolto sekä englanniksi public health, wellbeing at work, work community, head nurse, leadership, leadership in nursing ja health care. Sisäänottokriteerinä toimi pääsääntöisesti se, vastaako aineisto kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen. Sisäänottokriteereiksi otettiin kielet suomi ja englanti, sillä kielitaito ei olisi riittänyt muun kielisten aineistojen lukuun. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt aineiston tuli olla väitöskirjoja tai vertaisarvioituja artikkeleita tieteellisen näkökulman säilyttämiseksi. Hakuun asetettiin myös muita kriteereitä, muun muassa vuoden 2008 jälkeen julkaistut väitöskirjat ja artikkelit, jotta tieto olisi suhteellisen tuoretta. Sisäänottokriteerinä oli myös tutkimuskysymyksessä ollut sana terveydenhuolto. Lähijohtamista on muissakin ympäristöissä, mutta tässä katsauksessa keskityttiin terveydenhuollon johtamiseen. Muita kriteereitä haussa oli koko teksti, jolloin aineistoista rajautui jo hakiessa ne väitöskirjat ja artikkelit pois, joista ei ollut saatavilla koko aineistoa. Näin varmistettiin

se, että laadunarviointi myöhemmin onnistuu varmasti. Vertaisarvioinnin varmistamiseksi artikkeleita otettiin vain Cinahlista ja Medlinesta, joissa artikkelit ovat vertaisarvioituja ja väitöskirjat poimittiin Medicistä. Lopulta valintojen ja lukujen jälkeen arvioitavaksi jäi neljä väitöskirjaa ja kolme artikkelia (liite 2).

Artikkeleissa ja väitöskirjoissa oli sekä määrällisiä että laadullisia tutkimuksia ja jopa tutkimusten sisällä menetelmät vaihtelivat laajasti. Näin ollen arviointiin käytettiin tällaisessa tapauksessa suositeltua väljempää arviointikehikkoa (Kangasniemi ym. 2014). Työn edetessä tutkimuksia ja artikkeleita etsittiin lisää lisätiedon saamiseksi ja myös siksi, että kirjallisuuskatsausta ei alun perin tehty suoraan samasta aiheesta.

5.2 Ristiriitojen syyt

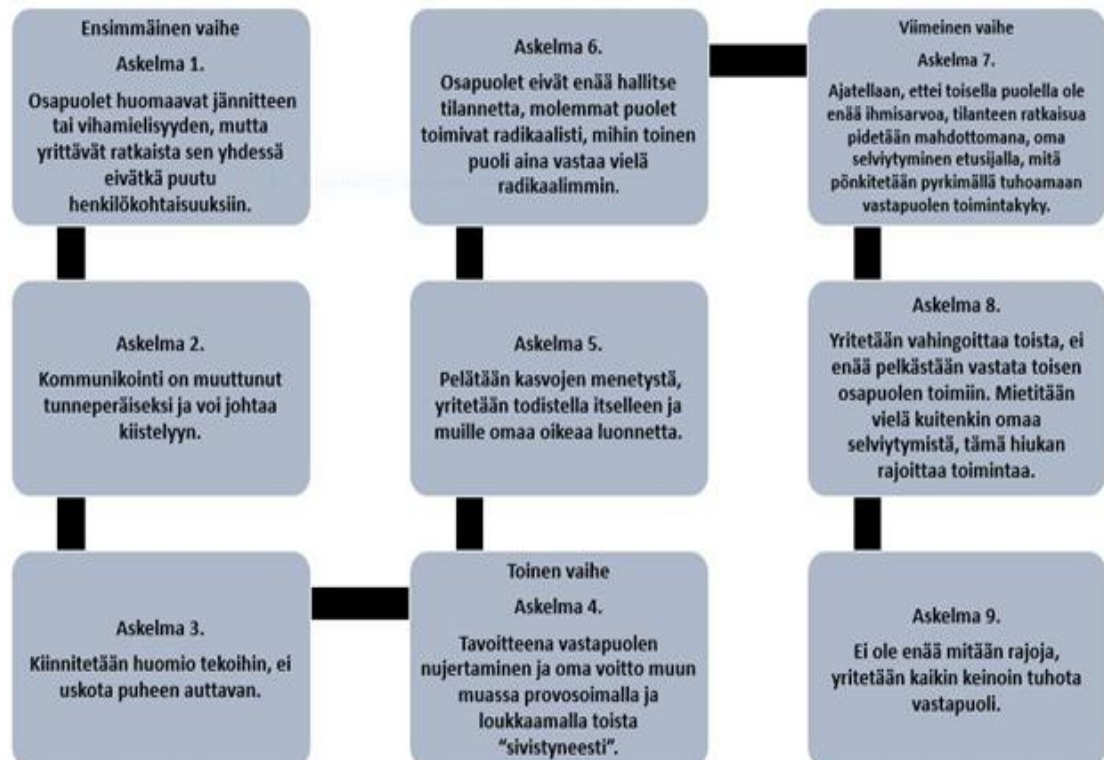
Työnantaja organisoii työn, sisäisen toiminnan ja muut työjärjestelyt tavalla, mikä sopii organisaatiolle parhaiten. Esimiesten vastuulla on huolehtia toiminnan sujuvuudesta. (Työturvallisuuskeskus 2015, 4.) Ei ole epänormaalia, että työyhteisöissä syntyy näkemuseroja, kun ihmiset työskentelevät useita tunteja päivässä lähekkäin. Ne eivät itsessään ole pahasta, mutta jos niiden esiintyvyyteen ei puututa ajoissa, voivat erilaiset ajatukset ensin ihmisten mielissä lukkiutua ja selvittämättöminä aiheuttaa ristiriitoja. Tällaiset ristiriidat nopeasti muuttuvat henkilöihin linkittyviksi. (Juuti 2013, 69.) Kiinnittyminen toiseen ihmiseen on ihmiselle tärkeä perusasia, joka koskee myös työyhteisön vuorovaikutussuhteita. Ihmissuhteet noudattavat aina tiettyä kaavaa: lähentyminen, kiinnittyminen ja kiintyminen. Työyhteisön jäsen, joka ei ole kiinnittynyt lainkaan, pysyttelee etäällä muista ja on irrallaan työyhteisöstä. Tällä voi olla kielteinen vaikutus työelämään, sillä tällaisella henkilöllä on usein taipumus yrittää löytää itsestään tai toisista työntekijöistä virheitä. (Kohlrieser 2014, 70, 75.)

Ristiriitojen syntymiseksi työyhteisössä ei pääsääntöisesti tarvitse tapahtua mitään ihmeellistä (Laine & Salonen 2014, 9-11), sillä suurimmassa osassa työpaikkoja on jossain vaiheessa jonkinlaisia ristiriitoja (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 31). Normaali työelämä on hyvin mehevä alusta erilaisten ristiriitojen synnylle. Riittää, että ihminen kokee, ettei omaa mielipidettä huomioida eikä omasta mielestään hedelmällistä keskustelua saada syntymään. On kuitenkin olemassa myös tilanteita, jotka altistavat ristiriidoille.

Niitä ovat muun muassa työyhteisöön tulevat muutokset ja työtahti, joka mahdollistaa juoruilun. (Laine & Salonen 2014, 9-11.)

Pehrmanin (2011, 194-195, 198) tutkimuksen mukaan yleisimpiä konfliktiin johtaneita syitä olivat vuorovaikutukseen liittyvät syyt ja niistä yleisimpiä olivat selän takana puhuminen sekä puhumattomuus. Näiden lisäksi tutkimuksen tulosten mukaan yleisten konfliktisyiden listalle nousivat myös epäasiallinen puhetyyli, aggressiivinen käyttäytyminen, erimielisyydet, pelisääntöjen noudattamattomuus sekä sairaslomat. Muita konfliktin helposti aikaan saavia asioita ovat tutkimuksen mukaan työkavereiden pomotus, omien asioiden hoito työajalla, liian läheiset suhteet esimiehen ja työntekijöiden välillä ja jopa erilainen pukeutuminen. Tuovisen (2009, 47-48, 50-51) tutkimuksessa puolestaan todettiin, että noin joka viides hoitaja on tullut kiusatuksi kuluneen vuoden aikana. Hoitotyön työyhteisöissä kiusaaminen on yleensä sanallista. Tämän tutkimuksen mukaan kiusaajana on ollut kollega tai oma esimies. Työyhteisöissä useammin kiusatuksi joutuu se, jolla on vähemmän koulutusta. Toisaalta myös työntekijä, joka on innostunut työstään ja on sitä myötä hakeutunut jatkokoulutukseen, tuli helpommin kiusatuksi.

Kuviossa 3 on kuvailtu työyhteisössä muodostuvaa ristiriitaa ja kerrottu askel askeleelta, miten pahimmillaan konflikti hoitamattomana etenee.



KUVIO 3. Ristiriidan vaiheet Juutia (2013, 70) mukailten

Vaikka työyhteisössä vallitsi suuriakin ristiriitoja ja ihmisten näkökulmat olisivat merkittävästi ristiriidassa keskenään, ei se tarkoita sitä, että työyhteisön ihmiset olisivat henkisesti ongelmaisia. Se tarkoittaa vain sitä, että näkökulmat poikkeavat toisistaan ja työyhteisön toimintakulttuuri ei ole riittävän vahva ohjaamaan toimintaa keskinäisen yhteistyön suuntaan. (Juuti & Vuorela 2015, 26-27.)

On hyvä muistaa, että työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa jokainen sen jäsen (Mäkisalo-Ropponen 2014, 113-114). Ihmiset viettävät suuren osan päivistään työpaikoillaan, tämän vuoksi sen ilmapiirillä on suuri vaikutus ihmisen hyvinvointiin (Laine 2010, 150). Kaikki jäsenet ovat siis henkilökohtaisesti vastuussa ilmapiiristä (Mäkisalo-Ropponen 2014, 113-114). Tiimin toimintaan vaikuttavat kaikki asenteellaan ja käyttäytymisellään. Jokaisen työ vaikeutuu yhden hankaloittaessa sitä. Toisaalta hyvän ilmapiirin vallitessa tiimin kesken, työkaveria autetaan kiireessä ja voidaan tarvittaessa kuunnella asioissa, jotka painavat mieltä. Näin tiimistä tulee tehokas ja he saavat hyviä tuloksia aikaan. Myös avoin vuorovaikutus on tärkeää, sillä epäluottamuksen vallitessa ihmiset muuttuvat varovaisiksi ja epävarmoiksi. He eivät enää jaa tietojaan työkavereilleen, voivat jättää töitä tekemättä, työn kehittäminen loppuu ja ongelmat jäävät ratkaisematta. Terveessä työyhteisössä valitsee myös luottamus sen jäsenten kesken. (Laine 2010, 74, 88-89, 107.)

Työyhteisöissä esiintyykin sekä myönteisiä että kielteisiä ilmapiiri -rooleja. Niitä ovat Mäkisalo-Ropposen (2014, 117) mukaan yhdessä tekijä vs. klikkiytyjä, tunteiden ilmaisija vs. valittaja sekä jännityksen laukaisija vs. huomion tavoittelija. Yhdessä tekijä osaa olla hienotunteinen, kuunteleva ja erittäin yhteistyökykyinen. Hän luo hyvää tiimihenkeä ja vahvistaa toiminnallaan sitä. Yhdessä tekijän luovuus pääsee kukoistamaan toisten ihmisten kanssa yhdessä tehden ja hän myös kannustaa muita luovuuteen ja ideointiin. Yhdessä tekijän vastakohta on klikkiytyjä, joka on mielellään hiljaa, kun asioista keskustellaan yleisesti. Hän kuitenkin hyvin mielellään puhuu pienessä porukassa “kahvipöytä”-keskusteluissa. Klikkiytyjä toimii mielellään tämän “oman ryhmänsä” kanssa, mutta koee muut ulkopuoliset uhkana. Klikkiytyjät voimaantuvat toisistaan.

Tunteiden ilmaisija -tyyppi työyhteisössä on hyvä tunnistamaan ilmapiirin ja tuo ajatukset siitä rehellisesti, mutta rakentavasti, esiin. Hän pystyy nostamaan esille vaikeatkin asiat. Tunteiden ilmaisija tukee työkavereitaan vaikeissa tilanteissa ja kiinnittää ristiriidoissa huomion niiden syihin ja ihmisten välisiin suhteisiin. Valittaja puolestaan käyttää paljon kielteisiä ilmaisuja ja hänellä on tapana sanoa muidenkin puolesta miten huonosti

asiat ovat ja kuinka uuvuttavaa ihmisillä on. Valittaja myös näkee paljon uhkakuvia. Jännityksen laukaisija taas käyttää leikinlaskuja helpottamaan vaikeita tilanteita eli on taitava käyttämään huumoria rakentavalla tavalla. Hän tarkastelee kireitä tilanteita jäsenten erilaisista lähtökohdista ja saa rauhoitettua vaikeita tilanteita. Huomion tavoittelija puolestaan menee oma etu edellä, unohtaen yhteiset tavoitteet. Hänellä on paljon asiaa ja suurin osa niistä on asiaankuulumattomia - tärkeää on vain pysyä esillä. Hänen tapoihinsa kuuluu kertoa vitsejä tilanteissa, joihin ne eivät kuulu. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 117.)

Ihmisyys kuuluu silloin tällöin huonoja päiviä eivätkä ne vahingoita työyhteisön ilma-
piiriä, mutta tällaisen jatkuessa voi olla olemassa riski työyhteisön sairastumiseen. Tun-
teita kuuluu työpaikoillakin olla, mutta on tärkeää, että jokainen pohtii miten on järkevä
toimia, kun tunteet tulevat esiin. Näin voidaan välttää ristiriitatilanteiden kehittymiseltä.
(Mäkisalo-Ropponen 2014, 113-114, 117.)

5.3 Ristiriitojen hallinta

Riidat ja ikävät tilanteet työyhteisössä syövät ihmisten voimavaroja. Tilanteen ja sen sel-
vittelyn ollessa päällä, virallisten kokousten lisäksi epävirallista puhetta tilanteesta on pal-
jon. Työnteko voi kärsiä kaikesta tästä ylimääräisestä. Ristiriitojen hallintaan ja työhy-
vintointiin on tärkeää panostaa, jos halutaan saavuttaa menestyvä työyhteisö. (Ahlroth &
Havunen 2015, 126.) Hyvässä työyhteisössä ristiriitatilanteisiin onkin varauduttu etukä-
teen erilaisten työkalujen avulla. Niitä voivat olla muun muassa työkäyttämisen sään-
nöt, ristiriitojen käsittelyn ja palautteen antamisen periaatteet, toimintaohjeet häirinnän,
epäasiallisen kohtelun, työpaikkakiusaamisen ja syrjinnän varalle sekä työyhteisösovit-
telu. (Työturvallisuuskeskus 2015, 4.)

Työyhteisön huonosta ilmapiiristä ja pahoinvoinnista puhutaan usein vain terveydelli-
sestä näkökulmasta. Huonosti voiva organisaatio on kuitenkin myös tehottomampi ja
tuottamattomampi kuin hyvinvoiva. Perustehtävien tekeminen ei onnistu täydellä teholla
konfliktierkässä työyhteisössä, kun työaika kuluu muun muassa ristiriitojen selvitte-
lyyn ja häiriökäyttäjien välttelyyn. Onkin todettu, että pahoinvoivan organisaation ta-
loudelliset menetykset ovat suuria. Sillä summalla, jonka organisaatio menettää pahoin-
vointinsa vuoksi, voisi esimerkiksi hoitoalan organisaatiossa palkata runsaasti henkilö-
kuntaa lisää. (Heiskanen 2014, 171-174.)

Toimivaan työyhteisöön pätee muutama yksinkertainen sääntö. Asiakas on etusijalla ja päämäärä on jokaisen tiedossa niin, että roolit ja toisen kunnioitus ovat selkäytimessä. Luottamus riskien ottoon vallitsee, omat tiedot ja taidot eivät ole salaisuus vaan niitä jaetaan, ongelmat hoidetaan heti niiden ollessa vielä pieniä ja työyhteisön jäseniä muistetaan kiittää, kun siihen on aihetta. (Aalto 2012, 11.)

5.3.1 Esimiestyö ristiriitatilanteiden hallinnassa

Ilmapiiirin ja työyhteisön toiminnan johtaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Hyvää ilmapiiriä ei kuitenkaan esimies voi yksinään ylläpitää, vaan työntekijät vaikuttavat erittäin paljon siihen millaisessa ilmapiiirissä työpaikalla työskennellään. (Laine 2010, 73-74.) Yksi esimiehen keskeisimmistä tehtävistä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, laittaa itsensä likoon sekä mennä organisaation toimintaan mukaan. Keskeinen tehtävä esimiestyössä on myös sovittaa erilaisia työyhteisössä olevia ristikkäisiä näkökulmia ja ristiriitoja. Ristiriidat sisällään eivät ole paha asia, mutta se kuinka ristiriitoja käsitellään, ratkaisee sen, tuleeko niiden seurauksista kielteisiä vai myönteisiä. (Juuti & Vuorela 2015, 26-27, 111.) Tuovisen (2009, 47-48, 50-51) tutkimuksessa on todettu, että yksiköissä tapahtuvia kiusaamistapauksia käsitellään esimiehen toimesta harvoin, mutta syy on siinä, että useimmiten kiusaamisesta ei edes kerrota esimiehelle. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että esimiehen toivotaan olevan aktiivisempi ja puuttuvan ristiriitatilanteisiin jo niiden alkuvaiheessa. Tutkimustulosten perusteella kiusattu joutuu itse olemaan aktiivinen avun hakemisessa.

Esimies tarvitsee kykyä asettua toisen asemaan johtaessaan ihmisiä. Tähän hän pystyy, jos esimies on käsitellyt omat kokemuksensa syvällisesti. Näin toimiessaan esimies on samalla aaltopituudella toisen puhujan kanssa, minkä seurauksena vuorovaikutus tuntuu molemmista positiiviselta. Jos taas yhteistä aaltopituutta ei löydetä, herättää se negatiivisia tunteita. (Juuti 2013, 102.) Jos esimiehen kiinnittyminen työyhteisöön ei ole onnistunut, hän voi ryhtyä omaksumaan negatiivisia mielikuvia johdettavistaan. Myös työntekijät usein ajattelevat tällaisesta johtajasta kielteisesti. (Kohlriseser 2014, 70, 75.)

Saarinen (2007, 78, 81, 82) toteaa, että ihmisen joka on hyvin älykäs (ns. yleisälykäs), on helpompaa nousta johtotehtäviin kuin muiden, mutta ihmiset, jotka ovat tunneälykkäitä, ovat parempia johtajia. He pystyvät käyttämään tunteitaan hyväksi siten, että he voivat

muun muassa voimavaraistaa ja inspiroida alaisiaan omalla toiminnallaan. He pystyvät myös luomaan johtamaansa työyksikköön sellaisen tunnelman, josta on hyötyä niin heille itselleen kuin heidän alaisilleen. Tällainen johtaja saavuttaa työyksikkönsä kanssa myös organisaatiotasolla tavoitteet paremmin kuin ei-tunneälykäs johtaja. Sen lisäksi, että tunneälykäs johtaja saavuttaa asetetut tavoitteet, tällaisen johtajan alaisuudessa toimivat hoitotyöntekijät voivat keskimääräistä paremmin. Heillä oli vähemmän uupumusta ja psykosomaattisia oireita, heillä yhteistyö toimi paremmin ja he pitivät työstään sekä esimiehestään. Tärkeä huomio oli, että tällaisessa yksikössä hoidossa olevat potilaat antoivat myös vähemmän kielteistä palautetta. Todettiin, että nämä kaikki johtuvat siitä, että johtaja on kyennyt luomaan kuuntelemalla, empatialla ja tarpeisiin reagoinnilla luottamuksen ilmapiirin työpaikalle.

5.3.2 Ristiriitatilanteiden tunnistaminen

Epäasiallinen käyttäytyminen tarkoittaa käyttäytymistä, joka ei ole yleisen hyvän tavan mukaista käyttäymistä työpaikalla. Se voi olla kerran tapahtuvaa tai jatkuvaa. **Työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta** taas tarkoittavat tilannetta, jossa henkilöön kohdistuu loukkaavaa, painostavaa tai alistavaa käyttäytymistä usein ja pitkään. Lopputuloksena uhri joutuu tilanteeseen, jossa on puolustuskyvytön. Jokainen työyhteisön jäsen voi joutua tällaisen kohteeksi tai kuka tahansa voi tehdä sitä. Myös asiakas voi kiusata tai käyttää henkistä väkivaltaa. (Työturvallisuuskeskus 2015, 6.)

Häirinnän käsite perustuu työturvallisuuslain 28 pykälään sisältäen seksuaalisen sekä sukupuoleen perustuvan häirinnän. Häirintä on epäasiallista kohtelua aiheuttaen ihmisen terveydelle vaaraa tai haittaa. Silloin tällöin tapahtuvaa ja lievää epäasiallista käytöstä ei voida sanoa häirinnäksi. **Työsyryntä** on tilanne, jossa työnhakija tai -tekijä laitetaan epäedulliseen asemaan ilman hyväksyttäviä perusteita hänen taustansa, yksityiselämänsä tai henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi. Se voi liittyä työpaikasta ilmoittamiseen, työhönottoon, tehtäviin tai työoloihin. Työsyryntää voi tehdä työnantaja tai esimies. (Työturvallisuuskeskus 2015, 6.)

Usein ristiriitatilanteet työpaikoilla ovat hyvin moniulotteisia ja voi olla vaikea saada selville onko kyseessä esimerkiksi työpaikkakiusaaminen, muu häirintä tai epäasiallinen käytös (Skurnik-Järvinen 2011, 55). Kun työyhteisössä tulee ilmi jonkinlainen ristiriita,

on työnantajan edustajan eli esimiehen selvitettävä asia tarkasti ja sen jälkeen alettava tarvittaviin toimenpiteisiin. Ajatuksena on saada epäsuotuisa asia loppumaan ja toiminta jatkumaan niin, ettei jatkossa samanlaista tapahtuisi. (Työturvallisuuskeskus 2015, 10.)

Ristiriidat ja kielteiset ihmissuhteet ovat suurta stressiä aiheuttavia tekijöitä ihmiselle. Organisaatiossa esiintyvien sisäisten ristiriitojen määrä selittyy suurimmaksi osaksi sen ihmissuhteiden laadulla. Stressiä ja ristiriitoja saadaan kevennettyä saamalla aikaan myönteistä kiinnittymistä työkaverihin, jonka seurauksena suhde kanssaihmiin paranuu. Suurin osa ihmisistä ei ole tullut ajatelleeksi, että omaa ajattelua ja mielikuvia ohjaamalla voimme vaikuttaa tilanteiden lopputulokseen. Mielikuva voi olla tietoisesti tai tiedostamatta luotu, mutta päättäessään onnistuvansa tai epäonnistuvansa, tilanne myös todennäköisesti toteutuu. Työyhteisöissä negatiivisen ilmapiirin poisto ja tilalle tietoisesti tuodun myönteisen ilmapiirin luominen voisi ennaltaehkäistä monia ristiriitatilanteita. Organisaatioissa johdon on luotava ilmapiiri, missä toisiaan kannustetaan luottamukseen ja avoimuuteen. Ongelmia on voitava nostaa esille niin, ettei tarvitse pelätä seurauksia. Ellei tähän pystytä, työyhteisöön tulee jännitteitä ja epäsuotavaa käytöstä. (Kohlrieser 2014, 49, 63, 91,154.)

Organisaatioilmapiiri voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tyyppiin. A -tyypin organisaatiossa ilmapiiri pohjautuu uhattuna olemisen tunteeseen. Tällaisessa työyhteisössä on jatkuvasti sisäisiä taisteluita. Kaikkien työtilanteiden ajatellaan olevan taisteluita ja niiden tuottamat haasteet ahdistavat. Tämän tunteen seurauksena asioita vastaan joko taistellaan tai niitä paetaan. Taistelut voivat olla joko yksilöiden tai osastojen välillä olevia. Pakenemista taas on esimerkiksi päätöksien lykkääminen ja kiireeseen vetoaminen. Työkaverit eivät ole voimavara tällaisessa ilmapiirissä, vaan he ovat kilpailijoita ja esimies pitää työntekijöitään peräänkatsottavina lapsina. B -tyypin ilmapiirissä organisaatio rohkaisee avoimuuteen ja siellä työntekijät kokevat pystyvänsä hyvillä mielen antamaan energiansa erilaisiin työtilanteisiin. Tällaisessa työyhteisössä esimies on tasavertainen työntekijöidensä kanssa ja nimenomaan työskentelee työntekijöidensä puolesta eikä vain heidän kanssaan. Mikään työyhteisö ei kuitenkaan yhtäkkiä vain päättä valitsevansa jompaa kumpaa ilmapiiriä vaan se on muodostunut organisaation olemassaolon aikana tavoista, joilla ilmenneisiin ongelmiin on reagoitu. (Juuti 2013, 107-108.)

Työyhteisön ilmapiirillä on merkitystä hoitoalan työyhteisöissä myös potilaille. Gomesin, Noguezin, Thofhernin ja Amestoy'n (2012, 2915-2916) tutkimuksessa havaittiin työntekijöiden keskinäisten suhteiden vaikuttavan myös potilaan hoitoon. Kun työntekijä joutui tekemään työtä sellaisen henkilön kanssa, jonka kanssa hänellä on ongelmia vuorovaikutuksessa, näkyi se myös potilaan hoidossa, sillä työntekijän oma paha olo huonontaa potilaan saamaa kohtelua. Hyvät työyhteisötaidot ovatkin siis merkittävä asia kaikkien työyhteisön jäsenten hyvinvoinnin kannalta. Niitä ovat muun muassa auttamiskäyttäytyminen eli avunanto työkaverille kiiretilanteessa sekä pienten palvelusten tekeminen, reiluus eli itsensä ja muiden tsemppaaminen, lojaalius organisaatiolle, yhteisten sääntöjen noudattaminen, oma-aloitteisuus sekä itsensä kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen. (Laine 2010, 77-80.)

Työnantajan edustajalle yksi työkaluista on varhaisen puuttumisen malli. Sen tarkoituksena on työkyvyn hallinnan tukeminen ja sairauspoissaoloihin puuttumisen helpottaminen. Lisäksi siihen on voitu kirjata esimerkiksi pelisääntöjä vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä työpaikan päihdeohjelma. Varhaisen puuttumisen malli luodaan yhdessä työterveyshuollon kanssa ja siitä on apua esimiestyöhön. (Skurnik-Järvinen 2011, 105-106.)

5.3.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot

Konfliktien syntyyn on olemassa paljon erilaisia syitä. Niitä ovat muun muassa organisaation sisäinen kulttuuri, ”yhteen hiileen” puhaltamisen puuttuminen ja huono viestintä. Kun tieto ei kulje suoraan, on se mehevä kasvualusta konfliktille, sillä asia voi muuttua matkan varrella ja lisäksi jokainen kuulija voi tulkita sen eri tavalla. Tämän vuoksi tiedon kulku ja sen selkeys ovat avaintekijöitä konfliktien ehkäisyssä. (Klinkhamer 2015, 338.) Työyhteisöissä ongelmien ennaltaehkäisynä toimivat myös muun muassa kunnollinen perehdytys ja työntekijän tukeminen koko hänen työsuhteensa ajan. Tukemista ovat keskusteleminen työntekijän kanssa hänen työstään ja sen haasteista ja onnistumisista. Lisäksi työntekijälle tulee tarjota oikeita ja asiaan kuuluvia työvälineitä työn tekemisen mahdollistamiseksi. (Skurnik-Järvinen 2011, 83.) Tutkijoiden mielestä konfliktien ratkaisutaitoja olisi hyvä opettaa jo koulutusprosessin aikana, sillä töihin tullessaan hoitajat törmäävät erilaisiin työyhteisön ongelmiin ja jos niistä olisi puhuttu jo etukäteen, voisi se helpottaa

työyhteisöön sopeutumisessa ja ongelmatilanteiden ratkaisussa. (Gomes ym. 2012, 2915-2916).

Ristiriidat ovat vaikeita tilanteita, mutta siihen asti, kun ongelmat ovat kahden ihmisen keskinäisiä niin, etteivät ne haittaa työntekoa, voidaan antaa ihmisten selvittää ne keskenään. Esimiehen väliintulo tällaisessa tilanteessa ei todennäköisesti auta. (Hokkanen ym. 2008, 31.) Viestintä ja kuuntelu mainittiin Gomesin ym. (2012, 2915-2916) tutkimuksessa tärkeimpinä välineinä, joita sairaanhoitajat käyttävät konfliktitilanteiden ratkaisemisessa. He haluavat keskustella ja kuunnella toista osapuolta, jotta työympäristö olisi sopusoinnussa ja ammatilliset siteet säilyisivät ja näin hoidon laatu pysyisi hyvänä. Näin haluttaisiin estää konfliktien syntyä, mutta hoitotyön resurssien niukkuus eli kiire sekä tilanteet, joissa asiat pitäisi selvittää, vaikeuttavat tällä tavoin toimimista. Jos ristiriitatilanne pahenee niin, että siitä on haittaa organisaatiolle tai ilmenee kiusaamisen merkkejä, esimiehen on puututtava tilanteeseen (Hokkanen ym. 2008, 31). Kun työyhteisön ongelmana on jonkun työntekijän käytös, erilaiset ennalta sovitut ja tehdyt ohjeistukset auttavat tilanteen ratkaisemisessa. Ne saattavat myös ennaltaehkäistä koko tilanteen kehittymistä, kun ne ovat koko työyhteisön tiedossa ja toimivat pelisääntöinä. (Skurnik-Järvinen 2011, 83.)

Esimes on ristiriitatilanteessa avainasemassa tilanteen ratkaisun kannalta (Ahlroth & Havunen 2015, 123). Ristiriitaa voidaan selvittää esimiehen kanssa yksitellen, kaikkien osapuolten kesken ja ulkopuolista apuna (esimerkiksi työterveyshuolto, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu) käyttäen. Kaikista selvitysvaiheista on hyvä tehdä kirjallinen muistio. Kun ristiriitatilanne saadaan ratkaistua onnistuneesti, luottamus työyhteisössä yleensä kasvaa. (Työturvallisuuskeskus 2015, 10.)

Konkreettisina konfliktitilanteen ratkaisukeinoina esimiehet pitivät tutkimuksen (Salmi, Pertulla & Syväjärvi 2014, 25, 28-29) mukaan nopeaa ristiriitoihin puuttumista ja sitä, että ongelmatilanteessa ja sitä ratkaistaessa esimies pystyy olemaan lähellä työntekijöitään. Hänen tehtävänä on olla pitämässä huolta heistä ja kuunnella heitä. Oman osaamisensa mukaan hän pyrkii neuvomaan tilanteen eri osapuolia. Esimiehen on saatava tilanteesta kattava käsitys ja ristiriitatilanteen osapuolille tunne, että heistä välitetään - näin tilanne on mahdollista ratkaista onnistuneesti. Konfliktin osapuolia ja muita ihmisiä, jos heitä on tilanteessa ollut, voidaan kuulla joko yksi kerrallaan tai niin että kaikki ovat tilanteessa mukana. Tärkeää on saada selville mistä kaikki on alkanut.

Esimiehen tehtävänä on tilanteen johtaminen opastaen, miten tästä jatketaan eteenpäin niillä reunaehdoilla, mitkä hän näkee parhaiksi. Toki niin, että hän myös ottaa vastaan palautetta. Esimiehen on pystyttävä olemaan tasapuolinen kaikkia kohtaan ja kerrottava sekä painotettava avoimuuden merkitystä. Hänen on itse pysyttävä tilanteessa rauhallisena ja on hyvä tarkkailla omaa käytöstään, sillä esimies toimii esimerkkinä työntekijöille. Esimiehen on mahdollista myös pyytää ulkopuoliselta apua ongelmatilanteeseen sekä käyttää apunaan organisaation sääntöjä ja toimintaperiaatteita. (Salmi ym. 2014, 25, 28-29.)

Apua työyhteisön ristiriitatilanteisiin voi saada työterveyshuollosta, eri viranomaisilta, sekä organisaation ulkopuolisilta toimijoilta. Avun saannista huolimatta loppujen lopuksi ratkaisu ongelmiin täytyy tulla työyhteisön sisältä. Ulkopuolinen apu on lähinnä tukea akuuttiin ongelmaan. Työyhteisön olisi löydettävä keinot, joilla ristiriitatilanteita voitaisiin ennaltaehkäistä. (Skurnik-Järvinen 2011, 55.)

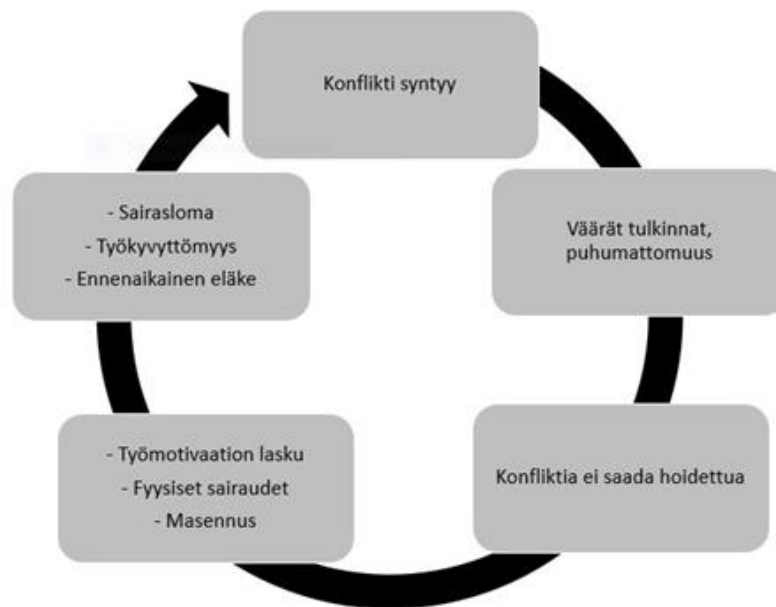
Eräs ristiriitatilanteen ratkaisukeino on sovittelu. Se on toimintaa, joka pyrkii aktiivisesti ratkaisemaan ongelmatilanteen. Sen avulla stressi ja kuormituksen aiheuttajat vähenevät, voidaan parantaa työympäristöä sekä opettaa ihmisille toimintaa vaikeissa vuorovaikutustilanteissa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 28.) Sovittelua käytetään kuitenkin vielä varsin vähän suomalaisessa työelämässä (Skurnik-Järvinen 2011, 66).

Ristiriitojen ratkaisu on prosessi, jonka aikana osapuolet käyvät läpi sekä omia että yhteisiä tunnetilojaan. Ratkaistessaan ristiriitoja esimiehen on hyvä kunnioittaa näitä eri osapuolten tunnetiloja ja lähestyä osapuolia neutraalisti, arvostavasti sekä ratkaisun löytämiseen sitoutuneesti. Esimiehen on kuitenkin koko ajan pyrittävä erottamaan henkilöt ja asiat toisistaan ja pitämään keskustelu asioihin pohjautuvana. (Juuti & Vuorela 2015, 114-115.) Konfliktien ratkaisussa tarvitaan reflektointia, oppivaa sekä tiedostavaa johtajuutta (Pehrman 2011, 206).

Tutkimuksen (Brown, Lewis, Ellis, Stewart, Freeman & Kasperski 2011, 4) mukaan konfliktin ratkaisemisen esteitä voivat olla liian vähäinen aika ja liian suuri työmäärä, heikommassa asemassa olevat ihmiset, tunnustusten ja kehujen puute sekä asenne konfliktien ratkaisemista kohtaan - halutaan välttää vastakkainasettelua ja pelätään, että joudutaan aiheuttamaan toiselle epämukava olo. Ratkaisuna näihin ongelmiin nähtiin tiiminvetäjän toiminta sekä valmiit ongelmien ratkaisusuunnitelmat. Niitä olivat muun muassa

avoin ja suora viestintä, halu löytää ratkaisu tilanteeseen, toisten työntekijöiden kunnioitus ja nöyrä suhtautuminen. Sekä asenne että konfliktit kuuluvat tiimityöskentelyyn, mutta niistä voi selvitä, kun ymmärretään tiellä olevat esteet ajoissa.

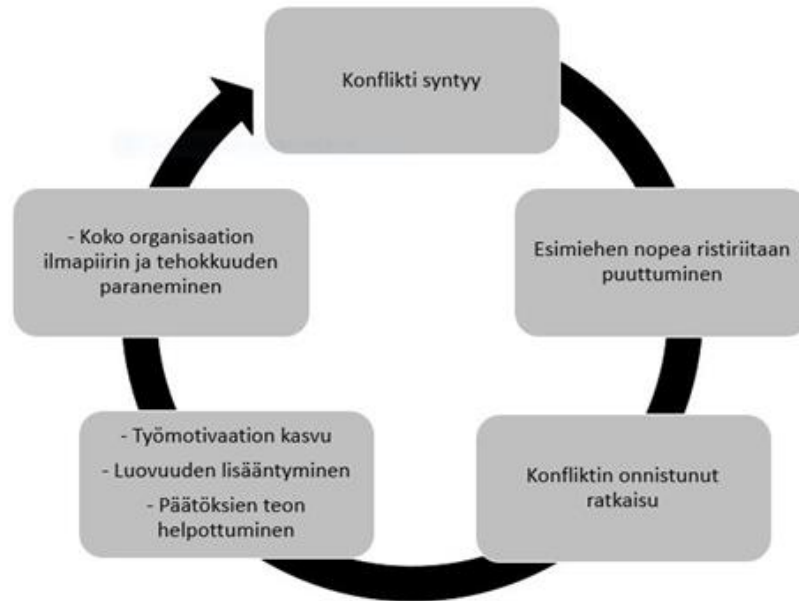
Työyhteisön ongelmat eivät aiheuta ainoastaan työntekijöille henkistä kärsimystä vaan ne vaikuttavat myös tiimin toimintaan (kuvio 4). Hoito on tehottomampaa ja jopa potilasturvallisuus voi vaarantua. On hyvä kuitenkin muistaa, etteivät erilaiset yhteentörmäykset ole pelkästään negatiivinen asia, vaan niiden avulla voidaan luoda myös uutta. Riskinsä konflikteissa kuitenkin on, sillä ratkaisemattomana se voi laskea työmotivaatiota, nostaa tyytymättömyyttä ja henkilökunnan vaihtuvuudesta tulee suurempi. (Klinkhamer 2015, 337.)



KUVIO 4. Työyhteisön ongelman vaikutukset Salmi ym. (2014, 29,35) ja Pehrman (2011, 253) mukaillen

Esimiehen tehtäviin kuuluu ristiriitatilanteiden hoitaminen ja ratkaiseminen ja heillä on suuri rooli ongelmatilanteiden ratkaisemisessa myös Salmen ym. (2014, 29, 35) tutkimuksen mukaan. Kun ristiriita saadaan ratkaistua onnistuneesti, se ei pääse kasvamaan konfliktiryppääksi. Onnistunut konfliktinratkaisu antaa myös työyhteisölle onnistumisen tunteen, mikä taas tuottaa kaikille osapuolille lisää tyytyväisyyden tunnetta sekä työmotivaatiota, parantaa laajemmin organisaation ilmapiiriä, lisää luovuutta ja auttaa erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Ristiriitojen pelko ei saakaan olla työyhteisössä peikko,

jota ei haluta kohdata, vaan parhaimmillaan avoimen vuorovaikutuksen kautta siitä saadaan paljon hyvää työyhteisöön (kuvio 5).



KUVIO 5. Ristiriitatilanteen ratkaisun vaikutukset Salmi ym. (2014, 29,35) ja Pehrman (2011, 253) mukailleen

5.3.4 Ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiudet

Voidaan sanoa, että jokainen työyhteisö kohtaa ristiriitatilanteita jossain vaiheessa. Tämän vuoksi on järkevää jo etukäteen luoda ohjeistus erilaisten ongelmatilanteiden varalle. Ohjeistus voidaan tehdä yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Se on hyvä käydä läpi aina kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä eli ohjeistus on tärkeä osa perehdytystä. (Työturvallisuuskeskus 2015, 8.)

Työnantajaa ohjaa työturvallisuuslaki, jonka tarkoitus on työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen työympäristöä ja työolosuhteita kohentamalla. Työtapatu-
mien, ammattitautien, muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien fyysisen ja henkisen terveyden haittojen ennaltaehkäisy ja torjuminen kuuluvat työnantajan tehtäviin. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Vastuu työn jakamisesta, sujuvuudesta ja lopputuloksesta on työnantajalla. Työnantajalla on vastuu myös työpaikan olosuhteista, eli siitä että edellytykset työnteolle ovat kunnossa. Lainsäädäntö, työehtosopimus ja työntekijän kanssa tehty työsopimus rajoittavat työnjohtovaltaa. Työnjohtoa rajoittavat myös yleiset velvollisuudet: velvollisuus edistää työtä ja työntekoa, syrjinnän kiellot, tasapuolisen kohtelun vaatimus ja velvollisuus edistää tasa-arvoa. Työnantajan ja tätä myötä esimiehen on pidettävä huolta, ettei työntekijän fyysinen tai henkinen terveys tai turvallisuus vaarannu. Kaikissa työpaikan ongelmatilanteissa yhtenä osana on mukana työturvallisuusvastuu. Määräyksiä työturvallisuudesta on jokaisen työntekijän noudatettava. (Skurnik-Järvinen 2011, 13-15, 29-30, 37.)

Esimiehen vastuuseen kuuluu työympäristön ja työtapojen tarkkailu varmistaen töiden määrän tasaisuus ja huomata haitalliset ilmiöt muun muassa kiusaaminen ja häirintä. Esimiehen pitää olla työpaikallaan käytännön toteuttaja työsuojelussa. Kun työpaikalle on luotu pelisäännöt ja käyty yhdessä työntekijöiden kanssa lävitse kielletyt ja sallitut tavat toimia, on se samalla ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyä. (Skurnik-Järvinen 2011, 133.) Pelkästään työnantajalla tai organisaatiolla ei kuitenkaan ole velvoitteita vaan myös työntekijän on tehtävä oma osuutensa. Työ on tehtävä huolellisesti johdon alaisuudessa, ohjeita, neuvoja ja määräyksiä on noudatettava sekä häirintä tai muu asiaton käytös tai kohtelu on kiellettyä. (Työturvallisuuskeskus 2015, 5.)

Hyvä lähtökohta työyhteisössä olisi se, että jokaiselta sen jäseneltä vaaditaan sellaista keskustelukulttuuria, missä kaikilla on oikeus ja velvollisuus puhua työasioista kaikkien kanssa niin asiallisesti, ettei kukaan loukkaa tai loukkaannu. Se ei ole arvostelua vaan toisen arvostamista, että kysyy tai ottaa puheeksi jonkun asian. Suoraan sanomattomuus ja selän takana pahan puhuminen ovat räikeintä toisen ihmisen arvostamattomuutta. (Mäkisalo-Ropponen 2012, 100.) Olennainen osa henkilöstön ammattitaitoa on konfliktien hallintataidot. Niistä on hyötyä myös potilaille hyvinvoinnin ja turvallisuuden kohentumisena. (Klinkhamer 2015, 337.)

Hyvinvoivasta työyhteisöstä löytyy muun muassa näitä aineksia: tehokas johtajuus, hyvä tiimityö, henkilöstö on koulutettu konfliktitilanteita varalle, viestintäprosessit ovat selkeitä sekä organisaatio tukee konfliktien ratkaisemisessa (Klinkhamer 2015, 339). Henkilökuntaa täytyy olla riittävästi, jotta työtä voidaan kehittää. Liian vähäinen henkilökuntamäärä lisää myös konflikteja. Työyhteisön hyvä ilmapiiri on pohjana potilaiden paremmalle hoidolle. (Lopes ym. 2015, 8824-8829.)

5.3.5 Haasteet ristiriitatilanteiden hallinnassa

Esimies on esimerkkinä työyhteisössä työntekijöilleen. Hänen on hyvä toimia niin kuin puhuu, sillä muutoin hän luo ympärilleen epävarmuutta. Myös se, jos hän välillä toimii johdonmukaisesti mutta toisinaan ei, aiheuttaa sekin epävarmuutta. Johtajan on myös pysyttävä johtamaan itseään, muutoin suhde alaisiin ei voi olla hyvä. (Juuti 2013, 67.)

On olemassa johtajuutta, joka ei ole ehkäisemässä konflikteja vaan lisäämässä niitä. Tällaista johtajuutta on esimerkiksi passiivinen-, heikkotahtoinen-, narsistinen- ja byrokraattinen johtaminen. Näiden lisäksi karisman ja luottamuksen puute sekä epäasiallinen vuorovaikutus ovat hyvä kasvualusta työyhteisön erilaisille ongelmille. (Pehrman 2011, 206.) Myös ilmapiirillä ja esimiehen johtamistyyllillä on yhteys. Huonoa ilmapiiriä on aiheuttamassa organisaatio, jossa johtaminen on autoritaarista ja ilmapiiri perustuu sääntöihin. Sääntöjen noudattamista valvotaan sekä niiden rikkomisesta uhataan seuraavan esimerkiksi erilaisia rangaistuksia. Tällaisessa ilmapiirissä ja johtamisen alaisuudessa myös yksilön kyky työskennellä tehokkaasti laskee. Luonnollisesti hyvä ilmapiiri ja johtaminen taas antavat lisää voimia ihmisille heidän työhönsä. Esimiehetkin ovat ihmisiä ja he tulevat toisten ihmisten kanssa paremmin toimeen kuin toisten. Jos he antavat sen näkyä toiminnassaan, voi se olla edesauttamassa suosikkijärjestelmän synnyssä, mikä taas huonontaa työpaikan ilmapiiriä. (Juuti 2013, 68, 108.)

Erilaisista ihmisistä muodostunut työyhteisö on rikkaus, mutta myös samalla haaste. Yleensä tällaisella työyhteisöllä hyvään yhteistyöhön ja suoritukseen pääseminen vaatii runsaasti aikaa. He myös vastustavat enemmän esimiehensä tavoitteita ja ristiriitojen selvittelyssä menee kauemmin aikaa kuin samanlaisista ihmisistä muodostuvissa työyhteisöissä. Rikkaus tulee kuitenkin siitä, että erilaiset ihmiset oppivat toistensa tavoista toimia ja se synnyttää uusia, innovatiivisia ideoita työn tekoon. (Juuti 2013, 68.) Konfliktien taustat löytyvät yleensä aina ihmisten käyttäytymiseen liittyvistä syistä. Tästä johtuen niiden ratkaisemisessa on syytä muistaa, että on saatava aikaan muutos ihmisessä ja hänen arvoissaan sekä asenteissaan, mikä taas tarkoittaa, että tarvitaan paljon aikaa. Ihmisen muuttuminen on haasteellinen ja hidas prosessi. (Pehrman 2011, 203.)

Ristiriidat ja erilaiset konfliktit ovat normaalia arkea työyhteisöissä. Ne eivät ole pelkästään haitallisia, sillä parhaimmillaan ne tarjoavat myös tilaa kehittymiselle, uuden oppi-

miselle, uteliaisuudelle ja luovuudelle. Jos työyhteisö näkee ristiriidoissa tällaisen mahdollisuuden, siitä tuleeikin positiivinen asia. Tällainen prosessi on johdettava ja hallittava niin, että haitallinen potentiaali muuttuukin myönteiseksi. Jos tähän ei pystytä eikä ristiriitoihin tartuta, seurauksena on, ettei tieto kulje, työntekijöiden suoritustaso laskee, itsekunnioitus häviää, stressi lisääntyy ja ihmissuhteet vahingoittuvat. (Kohlrieser 2014, 136.) Eettisesti vaikeissa tilanteissa lähiesimiehen on pidettävä tilanne hallinnassaan, pohdittava omia johtamistapojaan ja valittava niistä sellainen, joka johtaa suotuisaan lopputulokseen. Ei ole olemassa johtamistyyliä, joka olisi aina oikea ja sopisi jokaiseen tilanteeseen. (Zydzianaite 2015, 7-8.)

6 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmän valinta ohjaa sitä, minkälaista tietoa tutkimuksessa tuotetaan. Tutkimuksen tekeminen edellyttää aineiston hankintaa sekä aineiston analysointia. Menetelmän ja aineiston keruu- sekä analyysitavan tulee sopia toisiinsa, jotta tutkimuksen kokonaisuus säilyy loogisena ja tutkimusongelmaan vastauksen saaminen on mahdollista. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 45-47.)

6.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä selitetään tilastollisen yleistämisen avulla. Tutkimusotoksen perusteella muodostetaan tutkittavaa joukkoa koskevia väittämiä ja päätelmiä sekä tiivistetään tutkimusaineistosta saatavaa informaatiota muotoon, joka on ymmärrettävämpää ja tulkittavampaa. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös määrälliseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 12.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analyysi perustuvat jo määriteltyyn ja tiedettyyn asiaan tai ilmiöön. Mitataan siis jotakin, josta on jo tietoa, joka on muodostettu käsitteiksi ja jonka vastaajat ymmärtävät. (Ronkainen ym. 2014, 85.) Kvantitatiivinen menetelmä onkin tutkimustapa, joka tutkii kyseessä olevaa asiaa numeraalisessa muodossa. Yleensä kyseiseen menetelmään sopivia kysymyksiä on vaikkapa montako, paljonko tai useinko? Määrällisen tutkimuksenkin tulokset kuitenkin avataan sanallisesti lukijalle. (Vilka 2007, 14.)

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää lähettämällä kotihoidon esimiehille kyselylomake. Työn tarkoituksena oli kartoittaa kotihoidon esimiesten osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan taitoja tutkimushetkellä.

6.2 Kyselylomake

Kysely on tapa kerätä aineistoa ja se soveltuu käytettäväksi erityisen hyvin silloin, kun tutkittavien määrä on suuri ja he ovat pitkien etäisyyksien päässä. (Vilka 2007, 28). Riippuen aiheesta aineiston koko voi vaihdella. Tärkeintä on verrata tutkittavaa aihetta aineistoon ja pohtia millainen aineisto riittää juuri tähän ajateltuun aiheeseen siten, että tutkimusongelmaan saataisiin vastaus. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

Kyselytutkimuksessa käytetään tutkimusta varten laadittua kyselylomaketta, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot esitetään kaikille vastaajille samanlaisina. Vastausvaihtoehdot ovat usein valmiita tai erilaisia asteikoita, joiden avulla vastaaja arvioi omaa mielipidettään tai kokemustaan asiasta. Kyselylomakkeen laatijan tulee perehtyä tutkittavaan aiheeseen teorian ja aiempien tutkimusten pohjalta, jotta lomakkeen kysymykset palvelevat tarkoitustaan. (Ronkainen ym. 2014, 113-114.)

Kyselyn perusajatus on se, että valittua aihetta voidaan mitata, kun vastausvaihtoehdot ja kysymykset on laadittu valmiiksi, eli käsitteet on operationalisoitu (Ronkainen ym. 2014, 101). Kyselytutkimuksia voi toteuttaa monella eri tapaa. Nykyaikana yleisin käytetty tapa on internetin kautta tehtävät kyselyt. Mitkään kyselyt eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, sillä toisinaan niiden takaisin saaminen tutkijalle on vaikeaa ja tällöin vastausten analysointi tai niiden yleistettävyyys voi myös olla hankalaa. (Vilka 2007, 28.) Saatekirje ja sen sisältö ovatkin tärkeitä kyselytutkimuksen toteuttamisessa, jotta mahdollisimman moni vastaanottajista motivoituisi vastaamaan kyselyyn (Tähtinen ym. 2011, 24).

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa muun muassa tosiasioista, tiedoista, arvoista, asenteista, käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä käsityksistä ja mielipiteistä. Yksinkertaiset kysymykset, joko avoimina kysymyksinä tai monivalinta -tyyppisinä kysymyksinä, ovat parhaita täsmällisten tosiasioden kysymiseen. Kyselylomakkeisiin liitetään useimmiten myös vastaajien taustatietoja koskevat kysymykset sukupuolesta, iästä, koulutuksesta ja ammatista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 197.) Kyselytutkimuksissa ongelmaksi saattavat nousta abstraktien käsitteiden muuttaminen yksinkertaisiksi kysymyksiksi. Vertailukelpoisten tulosten saamiseksi vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset ja vastausvaihtoehdot samalla tavalla. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 55, 97.)

Kyselylomakkeissa kysymysten muoto voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri muotoon - avoimiin kysymyksiin, monivalintakysymyksiin ja asteikkoihin perustuviin kysymysmuotoihin. Kyselylomaketta laadittaessa tärkeimpiä asioita ovat selkeys, spesifit, lyhyet ja yksiselitteiset kysymykset sekä kysymysten määrä ja järjestys. Kysymyksiä laadittaessa on myös hyvä välttää ammattikieltä ja teknisiä termejä, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Lomakkeen on hyvä näyttää helposti täytettävältä ja avointen kysymysten vastauksille tulisi olla riittävästi tilaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 198-204.) Kysymykset on hyvä järjestää asiakokonaisuudeksi ja ne voidaan erottaa esimerkiksi väliotsikoiden avulla. Yksiselitteiset ja selkeät kysymykset varmistavat sen, että ne eivät ole johdattele vastaajia. (Tähtinen ym. 2011, 23.)

Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään usein mielipideväittämässä. Asteikon perusajatus on se, että asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee. Esimerkiksi 5 -portaisessa Likertin asteikossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä. Sanalliset selitysmuodot voivat hieman vaihdella, mutta asteikot ovat aina samaan suuntaan. (Vilka 2007, 46; Tähtinen ym. 2011, 23.)

Ihmisten ja osaamisen johtaminen -hankkeeseen kuuluu useampia opinnäytetöitä ja tutkimuksessa käytetty kyselylomake oli muodostettu useamman tutkijan toimesta eri asioihin pohjautuen. Osaamisen johtamisen osalta kyselylomakkeen pohjana käytettiin Kivisen (2008, 242-273) kyselylomaketta. Tästä poimittiin soveltuvia kysymyksiä ja väittämiä ja lisäksi muodostettiin uusia kysymyksiä sekä väittämiä tutkittavan aiheen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. Lomake esiteltiin viidellä vastaajalla ja kommenttien pohjalta sitä muokattiin selkeämmäksi. Lopuksi kyselylomake luotiin sähköiseen muotoon TAMK:n e-lomake -editorilla ja varmistettiin, että vastaajien henkilöllisyyttä ei pystytä tunnistamaan. (Kekäläinen 2016, 35-36.)

Ristiriitojen hallintaa käsittelevä kysymysosio rakennettiin Saloniemen (2016) opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin 4 -portaista asteikkoa ja väittämät jaoteltiin neljään teemaan asiasisällön perusteella. Lomakkeeseen sisällytettiin myös avoin kysymys ristiriitojen hallinnan haasteista. Kyselylomaketta esiteltiin sosiaalialan yksityissektorin viidellä palvelupäälliköllä ja sen perus-

teella lomakkeen vastausohjeita sekä väittämien sanamuotoja muokattiin paremmin ymmärrettäviksi. Lopuksi kysymykset yhdistettiin muiden hankkeeseen osallistuvien tutkijoiden kanssa samaan e-lomakkeeseen. (Saloniemi 2016, 28-31.)

6.3 Aineiston keruu

Tutkimuksemme oli osa jo aiemmin aloitettua Tampereen ammattikorkeakoulun ja Laaksonen (2016) valtakunnallista Ihmisten ja osaamisen johtaminen -hanketta. Tutkimuksen aineisto oli kvantitatiivinen ja se oli kerätty keväällä 2016 käyttämällä strukturoitua kyselylomaketta (liite 3). Hankkeessa on tutkittu monipuolisesti eri tasoisten johtajien (vastuuhoitajat, osastonhoitajat) näkemyksiä johtamisen eri puolista. (Laaksonen ym. 2016, 5; Roppo 2016, 33-34.) Tutkimuslupa (liite 4) tälle työlle saatiin 15.2.2017.

TAULUKKO 1. Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat kysymysosiot

Tutkimusongelmat	Tutkimusongelmiin vastaavat kysymysosiot
1. Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat kotihoidossa?	Kysymysosiot 6, 7, 8, 9, 10 ja 11
2. Miten esimiehet hallitsevat ristiriitoja?	Kysymysosiot 2, 3 ja 5
3. Miten kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen on yhteydessä ristiriitatilanteiden tunnistamiseen ja hallintaan?	Kysymysosiot 6, 7, 8, 9, 10 ja 11 sekä kysymysosiot 1, 2, 3 ja 5
4. Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa ja ristiriitojen hallinnassa?	Kysymysosiot 4, 12 ja 13 (avoimet kysymykset)

Saatekirje ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin kohdejoukolle sähköpostilla. Kyselylomakkeeseen liitetty saatekirje oli koko hankkeella yhteinen ja siinä kerrottiin opinnäytetöiden tarkoituksesta sekä toivotusta vastausaikataulusta. (Kekäläinen 2016, 36; Saloniemi 2016, 30-31.)

Kotihoidon esimiehille suunnattuun kyselyyn osallistuneet kunnat arvottiin. Arvonnasta jätettiin kuitenkin pois ruotsinkieliset kunnat, koska lomaketta ei käännetty muille kielille. Kotihoidon yksiköiden yhteystietoja etsittiin internetistä sekä tarvittaessa olemalla

puhelimitse yhteydessä kuntiin. Sähköpostilla lähetettiin saatekirje ja linkki kyselylomakkeeseen 181:lle vastaanottajalle huhtikuussa 2016. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen lähetettiin ensimmäinen muistutus. Ensimmäisen muistutuksen jälkeen vastauksia oli saatu ainoastaan 35 kappaletta ja siksi kyselyyn osallistuvia kuntia päätettiin arpoa lisää. Toukokuussa 2016 linkki kyselyyn lähetettiin 182:lle uudelle vastaanottajalle ja samalla lähetettiin muistutus kyselystä edellisen kierroksen vastaanottajille. Tämän jälkeen vastauksia kyselyyn oli kertynyt 65 kpl. Kahden viikon vastausajan jälkeen lähetettiin vielä viimeinen muistutus kaikille kyselyn vastaanottajille (N=363) ja lopulta vastauksia saatiin yhteensä 104. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 28,7 %. (Roppo 2016, 35.)

Tutkimuksen kohdejoukkona oli perusterveydenhuollon kotihoidon esimiehet. Työsämme keskityimme kyselyllä kerätyn aineiston osa-alueisiin, jotka käsittelevät osaamisen johtamista sekä ristiriitojen hallintaa.

6.4 Aineiston analysointi

Kirjallisuus kehottaa pohtimaan jo etukäteen analyysimenetelmää, joka sopisi tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa valitaan analyysimenetelmä, joka antaa tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilka 2007, 119.) Aineiston analyysimenetelmänä oli tilastollisesti kuvaava analyysi. Sen avulla voidaan tulkita saadusta aineistosta muun muassa ilmiöiden määriä, niiden yleisyyttä ja jakautumista. (Tilastollisesti kuvaava analyysi 2015.) Analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa, useamman muuttujan välisiä vaikutuksia tai riippuvuuksia. Tilastollisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan usein tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen avulla voidaan esittää numeraalista tietoa esimerkiksi asiakkaiden tai henkilökunnan mielipiteistä tai tyytyväisyydestä. Ristiintaulukoinnilla ja korrelaatiokertoimella saadaan puolestaan tietoa siitä, vaikuttavatko havaitut asiat toisiinsa. (Vilka 2007, 119-120.)

Aineiston voi useimmiten syöttää tilasto- ja taulukkolaskenta -ohjelmistoihin suoraan sähköisiltä lomakkeilta (Tähtinen ym. 2011, 33). Tässä työssä kvantitatiivisen aineiston analyysissa ja tulosten esittämisessä käytettiin IBM SPSS Statistics- ja Microsoft Excel -ohjelmia.

Cronbachin alpha on käytetyin reliabiliteettia mittaavista kertoimista ja kerroin ilmoitetaan välillä 0-1. Suuri alpha -arvo kertoo korkeasta reliabiliteetista, eli siitä, kuinka hyvin mittarit mittaavat kyseistä asiaa. Useimmiten hyvänä kertoimena pidetään lukua, joka on yli 0,7. (Heikkilä 2014, 178.) Kaikista kysymysosioista testattiin Cronbachin alpha, jotta niiden luotettavuutta voitiin arvioida. Cronbachin alpha -kertoimet olivat lähes kaikissa kysymysosioissa riittävät summamuuttujien muodostamiseen (taulukko 2 ja taulukko 3). Osaamisen johtamisen oman osaamisen kehittäminen -kysymysosioista poistettiin yksi muuttuja alpha -kertoimen korottamiseksi. Muiden muuttujien poistaminen ei olisi merkittävästi korottanut Cronbachin alpha -kertoimia ja joihinkin kysymysosioihin olisi tällöin jäänyt liian vähän muuttujia jäljelle. Summamuuttujien luomista ei suositella alpha -kertoimen ollessa alle 0,5, mutta tässä tutkimuksessa myös näistä kysymysosioista luotiin summamuuttujat. Näiden osalta tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti.

TAULUKKO 2. Osaamisen johtamista mittaavien kysymysosioiden Cronbachin alpha -kertoimet

Kysymysosio	Cronbachin alpha
Strategialähtöisyys 7 muuttujaa	,858
Osaamisen kehittämisen keinot 10 muuttujaa	,732
Seuranta ja palaute 5 muuttujaa	,486
Palkitseminen 4 muuttujaa	,674
Esimiesten tehtävät 5 muuttujaa	,605
Oman osaamisen kehittäminen 5 muuttujaa	,386
• yksi muuttuja poistettu	,432

TAULUKKO 3. Ristiriitojen hallintaa mittaavien kysymysosioiden Cronbachin alpha-kertoimet

Kysymysosio	Cronbachin alpha
Esiintyminen 12 muuttujaa	,743
Menetelmät 11 muuttujaa	,622
Valmiudet 9 muuttujaa	,499
Tulevaisuus 7 muuttujaa	,767

Suorat jakaumat, eli frekvenssit, kertovat muuttujien eri luokkien yleisyydestä aineistossa. Tulokset voidaan ilmoittaa absoluuttisina lukumäärinä tai prosentteina riippuen siitä, mitä taulukoilla pyritään tutkimustuloksista esittämään. (Heikkilä 2014, 144.) Sekä osaamisen johtamista että ristiriitojen hallintaa koskevista kysymysosioista otettiin suorat jakaumat ja niistä saaduista tuloksista tehtiin pylväskuviot vaakapylväin. Vastausten määrät ilmoitettiin prosentteina.

Summamuuttujia luomalla voidaan vähentää käsiteltävien muuttujien määrää eli niiden avulla tiivistetään aineistossa olevia muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa tai saman asian eri ulottuvuuksia (Tähtinen ym. 2011, 48). Tässä tutkimuksessa summamuuttujia luotiin taustatiedoista ja kysymysosioista, jotta niiden yhteyttä ja vaikuttavuutta toisiinsa voitiin vertailla.

Korrelaatio tarkoittaa riippuvuussuhdetta ja korrelaatiokerroin kertoo kahden muuttujan välisen lineaarisen riippuvuuden numeroarvona. Korrelaatiokertoimen ollessa nolla, ei muuttujien välillä ole lainkaan lineaarista yhteyttä. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa sitä, että molemmat arvot kasvavat samansuuntaisesti ja negatiivinen korrelaatio sitä, että toisen arvon kasvaessa toisen arvo laskee. Pearsonin korrelaatiokerroin edellyttää vähintään välimatka-asteikollisia muuttujia ja Spearmanin korrelaatiokerroin taas soveltuu järjestyksasteikollisille muuttujille. (Vilka 2007, 130; Tähtinen ym. 2011, 141, 144.) Spearmanin korrelaatiokerroin perustuu ainoastaan havaintojen järjestykseen eikä muuttujien arvojen etäisyyksiä oteta huomioon. Merkitsevyytaso, p (probability) eli Sig. (Significance), on tärkein arvo tulosten tulkinnassa. (Heikkilä 2014, 92, 182, 184.) Alle 0,3 oleva

riippuvuus tulkitaan heikoksi, mutta otoksen ollessa suuri (<50), jonkin verran alle 0,3 oleva kerroin voidaan katsoa kohtalaiseksi. Arvon ollessa välillä 0,3 - 0,7 riippuvuus voidaan katsoa merkittäväksi ja arvon ollessa yli 0,7 tulkitaan riippuvuus voimakkaaksi. (Tähtinen ym. 2011, 141.)

Esimiesten toteuttamaa osaamisen johtamista, ristiriitojen hallinnan taitoja sekä niiden vaikutuksia toisiinsa testattiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla, sillä kaikki muuttajat luokiteltiin tässä työssä järjestysasteikollisiksi. Jotta kysymysosioita voitiin korreloida keskenään, luokiteltiin ne uudelleen 3-portaisiksi ja muodostettiin niistä summa-
muuttujia. Kysymysosioiden vertailua varten muuttujien arvot koodattiin, eli luokiteltiin, uudelleen. "Täysin eri mieltä" ja "osittain eri mieltä" yhdistettiin arvoksi "eri mieltä". "Täysin samaa mieltä" ja "osittain samaa mieltä" puolestaan yhdistettiin arvoksi "samaa mieltä". "En samaa enkä eri mieltä" sekä "en osaa sanoa" säilytettiin omina luokkina.

Avointen kysymysten osalta analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jota tyypillisesti hyödynnetään laadullisissa, eli kvalitatiivisissa, tutkimuksissa. Avointen kysymysten tarkoituksena on saada vastaajilta omia ja spontaaneja mielipiteitä ja niihin vastaaja vastaa omin sanoin (Vilkka 2007, 68; Tähtinen ym. 2011, 114). Sisällönanalyysi on valmiin tekstin analysointia. Tekstinä voi olla esimerkiksi kirja, haastattelu, puhe, päiväkirja, keskustelu eli lähestulkoon kaikki tekstit. Sisällönanalyysissä ajatuksena on etsiä tekstistä yhtäläisyyksiä ja eroja aineistoa eritellen ja sitä tiivistäen. Sen tarkoituksena on saada tuotettua tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kytkien se suurempaan kontekstiin, muihin samaa aihetta tutkineiden tutkimusten tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysissa pyritään luokittelemaan aineiston sisältämiä ajatuskokonaisuuksia sekä mahdollisesti luomaan pohjaa aineiston kvantitatiiviseen käsittelyyn. Analyysin avulla on tarkoituksena hahmottaa tekstien sisältämää ajatusmaailmaa. Sisällönanalyysi on jokaisella tutkijalla prosessina ainutlaatuinen, joten tutkijan omat mielikuvat, lukutapa sekä tutkimusprosessi vaikuttavat tutkijan mielessä tehtävään analyysiin ja sen lopputulokseen. (Hannula 2007, 116, 118.) Tässä tutkimuksessa pääpaino oli kvantitatiivisessa aineistossa ja avointen kysymysten osalta aineisto teemoitettiin.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tuloksissa esitellään ensin vastaajien taustatiedot. Ensimmäiseen tutkimusongelmaan, minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat kotihoidossa, esitetään vastaukset luvussa 7.2. Toiseen tutkimusongelmaan, miten esimiehet hallitsevat ristiriitoja, vastaukset esitetään luvussa 7.3. Luvussa 7.4 esitetään vastaukset kolmanteen tutkimusongelmaan, miten kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen on yhteydessä ristiriitatilanteiden tunnistamiseen ja hallintaan. Tutkimusongelmaan, minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa ja ristiriitojen hallinnassa, esitetään vastaukset luvuissa 7.2.4 sekä 7.3.4.

7.1 Taustatiedot

Sähköinen kyselylomake lähetettiin 363:lle kotihoidon esimiehelle. Kyselyyn vastasi 104 henkilöä, joista miehiä oli viisi ja naisia 99. Iältään he olivat 28-63 vuotiaita, keskiarvo oli 48 vuotta. Työkokemusta sosiaali- ja terveystalalta vastaajilla oli keskimäärin 23,5 vuotta, mistä vähimmillään kolme vuotta ja enimmillään 41 vuotta. Näistä vuosista esimiestyöskentelyä oli keskimäärin ollut 9,6 vuotta. Alaisia heillä oli viidestä seitsemäänkymmeneen ja alaisten määrän keskiarvo oli 33 (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vastaajien taustatietoja (n=104)

Sukupuoli	%	Ikä	v.
Nainen	95,2	Nuorin vastaaja	28
Mies	4,8	Vanhin vastaaja	63
		Keskiarvo	48
Työkokemus	v.	Alaisten määrä	hlö
Alin työkokemus	3	Min	5
Ylin työkokemus	41	Max	70
Keskiarvo	23,5	Keskiarvo	33

Vastaajista suurin osa oli koulutukseltaan sairaanhoitajia tai erikoissairanhoitajia. Toiseksi suurin ryhmä oli sairaanhoitajat, jotka olivat käyneet jonkin lisä- / tai johtamiskoulutuksen (liite 5).

Nykyiseltä ammattinimikkeeltään vastaajista eniten oli kotihoidon esimiehiä ja kotihoi-
don palvelupäälliköitä (liite 5). Suurimmat ryhmät näiden jälkeen olivat vastaavat hoitajat
ja kotihoidonohjaajat.

7.2 Kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen

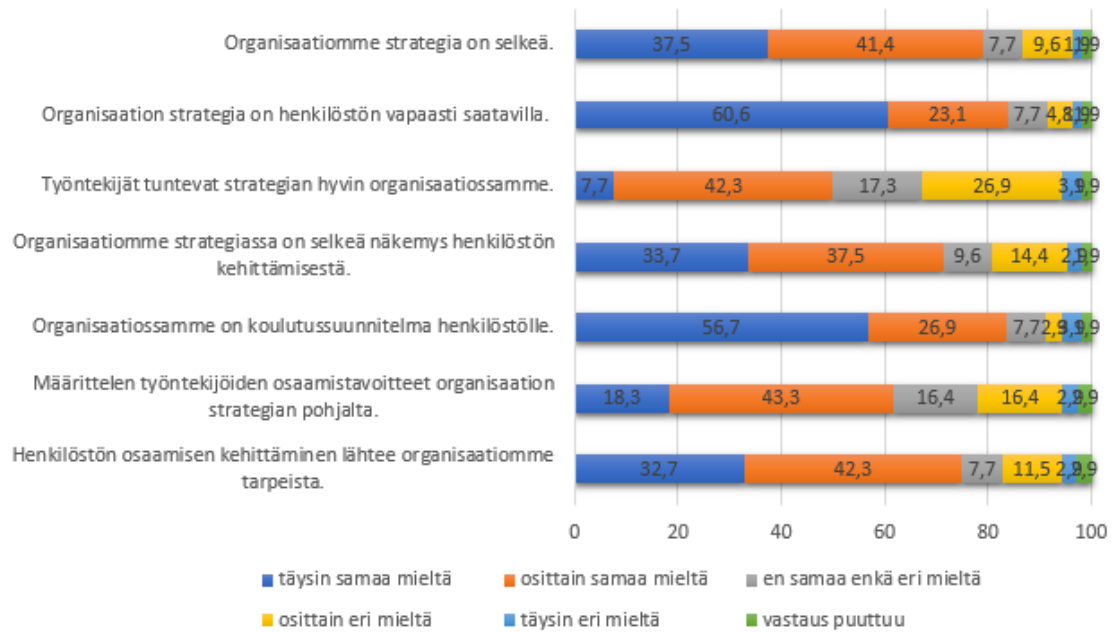
Esimiesten toteuttamaa osaamisen johtamista tutkittiin yhdeksällä eri kysymysosiossa,
joista saadut tulokset esitellään kokonaisuuksina asiasisällön mukaisesti (kuvio 6).

Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinot
Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet kotihoitossa	Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet

KUVIO 6. Osaamisen johtamisen kokonaisuudet

7.2.1 Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys

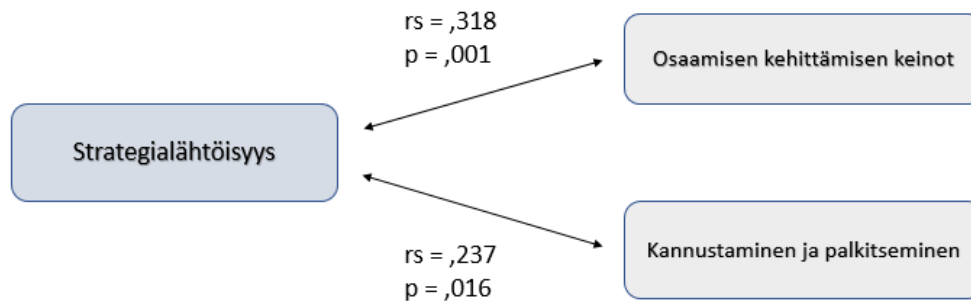
Osaamisen johtamisen strategialähtöisyyttä kysyttiin seitsemän muuttujan avulla. Suurin
osa vastaajista oli sitä mieltä, että oman *“organisaation strategia on selkeä”* ja *“organi-
saation strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla”*. Osittain / täysin samaa mieltä oli
suurin osa vastaajista myös väittämissä *“organisaatiossamme on koulutussuunnitelma
henkilöstölle”* ja *“henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaatiomme tar-
peista”*. Lähes kolmannes (26,9 %) vastaajista oli kuitenkin vastannut osittain eri mieltä
väittämään *“työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme”* ja 42,3 % osittain
samaa mieltä. Vastaajista 71,2 % oli osittain samaa mieltä / täysin samaa mieltä siitä, että
“organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä” (kuvio 7).



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys -kysymysosion vastaukset prosentteina (n=104)

Vastaajien iällä on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($r_s = ,196$, $p = ,049$) väittämään *“työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme”*. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiesten iän kasvaessa saattavat he kokea, että työntekijät tuntevat organisaation strategian paremmin.

Kysymysosioista muodostettujen summamuuttujien väliltä löytyi tulosten mukaan yhteyttä. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyydellä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys osaamisen kehittämisen keinoihin ja melkein merkitsevä yhteys kannustamiseen ja palkitsemiseen (kuviot 8). Tulosten perusteella silloin, kun osaamisen johtamisen strategialähtöisyys koetaan merkityksellisenä, korostuu myös osaamisen kehittämisen keinojen sekä kannustamisen ja palkitsemisen merkitys.

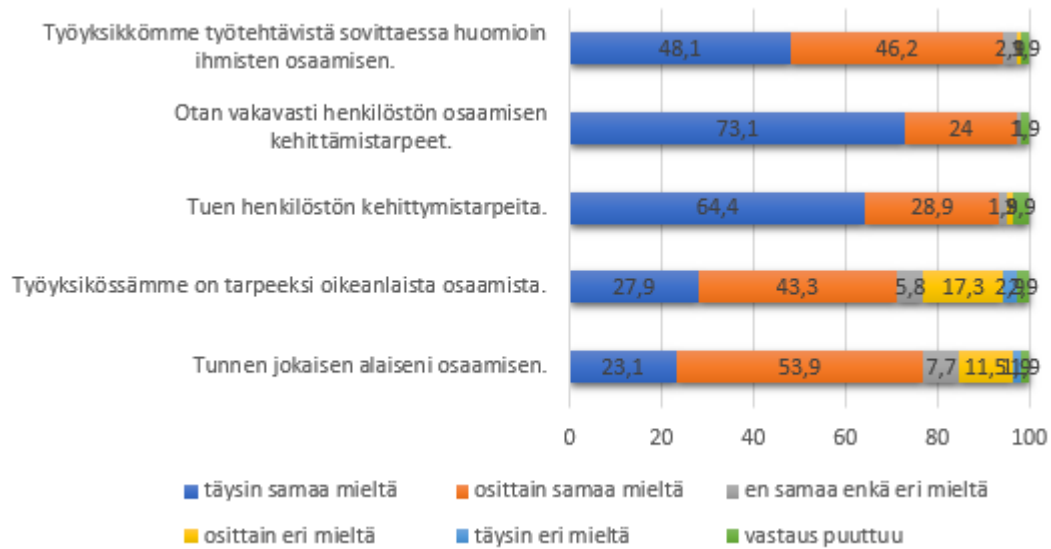


KUVIO 8. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyyden yhteys muihin osaamisen johtamisen osa-alueisiin

Tulosten mukaan esimiehet kokevat, että organisaation strategia on selkeä ja henkilöstön vapaasti saatavilla, mutta strategian tuntemisessa on kehitettävää. Tulosten mukaan esimiehet, jotka kuuluvat korkeampaan ikäluokkaan, kokevat, että työntekijät tuntevat organisaation strategian paremmin. Organisaatioissa on useimmiten olemassa koulutussuunnitelma henkilöstölle ja osaamisen kehittäminen myös pohjautuu organisaation tarpeisiin.

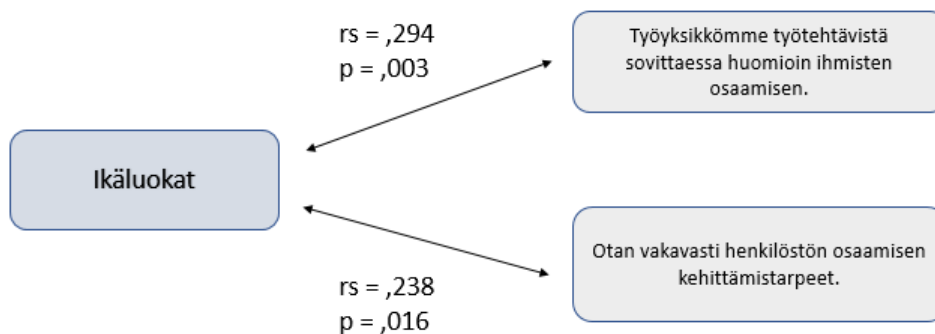
7.2.2 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen keinot

Esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa kysyttiin omassa kysymysosiossaan. Vastaajista 73,1 % oli täysin samaa mieltä väittämästä *“otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet”* ja 64,4 % oli täysin samaa mieltä väittämästä *“tuen henkilöstön kehittymistarpeita”*. Vastaajista 94,3 % oli osittain / täysin samaa mieltä siitä, että *“työyksikömmme työtehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen”*. Kuitenkin vain 23,1 % vastaajista oli vastannut täysin samaa mieltä väittämään *“tunnen jokaisen alaiseni osaamisen”*, kun taas 53,9 % oli vastannut samaan väittämään osittain samaa mieltä. Väittämästä *“työyksikössämme on tarpeeksi oikeanlaista osaamista”* oli osittain / täysin samaa mieltä 71,2 % vastaajista (kuvio 9).



KUVIO 9. Esimiehen tehtävät osaamisen johtamisessa (n = 104)

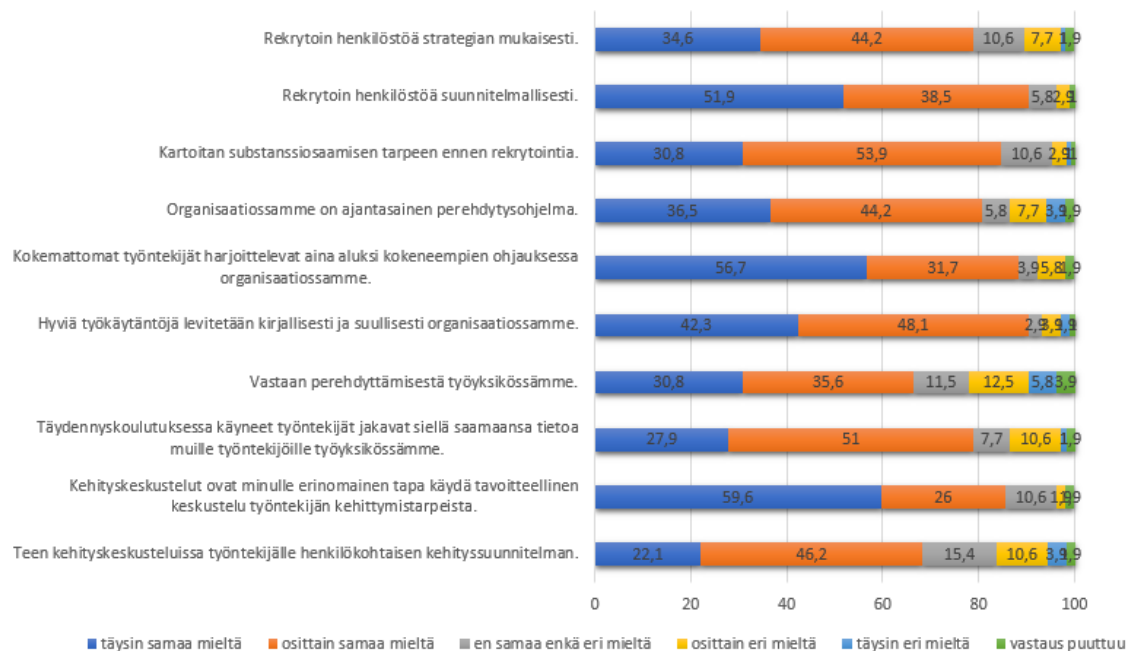
Vastaajien iällä on tilastollisesti merkitsevä ja melkein merkitsevä yhteys väittämiin ”*työyksikössämme työtehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen*” ja ”*otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet*” (kuvio 10). Esimiesten iän kasvaessa pitävät he tärkeämpänä ihmisten osaamista työtehtävistä sovittaessa sekä ottavat vakavammin henkilöstön kehittämistarpeet.



KUVIO 10. Vastaajien iän yhteys esimiesten tehtäviin osaamisen johtamisessa (n=104)

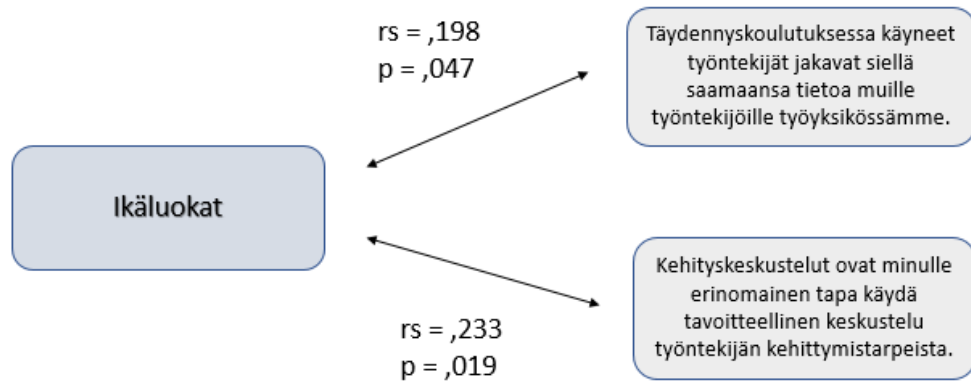
Myös sosiaali- ja terveysalan työkokemuksella on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($r_s = ,207$, $p = ,036$) väittämään ”*työyksikkömme työtehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen*”. Kun esimiehillä on enemmän työkokemusta, ottavat he suuremmissa määrin huomioon ihmisten osaamisen työtehtäviä sovittaessa.

Osaamisen kehittämisen keinot -kysymysoosiossa väittämät käsittelivät muun muassa rekrytointia, perehdytystä, koulutusta sekä kehityskeskusteluja. Vastaajista 78,8 % oli osittain / täysin samaa mieltä väittämästä *“rekrytoin henkilöstöä strategian mukaisesti”*. Suunnitelmallista rekrytointia toteutti 51,9 % vastaajista ja väittämään *“kartoitan substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia”* 84,7 % vastasi osittain / täysin samaa mieltä. Hyvien työkäytäntöjen levittämisestä organisaatiossa 90,4 % vastaajista oli osittain / täysin samaa mieltä. Yli puolet vastaajista olivat myös sitä mieltä, että kokemattomilla työntekijöillä on aina mahdollisuus harjoitella aluksi kokeneempien kollegojen ohjauksessa. *“Vastaan perehdyttämisestä työyksikössämme”* väittämän vastauksissa oli eniten hajontaa ja täysin samaa mieltä oli vastannut 30,8 % kyselyyn vastanneista. Kehityskeskusteluiden tärkeys korostui tässä tutkimuksessa, sillä 85,6 % vastaajista oli joko osittain / täysin samaa mieltä väittämästä *“kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista”* (kuvio 11).



KUVIO 11. Osaamisen kehittämisen keinot (n = 104)

Vastaajien iällä on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys väittämiin *“täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksikössämme”* ja *“kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista”*. Vastaajien iän kasvaessa tiedon jakamisen ja kehityskeskusteluiden merkitys saattaa korostua (kuvio 12).



KUVIO 12. Vastaajien iän yhteys osaamisen kehittämisen keinoihin (n = 104)

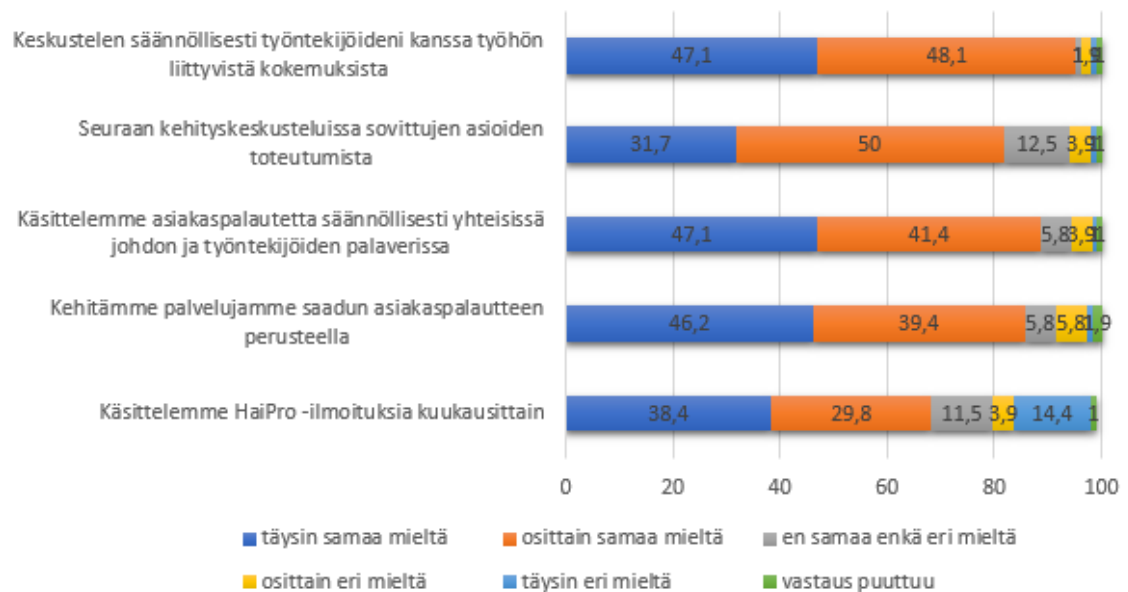
Kysymysosiossa *Keinot* vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä osaamisen johtamisen keinoa merkitsemällä ne kysymyslomakkeen taulukkoon tärkeysjärjestykseen (taulukko 5). Analyysivaiheessa tärkein sai 5 pistettä ja vähiten tärkein yhden pisteen. Vastausten perusteella viisi tärkeintä on esitetty taulukossa 5. Tärkeimmäksi osaamisen johtamisen keinoksi nousi kehityskeskustelut ja toiseksi tärkeimmäksi perehdytysohjelmat. Muita tärkeiksi nostettuja osaamisen johtamisen keinoja olivat tiimityöskentely, asiakaspalautteen käsittely sekä suunnittelu- ja kehittämispalaverit.

TAULUKKO 5. Osaamisen johtamisen tärkeimmät keinot (n=104)

	Osaamisen johtamisen keinot	pisteet
1. tärkein	kehityskeskustelut	227
2. tärkein	perehdytysohjelmat	162
3. tärkein	tiimityöskentely	161
4. tärkein	asiakaspalautteen käsittely	153
5. tärkein	suunnittelu- ja kehittämispalaverit	147

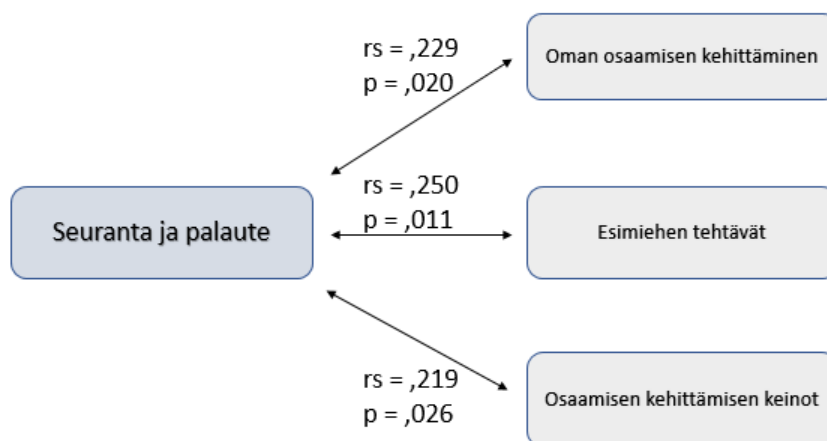
Seurannan ja palautteen antamisen merkitystä mittaavassa kysymysosiossa kartoitettiin henkilökunnan kanssa käytäviä keskusteluita sekä asiakaspalautteiden ja Haipro -ilmoitusten käsittelyä (kuvio 13). Vastaajista 95,2 % valitsi väittämään “*keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista*” vaihtoehdon osittain / täysin samaa mieltä. Puolet vastaajista oli osittain samaa mieltä ja noin kolmasosa täysin

samaa mieltä siitä, että he seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista. Väittämään *“käsittelemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä johdon ja työntekijöiden palaverissa”* osittain / täysin samaa mieltä vastasi 88,5 % vastaajista ja väittämään *“kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella”* 85,6 % vastaajista. HaiPro -ilmoitusten käsittelyyn liittyen vastauksissa oli hajontaa - 38,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että *“käsittelemme HaiPro -ilmoituksia kuukausittain”* ja 18,3 % vastaajista oli joko täysin / osittain eri mieltä.



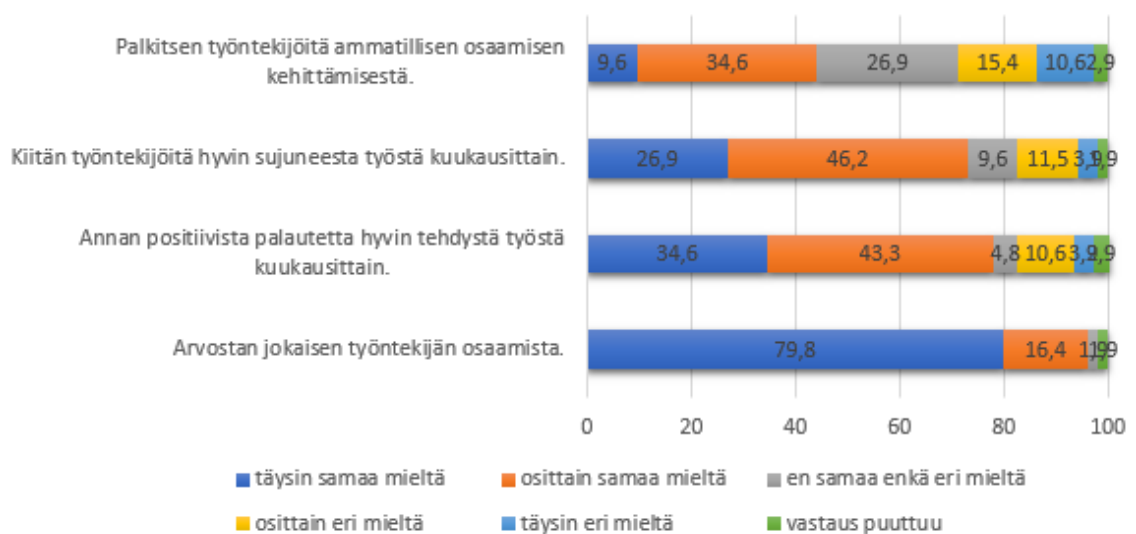
KUVIO 13. Seuranta ja palaute (n=104)

Seurannalla ja palautteella on tutkimuksen tulosten mukaan (kuvio 14) tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys oman osaamisen kehittämiseen, esimiehen tehtäviin osaamisen johtamisessa sekä osaamisen kehittämisen keinoihin.



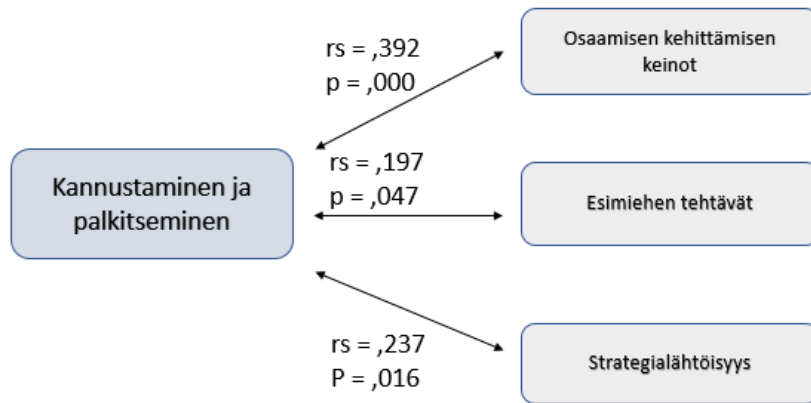
KUVIO 14. Seurannan ja palautteen yhteys muihin osaamisen johtamisen osa-alueisiin

Kannustamisen ja palkitsemisen merkitystä kysyttiin omassa osiossaan neljällä eri väittämällä. *“Palkitsen työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämisestä”* väittämään 26 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdot täysin / osittain eri mieltä. En osaa sanoa oli vastannut 26,9 % ja osittain samaa mieltä 34,6 % vastaajista. Vastaajista 73,1 % koki kiittävänsä työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä kuukausittain. Väittämään *“annan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain”* oli 77,9 % vastaajista valinnut vaihtoehdon täysin / osittain samaa mieltä ja 14,5 % vastaajista vaihtoehdon täysin / osittain eri mieltä. *“Arvostan jokaisen työntekijän osaamista”* väittämästä 79,8 % oli täysin samaa mieltä (kuvio 15).



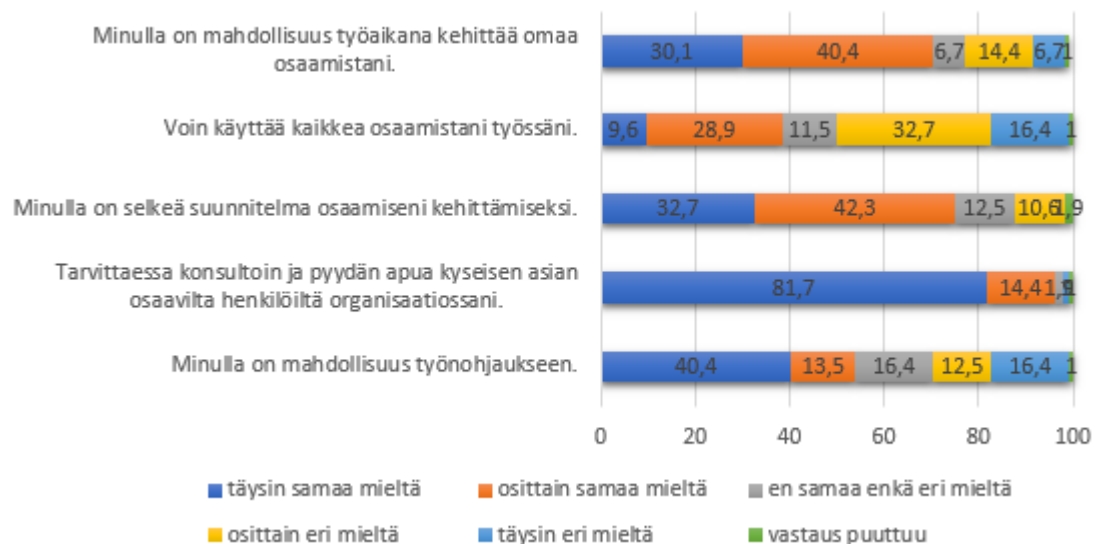
KUVIO 15. Kannustaminen ja palkitseminen (n = 104)

lällä, työkokemuksella tai alaisten määrällä ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan ollut tilastollista yhteyttä kannustamiseen ja palkitsemiseen. Kannustamisella ja palkitsemisellä oli kuitenkin tilastollisesti merkittävä yhteys osaamisen kehittämisen keinoihin sekä tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys esimiehen tehtäviin ja osaamisen johtamisen strategialähtöisyyteen. Tutkimuksen tulosten mukaan vastaajat, joiden mielestä kannustaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä osaamisen johtamisessa, pitävät myös osaamisen kehittämisen keinoja sekä strategialähtöisyyttä tärkeinä (kuvio 16).



KUVIO 16. Kannustamisen ja palkitsemisen yhteys osaamisen johtamisen osa-alueisiin

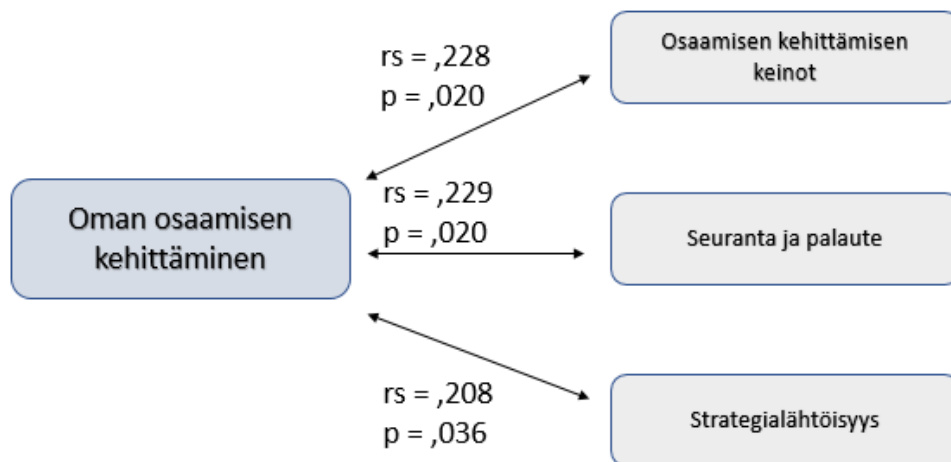
Esimiesten oman osaamisen kehittämisestä kysyttiin viidellä väittämällä (kuvio 17). “*Minulla on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistani*” väittämään 21,1 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon täysin / osittain eri mieltä ja 70,5 % vastasi osittain / täysin samaa mieltä. Väittämään “*voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni*” jakautuivat vastaukset - vastaajista 49,1 % oli täysin / osittain eri mieltä ja 38,5 % osittain / täysin samaa mieltä. Väittämään “*voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni*” jakautuivat vastaukset - vastaajista 49,1 % oli täysin / osittain eri mieltä ja 38,5 % osittain / täysin samaa mieltä. Vastaajista 75 % koki, että heillä on selkeä suunnitelma osaamisensa kehittämiseksi. Täysin samaa mieltä väittämään “*tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossani*” oli 81,7 % vastaajista. Työnohjaukseen oli mahdollisuus vain noin puolella vastaajista.



KUVIO 17. Oman osaamisen kehittäminen (n=104)

Alaisten määrällä on tämän tutkimuksen tulosten mukaan tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($r_s = ,219$, $p = ,034$) oman osaamisen kehittämisen väittämään *“minulla on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistani”*. Alaisten määrän kasvaessa esimiesten oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet huononevat.

Oman osaamisen kehittämisellä oli tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys osaamisen kehittämisen keinoihin, seurantaan ja palautteeseen sekä osaamisen johtamisen strategialähtöisyyteen. Oman osaamisen kehittämisen merkityksen korostuessa, myös osaamisen kehittämisen keinojen ja seurannan ja palautteen merkitys korostuu. Tulokset osoittavat, että omaa osaamistaan kehittävät esimiehet hyödyntävät paremmin työssään osaamisen kehittämisen keinoja, seurantaa ja palautteen antamista sekä kokevat strategialähtöisyyden merkityksellisenä (kuvio 18).

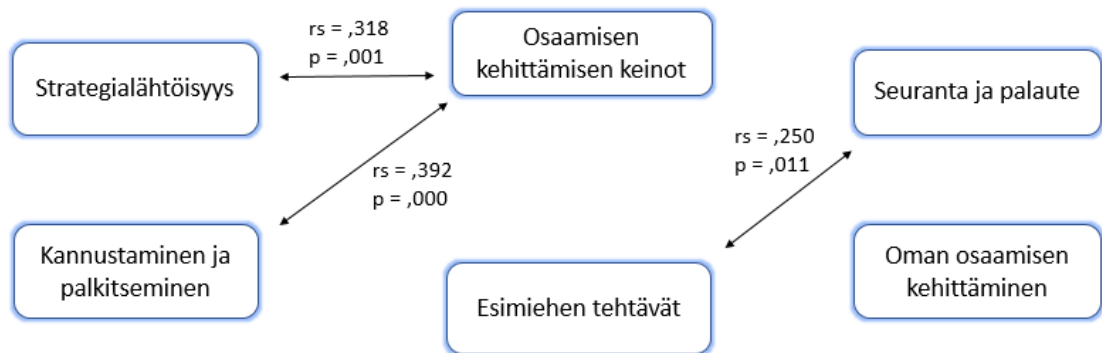


KUVIO 18. Oman osaamisen kehittämisen yhteys osaamisen johtamisen osa-alueisiin

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet ottavat vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja pyrkivät tukemaan niitä. Esimiesten iän kasvaessa, pitävät he tärkeämpänä ihmisten osaamista työtehtävistä sovittaessa sekä ottavat vakavammin henkilöstön kehittämistarpeet. Kun esimiehillä on enemmän työkokemusta, ottavat he suuremman määrän huomioon ihmisten osaamisen työtehtäviä sovittaessa. Rekrytoinnissa huomioidaan organisaation strategia, suunnitelmallisuus ja substanssiosaaminen. Kehityskeskustelut, perehdytys, tiimityöskentely ja asiakaspalautteet koetaan tärkeiksi osaamisen kehittämisessä. Tulosten mukaan kotihoidon palveluja myös kehitetään asiakaspalauttei-

den perusteella ja työntekijöiden osaamista arvostetaan. Esimiehillä on riittävästi mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan työaikana, mutta heillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta hyödyntää kaikkea osaamistaan työssään.

Osaamisen johtamista mittaavista kysymysosioista muodostettujen summamuuttujien väliset tilastollisesti merkitsevät yhteydet ja korrelaatiot on koottu kuvioon 19.



KUVIO 19. Osaamisen johtamisen tilastollisesti merkitsevät yhteydet

7.2.3 Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet kotihoidossa

Vastaajilta kysyttiin osaamisen johtamisen kehittämistarpeista avoimella kysymyksellä. Vastauksista saatu aineisto teemoitettiin ja niistä muodostui viisi pääteemaa (kuvio 20).



KUVIO 20. Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet

Koulutukset oli yksi vastauksissa tärkeimmäksi nousseista teemoista. Vastaajien mielestä koulutuksia tulisi kehittää ja suunnitella paremmin -erityisesti niissä tulisi huomioida sen hetkinen tarve ja työhön liittyvät muutokset. Koulutuksiin osallistumiseen toivottiin enemmän aikaa ja mahdollisuuksia sekä esimiehille että henkilöstölle. Myös koulutuksista saadun tiedon välittämisen kehittäminen puolin ja toisin koettiin merkityksellisenä.

Johtaminen nousi vastauksista esiin monin tavoin ja eri näkökulmin. Esimiehet toivoivat muun muassa enemmän tukea ylemmältä johdolta sekä mahdollisuuksia kehittää omaa esimiestyötään ja -osaamistaan. Vastauksissa korostui myös resurssien puute, johon toivottiin muutosta, jotta myös hyvään johtamiseen olisi aikaa. Sekä esimiestyön että osaamisen johtamisen kannalta työn arvostaminen koettiin tärkeäksi.

Osaaminen ja sen tunnistaminen sekä hyödyntäminen koettiin merkityksellisenä osaamisen johtamisen kehittämisessä. Vastaajat toivoivat, että henkilöstön osaamista voitai-

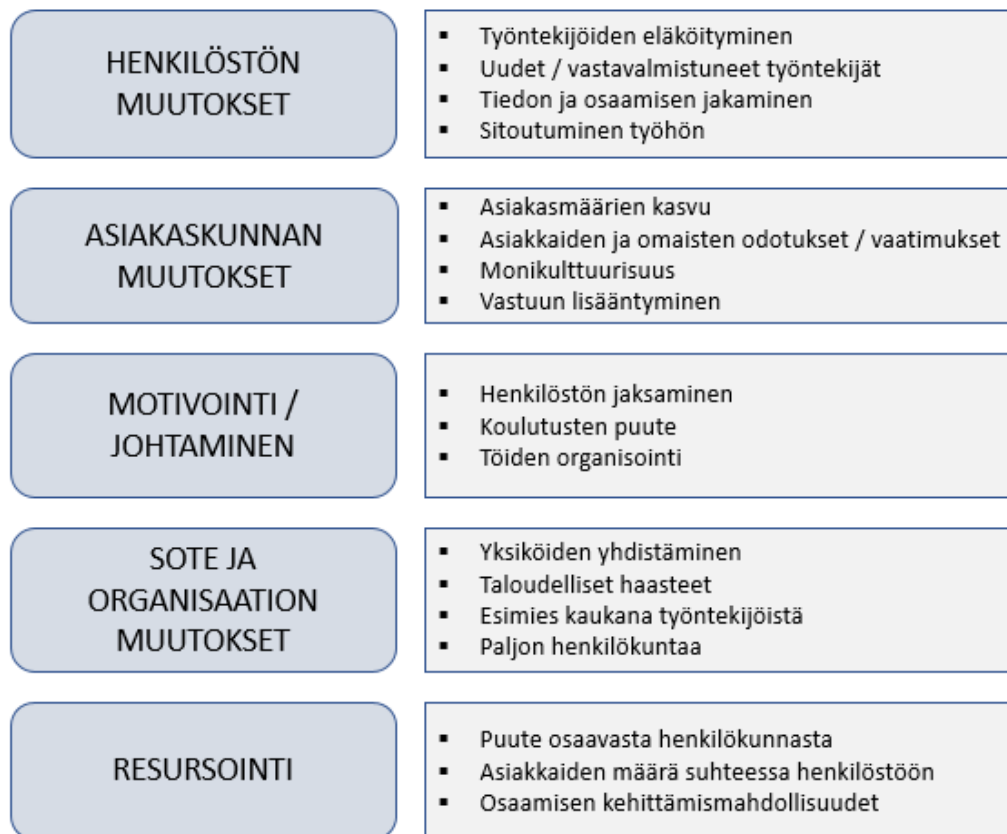
siin hyödyntää tehokkaammin ja osaaminen voitaisiin ottaa paremmin huomioon työtehtävien suunnittelussa, jolloin erityisosaaminen kohdentuisi oikein. Kotihoidossa tiimityön merkitys korostuu ja osaamisen johtamiseen panostamalla henkilöstön vahvuuksia tuettaisiin tehokkaasti.

Suunnitelmallisuus liitettiin vastauksissa erityisesti koulutusten suunnitteluun. Esimiehet halusivat säännöllisempiä koulutussuunnitelmia ja samalla myös mahdollisuutta suunnitella kouluttautuminen paremmin osaksi työaika. Yhteisiin palaverihin ja tiedon jakamiseen toivottiin enemmän mahdollisuuksia ja suunnitelmallisuutta.

Resurssit ja niiden oikeanlainen kohdentaminen koettiin tärkeäksi osaamisen johtamisen kehittämisessä. Kotihoidossa vallitseva kiire jarruttaa kouluttautumista, kehittämistä ja esimiestyöhön paneutumista. Riittävät resurssit olivat vastaajien mielestä yksi tärkeimmistä asioista, joiden avulla omassa organisaatiossa tulisi osaamisen johtamista kehittää.

7.2.4 Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet

Osaamisen johtamisen haasteita kymmenen vuoden kuluttua kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Tästä kysymysosioista saatu aineisto teemoitettiin viiteen pääluokkaan vastauksista nousseiden asioiden pohjalta (kuvio 21).



KUVIO 21. Osaamisen johtamisen haasteet

Henkilöstön muutokset koettiin vastaajien keskuudessa merkittäväksi haasteeksi osaamisen johtamisessa. Nykyiset työntekijät lähestyvät eläkeikää ja muun muassa hiljaisen tiedon siirtyminen nähtiin mahdollisena ongelmakohtana. Uudet ja vastavalmistuneet työntekijät eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita työhön eivätkä koe kotihoidossa tehtävää työtä yhtä tärkeäksi kuin vanhemmat työntekijät. Vastaajat myös suhtautuivat epäilevästi siihen, kiinnostavatko kotihoidon työtehtävät ja asiakkaan kokonaisvaltainen auttaminen nuoria tulevaisuuden työntekijöitä.

Asiakaskunnan muutokset nähtiin myös haasteena. Asiakasmäärät ovat kotihoidossa jatkuvassa kasvussa ja sekä asiakkaat että omaiset ovat koko ajan vaativampia ja tietoisempia palveluiden suhteen. Myös monikulttuurisuuden ja henkilöstölle lankeavan vastuun lisääntyminen koettiin vastaajien keskuudessa haasteena tulevaisuudessa.

Motivointi ja johtaminen tulevaisuuden haasteina nousivat vastauksista esille lähinnä henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Esimiehet olivat huolissaan henkilöstön jaksamisesta kasvavan työmäärän ja työhön liittyvien vaatimusten keskellä. Koulutusten puute ja työn organisointi koettiin myös haasteena.

Sote ja organisaation muutokset aiheuttivat myös huolta vastaajien keskuudessa. Taloudelliset haasteet sekä yksiköiden yhdistäminen koettiin kuormittavina sekä osaamisen johtamista hankaloittavina tekijöinä. Kun esimiehellä on johdettavana paljon henkilöstöä ja yksiköiden välillä on etäisyyttä, on osaamisen johtamiseen hankala panostaa ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen hankalaa.

Resursointi koettiin haasteeksi useissa asioissa. Merkittävimmäksi nousivat puute osavasta henkilökunnasta sekä asiakkaiden määrä suhteessa henkilöstön määrään. Kasuvat asiakasmäärät tulisi huomioida henkilöstömäärän mitoituksessa, mutta siihen ei ole saatavilla tai annettu riittävästi resursseja. Resurssien ollessa rajalliset myös osaamisen johtamisen ja kehittämisen mahdollisuudet tulevat vastaajien mielestä vähenemään.

7.3 Kotihoidon esimiesten ristiriitojen hallinta

Esimiesten toteuttamaa ristiriitojen hallintaa tutkittiin viidellä eri kysymysosalla, joista saadut tulokset esitellään kokonaisuuksina asiasisällön mukaisesti (kuvio 22).

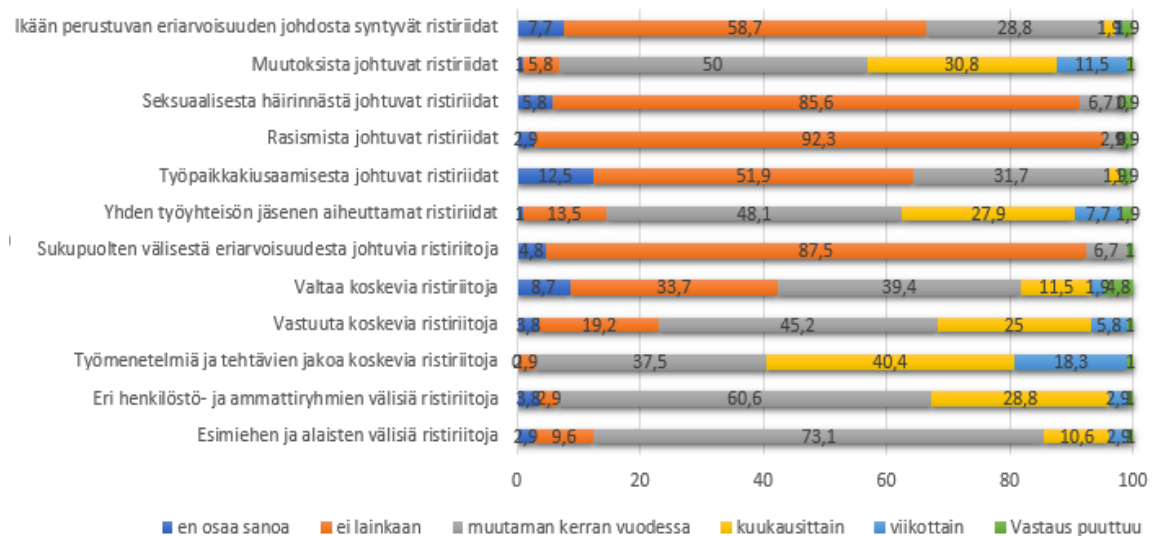
Ristiriitatilanteiden tunnistaminen	Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot
Ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiudet	Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuudennäkymät

KUVIO 22. Ristiriitojen hallinnan kokonaisuudet

7.3.1 Ristiriitatilanteiden tunnistaminen

Työyhteisöissä esiintyi vähiten rasismista johtuvia ristiriitoja. 92,3% vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän työyhteisössään esiintynyt sitä lainkaan. Eniten puolestaan esiintyi työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja (viikoittain 18,3%). Muutoksista johtuvia ristiriitoja esiintyi seuraavaksi eniten (11,5% viikoittain). Harvinaisia olivat sukupuolten eriarvoisuudesta johtuvat ristiriidat ja seksuaalisesta häirinnästä johtuvat risti-

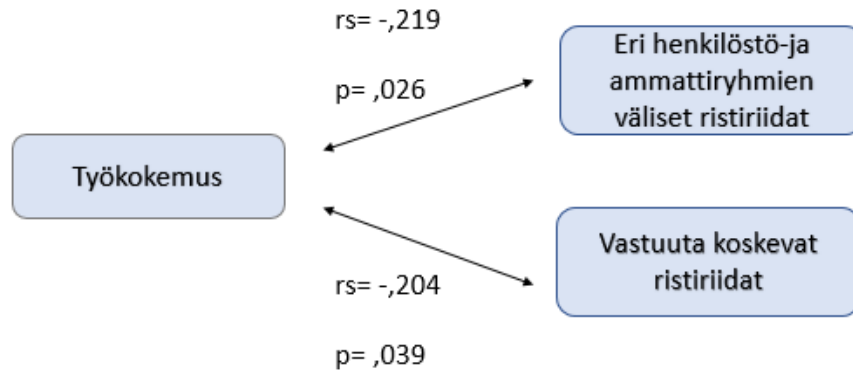
riidat. Kuukausittain noin 30 prosentissa työpaikoista ilmeni muun muassa yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamia ristiriitoja ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja sekä vastuuta koskevia ristiriitoja. Noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, ettei heidän työyhteisössään esiintynyt lainkaan ikään perustuvia eriarvoisuudesta syntyviä ristiriitoja (58,7%) tai työpaikkakiusaamisesta johtuvia ristiriitoja (51,9%). Valtaa koskevia ristiriitoja esiintyi 11,5 prosentissa työpaikoista kuukausittain. Muutaman kerran vuodessa esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja esiintyi yli 70 prosentissa työpaikoista (kuvio 23).



KUVIO 23. Ristiriitojen esiintyminen työyhteisöissä (n=104)

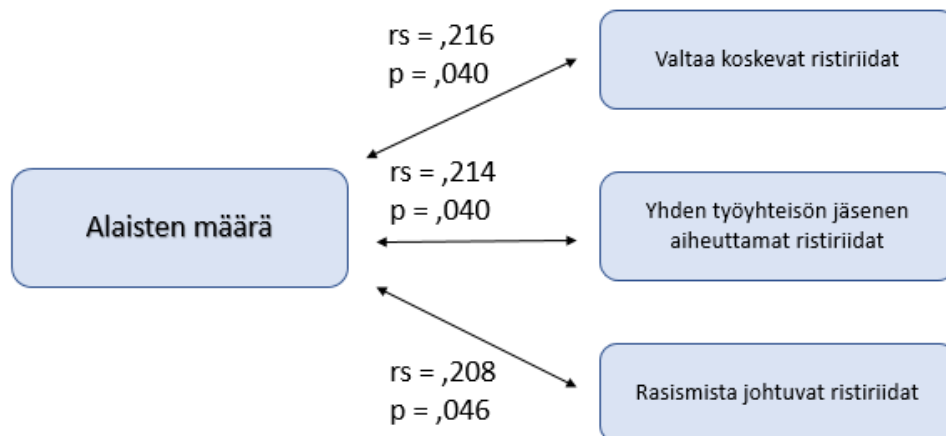
Vastaajien iän ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisten ristiriitojen yhteys oli tilastollisesti merkitsevä, mutta korrelaatio heikko ($r_s = -,273$, $p = ,006$). Vastaajien iän kasvaessa eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja on koettu vähemmän.

Työkokemuksella ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisillä ristiriidoilla sekä vastuuta koskevilla ristiriidoilla oli tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys (kuvio 24). Tämä tarkoittaa sitä, että työkokemuksen kasvaessa edellä mainituista tilanteista johtuvien ristiriitojen merkitys vähenee.



KUVIO 24. Vastaajien työkokemuksen yhteys ristiriitojen esiintymiseen

Vastaajien alaisten määrän ja valtaa koskevien ristiriitojen, työyhteisön yhden jäsenen aiheuttamien ristiriitojen ja rasismista johtuvien ristiriitojen välinen yhteys oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Mitä vähemmän esimiehellä on alaisia, sitä vähemmän vastaajat ovat kokeneet työyhteisössä olevan kuvion 25 mukaisia ristiriitoja.

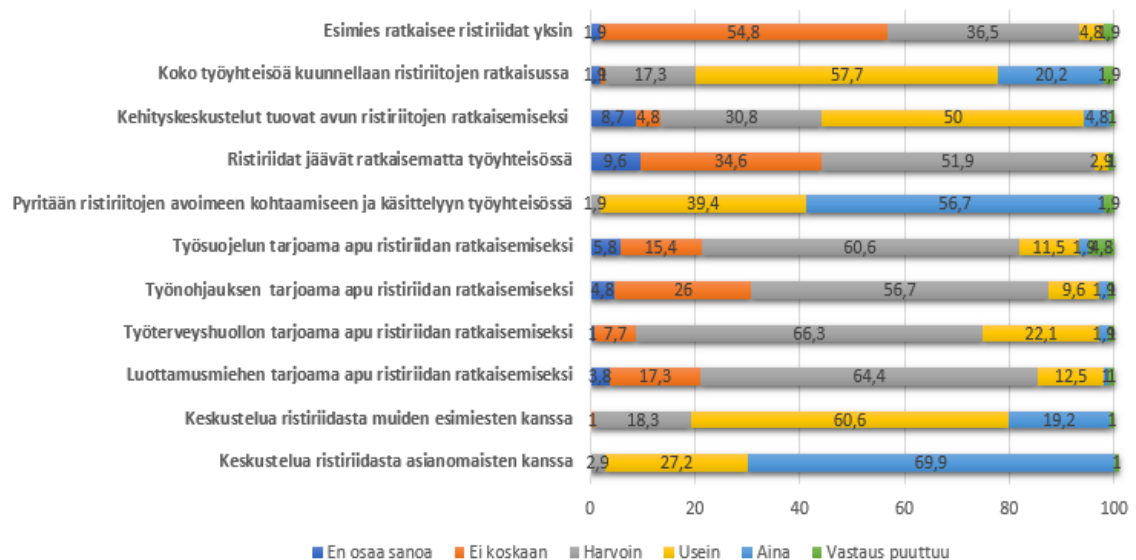


KUVIO 25. Alaisten määrän yhteys ristiriitojen esiintymiseen

Tulosten mukaan työyhteisöissä esiintyi vähiten rasismista johtuvia ristiriitoja. Eniten puolestaan esiintyi työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja. Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja on koettu vähemmän iäkkäämpien esimiesten keskuudessa. Lisäksi tulokset osoittavat, että työkokemuksen lisääntyessä edellä mainitut henkilöstö- ja ammattiryhmien väliset ristiriidat sekä vastuuta koskevien ristiriitojen merkitys pienenee. Pienemmissä työyhteisöissä, joissa esimiehellä on vähemmän alaisia, on vähemmän valtaa koskevia, yhden työntekijän aiheuttamia tai rasismista johtuvia ristiriitoja.

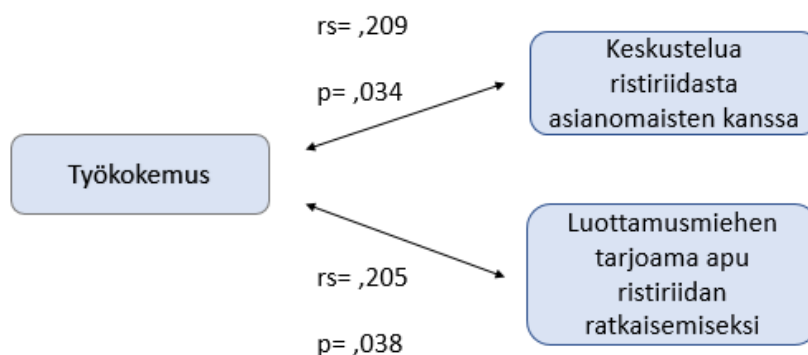
7.3.2 Ristiriitatilanteiden ratkaisukeinot

Työyhteisöissä ristiriitojen ratkaisemiseksi käytettiin eniten keskustelua asianomaisten kesken, ne pyrittiin kohtaamaan avoimesti ja niistä keskusteltiin aina 56,7 prosentissa työpaikoista, sekä koko työyhteisöä kuunneltiin aina 20,2 prosentissa työpaikoista. Työyhteisöissä käytettiin harvoin työterveyshuollon, luottamusmiehen, työsuojelun tai työnohjauksen tarjoamaa apua. Ristiriidoista esimiehet keskustelivat muiden esimiesten kanssa 60,6 prosentissa työyhteisöistä. 51,9 prosenttia oli sitä mieltä, että ristiriidat jäävät harvoin selvittämättä ja 54,8 prosenttia koki, ettei esimies koskaan yksin ratkaise ristiriitoja. Puolet vastaajista kokivat kehityskeskustelut hyvänä avun tuojana ristiriitojen ratkaisemiseksi (kuvio 26).



KUVIO 26. Ristiriitojen ratkaisumenetelmät (n=104)

Työkokemuksen määrän ja väittämien *“keskustelua ristiriidasta asianomaisten kanssa”* ja *“luottamusmiehen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi”* välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys. Työkokemuksen kasvaessa keskustelut lisääntyvät ja luottamusmiehen apua käytetään useammin (kuvio 27).



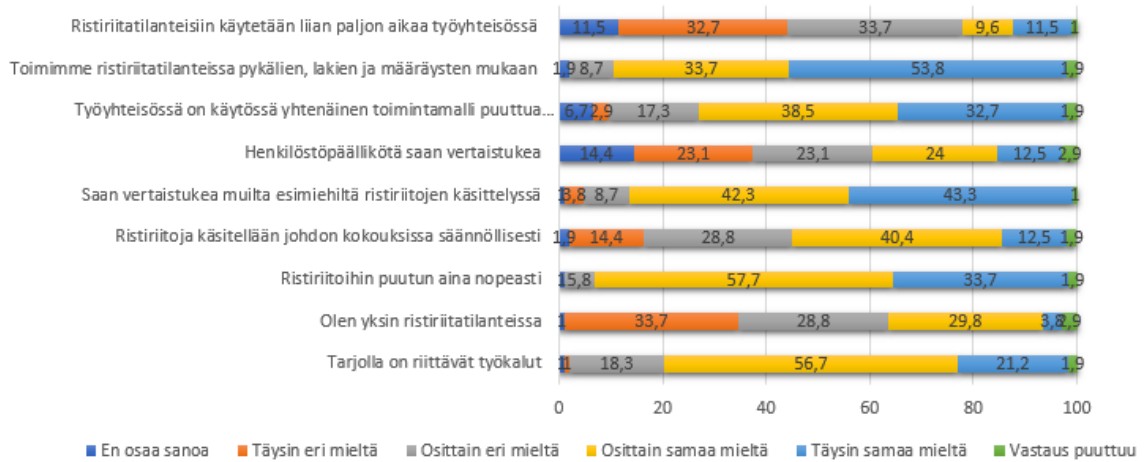
KUVIO 27. Työkokemuksen vaikutus ristiriidoista keskustelemiseen ja luottamusmiehen tarjoaman avun käyttämiseen

Alaisten määrällä ja ristiriitojen ratkaisematta jäämisellä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($rs = -,239$, $p = ,020$) yhteys. Alaisten määrän kasvaessa ristiriitoja jää vähemmän ratkaisematta.

Tulosten mukaan ristiriitojen ratkaisemiseksi useimmiten keskusteltiin asianomaisten kesken. Työyhteisöissä käytettiin harvoin työterveyshuollon, luottamusmiehen, työsuojelun tai työnohjauksen tarjoamaa apua, mutta tulosten perusteella esimies kuitenkin harvoin ratkaisee työyhteisön ristiriitoja yksin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskustelut lisääntyvät työyhteisössä ja luottamusmiestä pyydetään helpommin apuun, kun esimiehillä on enemmän työkokemusta. Lisäksi työyhteisön kasvaessa ristiriitoja jää vähemmän ratkaisematta.

7.3.3 Ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiudet

Vastaajista 53,8 % oli täysin samaa mieltä siitä, että he toimivat ristiriitatilanteissa pykälien, lakien ja määräysten mukaan. Melkein 60 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että ristiriitoihin puututaan aina nopeasti ja tarjolla on riittävät työkalut niiden hoitamiseksi. Esimiehistä noin 40 prosenttia oli osittain samaa mieltä siitä, että he saivat vertaistukea ja johdon kokouksissa ristiriitoja käsiteltiin säännöllisesti. Yhtenäiset toimintamallit ristiriitatilanteisiin löytyivät suuresta osasta työyhteisöjä. Yksinäisyyttäkin ristiriitatilanteissa oli koettu. Suurin osa vastaajista koki, ettei ristiriitojen selvittelyyn käytetty liikaa aikaa. Henkilöstöpäälliköltä tuen saanti ristiriitatilanteisiin jakoi mielipiteet kirjavasti (kuvio 28).

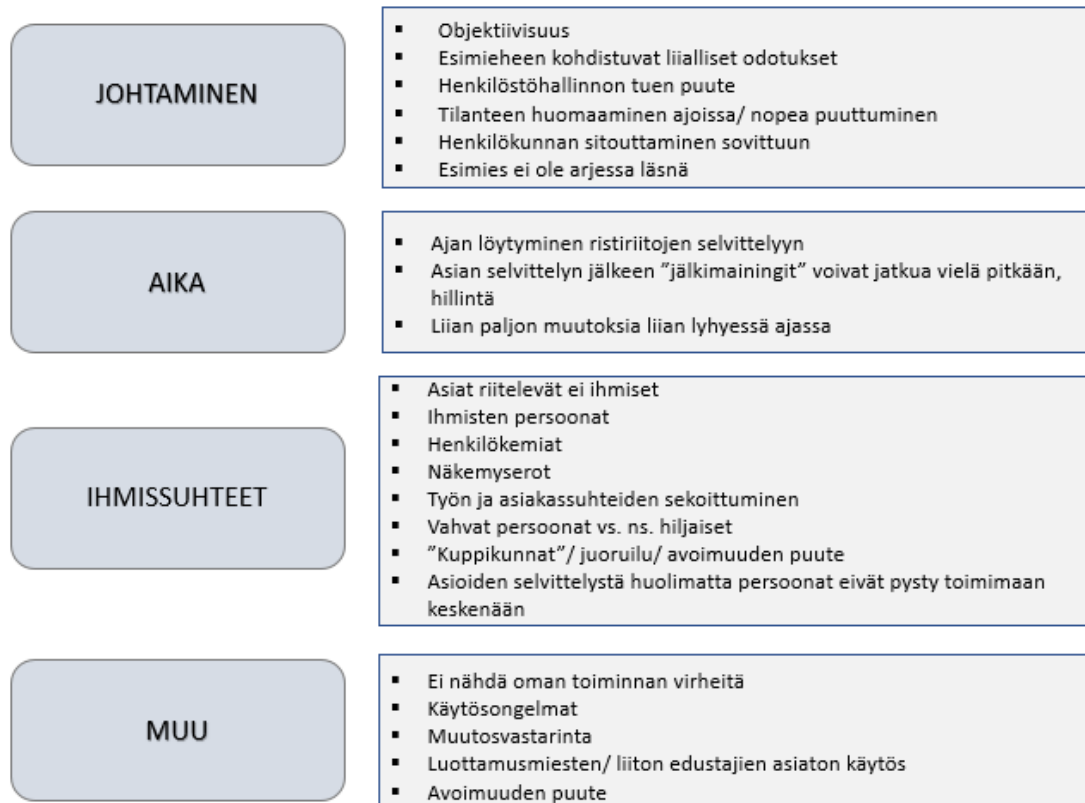


KUVIO 28. Työyhteisön valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin (n=104)

Alaisten määrällä ja ristiriitoihin puuttumisen nopeudella oli tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ($r_s = ,209$, $p = ,044$). Kun alaisten määrä kasvaa ristiriitoihin puututaan nopeammin.

7.3.4 Haasteet ristiriitatilanteiden hallinnassa

Ristiriitatilanteiden hallinnan haasteita kartoitettiin avoimella kysymyksellä, jossa pyydettiin nimeämään kolme haasteellista asiaa ristiriitatilanteiden hallinnassa. Vastausten pohjalta saatu aineisto teemoitettiin neljään pääluokkaan. (kuvio 29).



KUVIO 29. Ristiriitatilanteiden hallinnan haasteet

Johtaminen kotihoidossa koettiin haasteelliseksi useistakin eri syistä. Esimiehen pitäisi pystyä toimimaan objektiivisesti huolimatta vaikeasta tilanteesta ja samaan aikaan häneen kohdistuu suuret odotukset tilanteen ratkaisemiseksi. Henkilöstöhallinnon tuki on liian vähäistä esimiehelle ja ristiriitatilanteen huomaaminen ja siihen nopeasti puuttuminen on hankalaa. Lisäksi henkilökuntaa on vaikeaa saada pysymään sovituissa asioissa. Henkilökunta puolestaan kokee, ettei esimies ole riittävästi arjessa läsnä.

Aika puolestaan koettiin rajalliseksi ja sitä oli vaikeaa löytää ristiriitojen selvittelyyn. Oli myös pohdittu, että vaikka ristiriita on käsitelty työyhteisössä loppuun, voivat sen jälkimainingit jatkua vielä pitkäänkin asian virallisen käsittelyn loppumisen jälkeen. Tärkeää vastaajien mielestä olisikin löytää aikaa näiden laineiden hillitsemiseen. Vastaajien mielestä ei saisi myöskään liian lyhyeen aikaan yrittää saada vedettyä läpi liikaa muutoksia, sillä se usein aiheuttaa ongelmia työyhteisöihin.

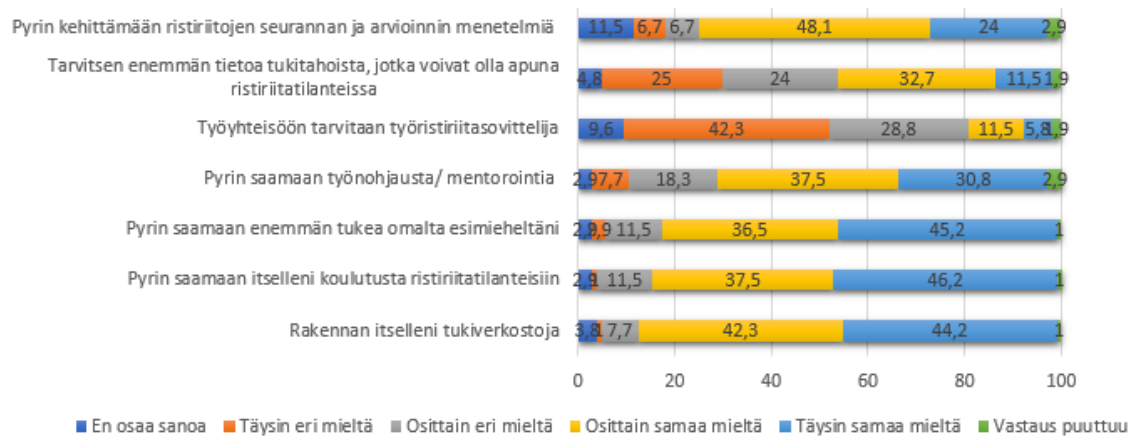
Ihmissuhteista tuli erittäin paljon vastauksia ja ne nähtiin suurena tekijänä työyhteisöjen ristiriitatilanteissa. Päälimmäisenä vastauksista nousivat muun muassa se, että tärkeää

olisi muistaa, etteivät ihmiset riitele vaan asiat. Henkilökemiat aiheuttavat yhteentörmäyksiä, kun työyhteisöihin mahtuu monenlaisia persoonia. Vastaajat kokivat, että vaarana on se, että niin sanotut vahvat persoonat jyräävät hiljaisemmat ja hiljaisempien mielipiteet jäävät kokonaan kuulumatta. Koettiin myös, että näkemuserot tilanteista ovat haasteellisia ja työn sekä asiakassuhteiden rajan pitäisi olla hyvin selvä. Niitä ei saisi sekoittaa keskenään. Useat vastaajat kokivat haasteena myös "kuppikunnat", juoruilun ja avoimuuden puutteen. Vakava haaste oli myös se, että asioiden selvittelystä huolimatta ihmiset eivät pysty toimimaan keskenään.

Vastauksista nousi myös **muita** ristiriitatilanteiden hallinnan haasteita, kuten esimerkiksi käytösongelmat ja muutosvastarinta. Lisäksi työyhteisöissä on persoonia, jotka eivät näe omassa toiminnassaan lainkaan virheitä. Luottamusmiesten ja liiton edustajien käytös oli ollut joissain työpaikoissa myös haasteena.

7.3.5 Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuudennäkymät

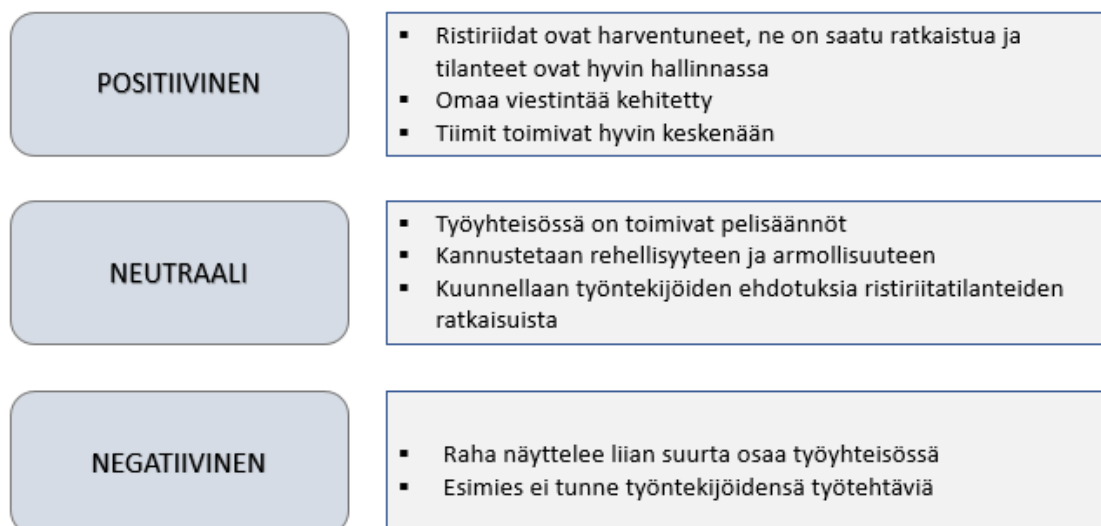
Tulevaisuudessa vastaajista suurin osa aikoo pyrkiä saamaan enemmän tukea omilta esimiehiltään (45,2% täysin samaa mieltä; 36,5% osittain samaa mieltä), rakentamaan itselleen lisää tukiverkostoja (44,2% täysin samaa mieltä; 42,3% osittain samaa mieltä) ja hankkimaan itselleen lisäkoulutusta ristiriitatilanteiden varalle (46,2% täysin samaa mieltä; 37,5% osittain samaa mieltä). 42,3 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että työyhteisöihin tarvittaisiin työristiriitasovittelija. Huomattava osa oli sitä mieltä, että jatkossa he pyrkivät samaan työnohjausta tai mentorointia (30,8 % täysin samaa mieltä, 37,5% osittain samaa mieltä). Tukitahot ristiriitatilanteissa tunnuttiin tuntevan, sillä kysymys jakoi melko tasaisesti vastaajien mielipiteet. Vastaajista yli 70 prosenttia oli joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he aikovat pyrkiä kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä tulevaisuudessa (kuvio 30).



KUVIO 30. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuudennäkymät (n=104)

Alaisten määrällä ja väittämällä *“pyrin kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä”* oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($r_s = ,293$, $p = ,005$). Tulosten mukaan alaisten määrän kasvaessa esimiehet pyrkivät kehittämään enemmän menetelmiä ristiriitojen seurantaan ja arviointiin.

Kyselylomakkeen *Tulevaisuus* -osiossa oli mahdollisuus myös kertoa omin sanoin ajatuksia ristiriitojen hallinnan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Tähän avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset (kuvio 31) teemoitettiin positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin asioihin.

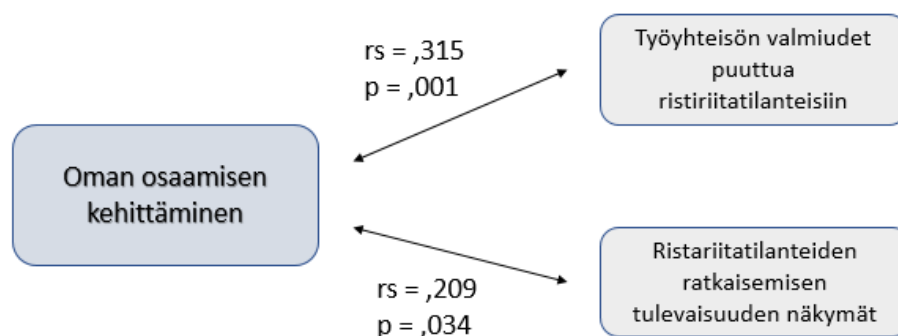


KUVIO 31. Nykytilanne ja ajatuksia tulevaisuudesta

Tulosten mukaan esimiehet pyrkivät tulevaisuudessa saamaan enemmän tukea omilta esimiehiltään sekä hankkimaan lisäkoulutusta ristiriitatilanteiden varalle. Lähes puolet vastaajista toivovat työyhteisöön ristiriitasovittelijaa. Myös työnohjaus ja mentorointi koetaan tärkeiksi ristiriitojen hallinnassa. Vastaajat kokevat, että työyhteisöihin on saatu toimivat pelisäännöt ja työntekijöiden ehdotuksia ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on kuunneltu. Raha on kuitenkin joidenkin vastaajien mielestä näytellyt liian suurta roolia työyhteisössä ja esimies ei ole aina ollut perillä työntekijöidensä tehtävistä. Toisten vastaajien mielestä ristiriidat ovat kuitenkin harventuneet, ne on saatu ratkaistua ja tilanteet ovat hyvin hallinnassa. Työyhteisöjen omaa viestintää on kehitetty ja tiimit ovat toimineet hienosti keskenään.

7.4 Osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan yhteys toisiinsa

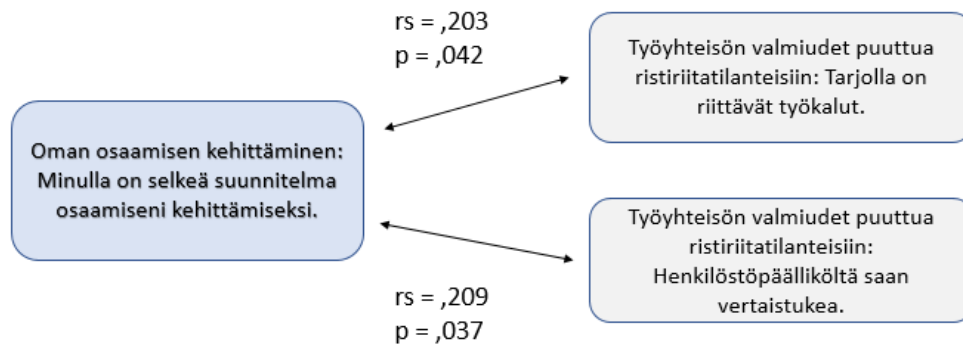
Oman osaamisen kehittämisellä on tämän tutkimuksen tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä yhteys työyhteisön valmiuksiin puuttua ristiriitatilanteisiin sekä melkein merkitsevä yhteys ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuuden näkymiin. Kun esimiehillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, on myös työyhteisöllä paremmat valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin (kuvio 32). Myös ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuuden näkymät ovat myönteisempiä, kun esimiehet voivat kehittää omaa osaamistaan.



KUVIO 32. Oman osaamisen kehittämisen yhteys ristiriitojen hallintaan

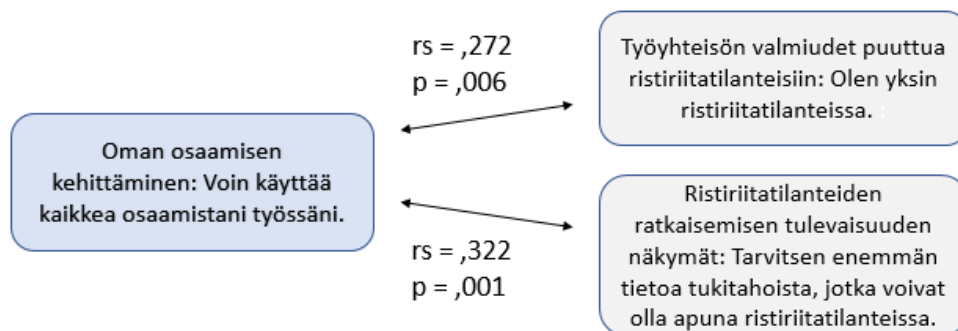
Oman osaamisen kehittämistä mittaavan kysymysosion väittämällä *“minulla on selkeä suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi”* on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiuksia mittaavan kysymysosion väittämiin *“tarjolla on riittävät työkalut”* ja *“henkilöstöpäälliköltä saan vertaistukea”*. Selkeä

suunnitelma oman osaamisen kehittämiseksi tarjoaa esimiehille myös parempia työkaluja puuttua työyhteisön ristiriitatilanteisiin ja kynnys pyytää apua henkilöstöpäälliköltä maldtuu (kuvio 33).



KUVIO 33. Oman osaamisen kehittämisen yhteys työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiuksiin (n=104)

Väittämällä *“voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni”* on tilastollisesti merkitsevä yhteys väittämiin *“olen yksin ristiriitatilanteissa”* ja *“tarvitsen enemmän tietoa tukitahoista, jotka voivat olla apuna ristiriitatilanteissa”*. Esimiehet, jotka kokevat voivansa käyttää kaikkea osaamistaan työssään, kokevat myös olevansa yksin työyhteisön ristiriitatilanteissa. Tällöin he myös tarvitsevat enemmän tietoa ristiriitatilanteissa mahdollisesti apuna olevista tukitahoista (kuvio 34).

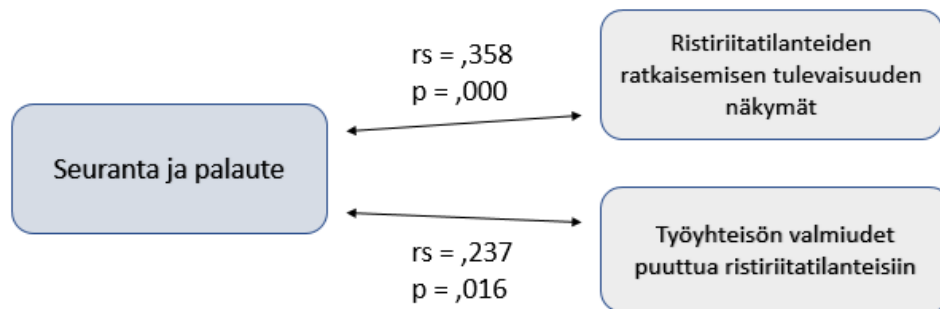


KUVIO 34. Oman osaamisen hyödyntämisen yhteys työyhteisössä vallitsevien ristiriitajen selvittämiseen (n=104)

Oman osaamisen kehittämistä mittaavalla väittämällä *“tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossani”* oli melkein merkitsevä yhteys väittämään *“ristiriitoihin puutun aina nopeasti”* ($rs = ,225$, $p = ,023$). Tutkimuksen

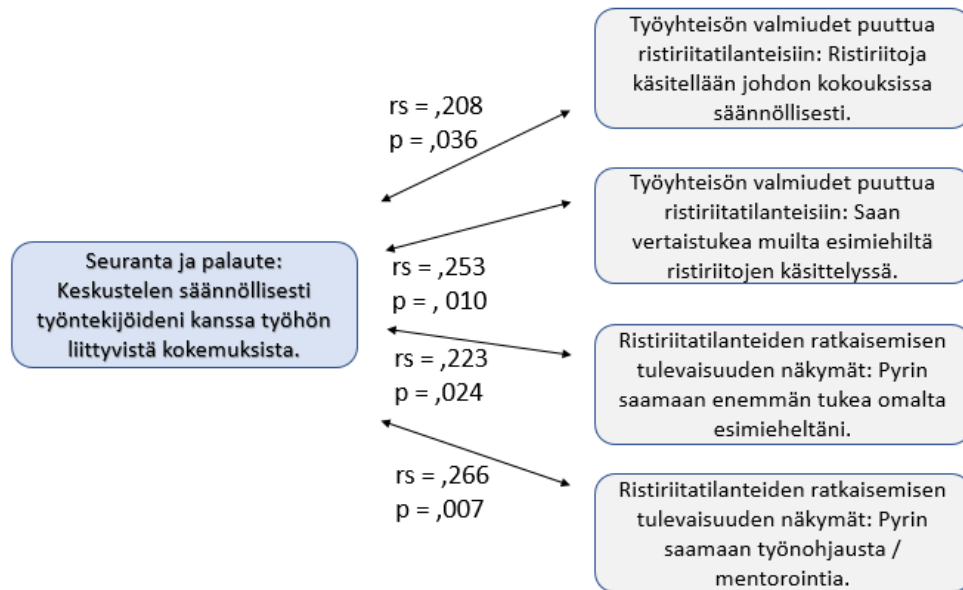
tulokset osoittavat, että esimiehet, jotka pyytävät osaavilta henkilöiltä apua, puuttuvat myös ristiriitoihin nopeasti.

Seurannalla ja palautteella on tämän tutkimuksen mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuuden näkymiin. Esimiehet, jotka käyttävät osaamisen johtamisessa seurannan ja palautteen keinoja, panostavat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen tulevaisuudessa. Tutkimustulosten mukaan myös työyhteisön valmiuksilla puuttua ristiriitatilanteisiin on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys osaamisen johtamisen työkaluihin seurantaan ja palautteeseen. Kun esimiehet kokevat, että työyhteisössä on hyvät valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin, hyödynnetään myös osaamisen johtamisessa seurannan ja palautteen keinoja (kuvio 35).



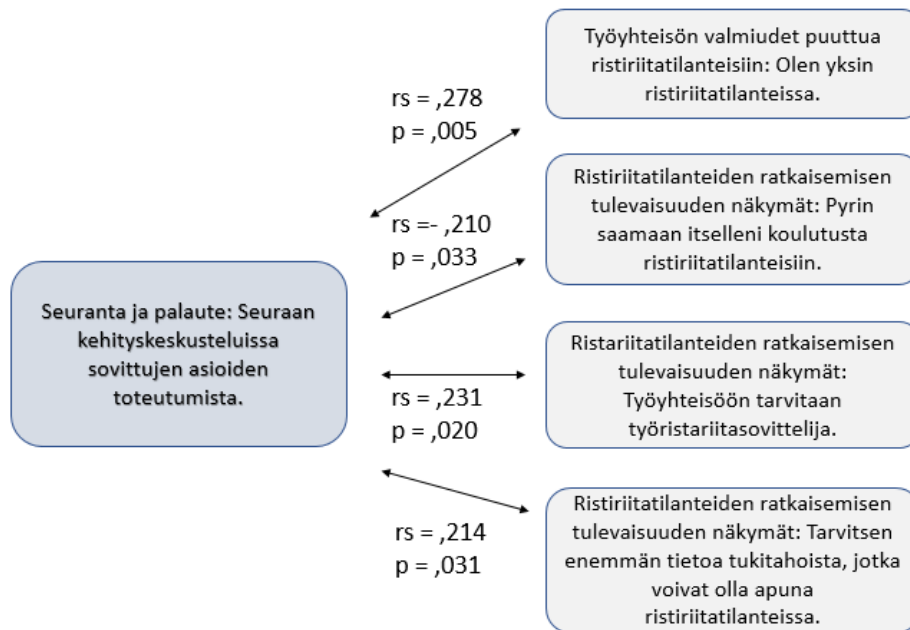
KUVIO 35. Seurannan ja palautteen yhteys ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuuden näkymiin ja työyhteisön valmiuksiin ristiriitatilanteisiin puuttumisessa

Seuranta ja palaute -kysymysosion väittämällä *“keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista”* on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiuksien väittämään *“ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa säännöllisesti”* ja tilastollisesti merkitsevä yhteys väittämään *“saan vertaistukea muilta esimiehiltä ristiriitojen käsittelyssä”*. Myös ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuuden näkymien väittämään *“pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni”* on tilastollisesti melkein merkitsevä yhteys ja väittämään *“pyrin saamaan työnohjausta / mentorointia”* tilastollisesti merkitsevä yhteys. Tulokset osoittavat, että silloin kun esimiehet keskustelevat työhön liittyvistä kokemuksista henkilökunnan kanssa, he myös hyödyntävät muiden tahojen tukea ristiriitatilanteiden käsittelyssä (kuvio 36).



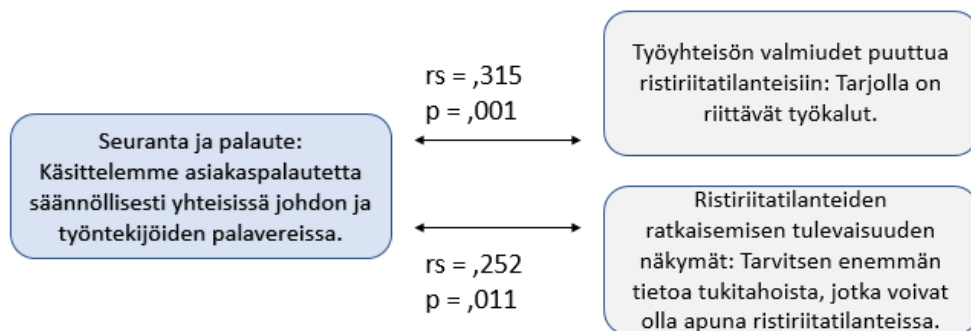
KUVIO 36. Esimiesten ja henkilökunnan välisten keskusteluiden yhteys ulkopuolisen tuen hyödyntämiseen ristiriitatilanteissa (n=104)

“Seuraan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteuttamista” väittämällä on tilastollisesti merkitsevä yhteys ristiriitatilanteisiin puuttumisen valmiuksien väittämään “olen yksin ristiriitatilanteissa”. Tulosten mukaan esimiehet, jotka seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista, myös toivovat koulutusta ristiriitatilanteiden käsittelyyn, kokevat työristiriitasovittelijan tarpeelliseksi sekä tarvitsevat enemmän tietoa ristiriitatilanteissa apuna olevista tukitahoista (kuvio 37).



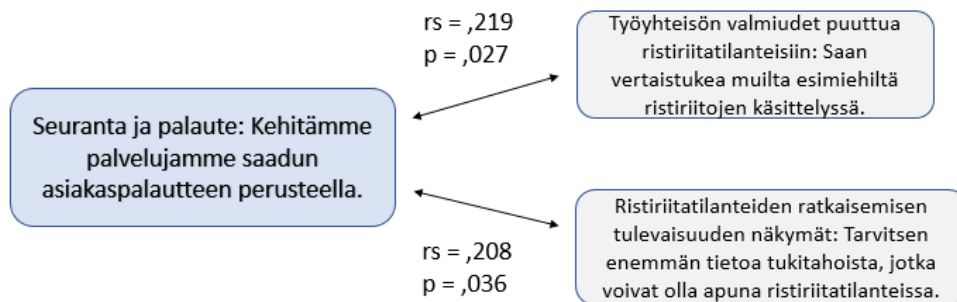
KUVIO 37. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seurannan yhteys ristiriitatilanteiden käsittelyyn (n=104)

Tutkimuksen tulokset osoittavat (kuvio 38), että esimiehet, jotka käsittelevät asiakaspalautteita säännöllisesti palavereissa, kokevat että heillä on ristiriitatilanteiden käsittelyyn riittävät työkalut. Toisaalta he myös kokevat tarvitsevansa enemmän tietoa tukitahoista, joista voisi olla apua ristiriitatilanteiden käsittelyssä.



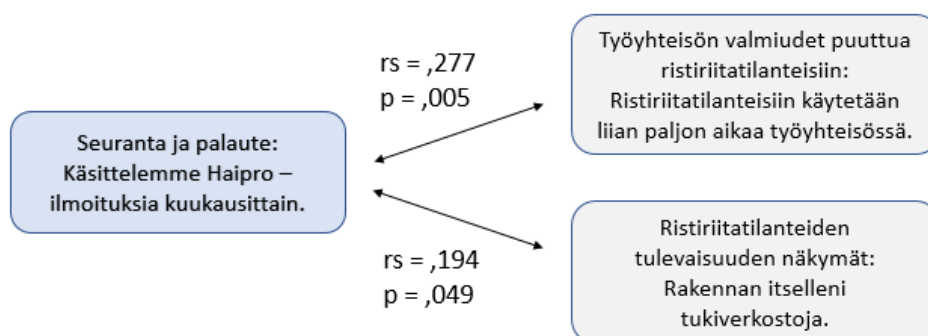
KUVIO 38. Asiakaspalautteiden käsittelemisen yhteys työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyyn (n=104)

Kun työyhteisössä kehitetään palveluja asiakaspalautteen perusteella, esimiehet saavat omilta esimiehiltään vertaistukea ristiriitojen käsittelyssä. Samalla he kaipaavat tietoa ristiriitatilanteissa apua tarjoavista tukitahoista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palveluja kehitetään palautteen perusteella ja esimiehet saavat työyhteisön johtamiseen tukea omilta esimiehiltään (kuvio 39).



KUVIO 39. Asiakaspalautteen hyödyntämisen yhteys esimiesten saamaan vertaistukeen ja tietoon saatavilla olevista tukitahoista (n = 104)

Väittämällä *“käsittelemme Haipro -ilmoituksia kuukausittain”* on tilastollisesti merkitsevä yhteys väittämään *“ristiriitatilanteisiin käytetään liian paljon aikaa työyhteisössä”*. Esimiehet, jotka rakentavat itselleen tukiverkostoja ristiriitatilanteiden käsittelyä varten, pitävät myös Haipro -ilmoitusten käsittelyä tärkeänä osaamisen johtamisen kannalta (kuvio 40).



KUVIO 40. Haipro -ilmoitusten käsittelyn yhteys ristiriitatilanteiden hallintaan (n = 104)

Tulosten mukaan silloin, kun esimiehillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, on myös työyhteisöllä paremmat valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin. Myös ristiriitatilanteiden ratkaisemisen tulevaisuuden näkymät ovat myönteisempiä, kun esimiehet voivat kehittää omaa osaamistaan. Esimiehet, jotka käyttävät osaamisen johtamisessa seurannan ja palautteen keinoja, panostavat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen tulevaisuudessa. Tulokset osoittavat, että esimiehet, jotka rakentavat itselleen tukiverkostoja ristiriitatilanteiden käsittelyä varten, pitävät myös Haipro -ilmoitusten käsittelyä tärkeänä osaamisen johtamisen kannalta.

8 POHDINTA

Pohdinnassa käsitellään tutkimuksen tekemisen prosessia ja tarkastellaan sitä sekä eettisistä että tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä näkökulmista. Tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimusongelmiin esitetään luvussa 8.3 ja tuloksista nousevat kehittämissuhteet luvussa 8.4.

8.1 Eettinen tarkastelu

Tieteelliselle tutkimukselle on olemassa tietyt kriteerit, joita noudattamalla tutkimuksesta voi tulla eettisesti hyväksyttävä ja tuloksista uskottavia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Kaikki tutkimukset noudattavat samaa kaavaa eli tutkimus sisältää neljä vaihetta: suunnitteleminen, aineiston kerääminen, aineiston analysointi ja tulosten raportointi (Nummenmaa 2010, 34). Kaikissa näissä vaiheissa on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta (Kuula 2006, 34). Tutkimuksen alkumetreillä sille on hankittava tutkimuslupa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkittaville on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuudesta perääntyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa (Kuula 2006, 99,107). Tutkittavien antamien tietojen suojaaminen ja tutkimuksen loputtua niiden hävittäminen asianmukaisesti ja heti kun se on mahdollista, on tärkeää (Kuula 2006; 108-109, 111). On myös muistettava, että tutkimuksessa saatuja aineistoja ei saa käyttää muuhun kuin tutkimuksen tekoon. Aineistoa ei myöskään saa luovuttaa kenellekään ulkopuoliselle. (Kuula 2006, 115.)

Tämän tutkimuksen ollessa osa laajempaa hanketta *”Ihmisten ja osaamisen johtaminen”* eikä siihen liittynyt erillistä taustaorganisaatiota, tutkimuslupa (liite 4) haettiin Tampereen ammattikorkeakoululta ja sen myönsi yliopettaja Hannele Laaksonen. Tämän tutkimuksen tekemiseen on Tampereen ammattikorkeakoulun tukisäätiö myöntänyt apurahan. Aineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella, jonka mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla, jossa tutkittavat oli numeroitu eikä tutkijoilla ollut tietoa siitä, kuka vastaajista oli minkäkin numeron takana. Näin säilytettiin erinomaisesti tutkittavien anonymiteetti. Tuloksissa on mukana kaikki 104 vastaajaa. Tulokset raportoitiin hyvin yleisellä tasolla eikä esimerkiksi avoin-

ten kysymysten yksittäisiä vastauksia sisällytetty työhön lainkaan. Kun aineisto oli analysoitu, aineisto hävitettiin tutkijoiden omilta tietokoneilta. Näin varmistettiin se, että aineiston sisältämät tiedot eivät päädy ulkopuolisille henkilöille.

Tutkimus raportoitiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeiden mukaisesti ja näin raportista saatiin selkeä ja helposti luettava. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty tarkkuuteen ja kaikki tutkimustulokset on pyritty raportoimaan mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Käytetyt lähteet on merkitty asianmukaisesti ja lukija pystyy halutessaan palaamaan alkuperäisiin lähteisiin lähdeluettelon avulla.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen ja tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. **Validiteetti** eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai käytetyn mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa onkin tarkoituksena mitata. Ollakseen pätevä tutkimus, ei siinä saisi olla systemaattisia virheitä. On tärkeää, että tutkija ja vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyslomakkeen samalla tavalla, sillä väärinymmärrykset vääristävät tuloksia. Oleellista on se, saadaanko käytetyn mittarin, eli esitettyjen kysymysten, avulla vastaus tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2015, 123; Heikkilä 2014, 27, 177.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin valmista tutkimusaineistoa, joten tekijät eivät ole voineet vaikuttaa alkuperäisten tutkimuskysymysten ja mittarin rakentamiseen. Kyselylomakkeen muodostamisen yhteydessä oli kuitenkin pyritty huolellisuuteen sekä tarkkuuteen ja lomakkeen rakentamiseen oli käytetty aikaa (Kekäläinen 2016, 35-36; Roppo 2016, 33-35). Tässä työssä tutkimuskysymykset muodostettiin tutkimuksen tarkoituksen, kiinnostuksen kohteiden sekä aineiston pohjalta. Tutkimuksen validiteettia parantaa myös se, että tekijät osallistuivat SPSS -kurssille keväällä 2017. Ohjelma ei ollut tekijöille ennestään tuttu, joten aineiston käsittelyyn saatiin ohjeita ja tukea kurssilta. Tutkimuksen tekijät olivat kuitenkin kokemattomia sekä kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisessä että aineiston analysoimisessa SPSS -ohjelman avulla, joten virheet analysointivaiheessa ja tulosten tulkinnassa ovat mahdollisia.

Tutkimuksen luotettavuus eli **reliabiliteetti** puolestaan tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta, eli toisin sanoen kykyä antaa toistettavia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus on pystyttävä toistamaan siten, että saataisiin samanlainen mittaustulos tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen reliabiliteettia voivat heikentää muun muassa vastaajan tulkintavirheet kysymyksiin vastatessa ja tutkijasta johtuvat tietojen tallennusvirheet. (Vilkkä 2015, 214.) Edellytyksenä luotettavuudelle on se, että tutkimus on tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti (Heikkilä 2014, 176). Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa huomioidaan otoskoko, vastausprosentti ja erilaiset mittausvirheet. Mittausvirheitä voivat aiheuttaa esimerkiksi lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot. (Vilkkä 2007, 149-150.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa ($N = 363$). Vastausprosentti jäi kuitenkin melko alhaiseksi ollen 28,7 % ($n = 104$), joten tuloksia ei voida yleistää, mutta ne ovat kuitenkin suuntaa antavia. Kyselylomakkeen alkuun oli sijoitettu taustatietoja selvittäviä kysymyksiä, jotta vastaajien olisi helppo aloittaa kyselyyn vastaaminen. Kysymyslomake oli kuitenkin melko pitkä, sillä siihen oli yhdistetty myös muiden tutkijoiden kysymysosioita. Tämä on saattanut vaikuttaa vastaajien jaksamiseen ja keskittymiseen. Osaamisen johtamista ja ristiriitojen hallintaa mittaavissa osioissa oli myös eroavaisuuksia muun muassa vastausvaihtoehdoissa sekä niiden järjestyksessä. Tämä on saattanut aiheuttaa sekaannusta ja siten myös virheellisiä vastauksia, mikäli kysymystä ja vastausvaihtoehtoja ei ole luettu tarkasti.

Objektiivisuus on tärkeä asia tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksessa saadut tulokset eivät saa riippua tutkijasta eikä tutkija saa antaa omien moraalisten tai poliittisten vakaumuksiensa vaikuttaa tutkimusprosessiin. (Heikkilä 2014, 28-29.) Tutkimuksen tekemisessä objektiivisuuden voidaan ajatella sisältyvän pyrkimykseen tuottaa mahdollisimman perusteltua ja rajallisuutensa tunnistavaa tietoa. Tietoa pyritään sekä todentamaan että osoittamaan virheelliseksi ja myös arvioimaan kerätyn aineiston ja aiemman tutkimustiedon pohjalta. (Ronkainen ym. 2014, 12.)

Tässä tutkimuksessa tulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi ja siten kuin ne tutkimusaineistossa ovat. Aineiston analysointiin ja tulosten esittämiseen eivät vaikuttaneet tutkijoiden omat näkemykset tai vakaumukset.

8.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa esimiesten osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan taidoista sekä niihin liittyvistä haasteista. Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa kotihoidon esimiesten osaamisen johtamisen toteutumisesta, ristiriitojen hallinnasta sekä näiden yhteydestä toisiinsa. Tuloksena saatiin tietoa myös osaamisen johtamiseen ja ristiriitojen hallintaan liittyvistä tulevaisuuden haasteista.

8.3.1 Osaamisen johtamisen toteutuminen

Tuloksista ilmenee, että organisaatioissa, joihin tämä tutkimus kohdistui, strategia on selkeä ja se on henkilöstön vapaasti saatavilla. Esimiesten vastausten perusteella työntekijät eivät kuitenkaan tunne organisaation strategiaa kovin hyvin, vaikkakin vanhemmat esimiehet ovat tämän suhteen myönteisempiä. Huotarín (2009, 181, 184) väitöskirjan mukaan strategia on tärkeä lähtökohta osaamisen johtamisessa. Strategialähtöisessä johtamisessa korostuu organisaation strategiasta nouseva osaamisen määrittäminen ja kehittäminen. Kivisen (2008) tutkimuksen mukaan julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa tietoisuus strategiasta on puutteellista ja työntekijät tuntevat strategian vielä johtajia huonommin (Kivinen 2008, 194). Tämän työn tuloksista ilmenee, että organisaatioiden strategiaan on useimmiten myös määritelty näkemys henkilöstön kehittämisestä. Kivisen (2008, 194) tutkimuksen tulokset puolestaan ovat tämän suhteen päinvastaisia eikä henkilöstön kehittämisestä ole aina selkeää näkemystä strategiassa.

Ollilan (2006) tutkimuksen mukaan kouluttautuminen on ammattitaidon lisäämistä ja organisaatio hyötyy siitä osaamisen lisääntymisen ja asiakaspalvelun parantumisen kautta. Työntekijä puolestaan hyötyy kouluttautumisesta silloin, kun hänelle mahdollistetaan hankitun osaamisen käyttäminen työyksikössä. (Ollila 2006,146). Tulosten perusteella esimiehet ottavat vakavasti henkilöstön kehittämistarpeet ja tukevat näitä tarpeita. Työntekijöiden osaaminen pyritään myös huomioimaan työtehtävien suunnittelussa ja varsinkin pidempään sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet esimiehet suunnittelevat toimintaa osaamisen pohjalta. Huotarín (2009) ja Leen ym. (2014) mukaan esimiehen tulee tuntea työntekijöiden osaaminen, hyödyntää sitä ja varmistaa, että tietoa ja osaamista jaetaan. Esimiesten on myös huolehdittava, että työyksikössä on oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista. (Huotari 2009, 132-133; Lee ym. 2014, 3522.) Tuloksista ilmenee, että esimiehet

pääosin tuntevat alaistensa osaamisen ja kokevat työyksikössä olevan oikeanlaista osaamista.

Tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee, että henkilöstöä rekrytoidaan strategian mukaisesti ja suunnitelmallisesti. Organisaatioissa on usein myös ajan tasalla oleva perehdytysohjelma. Kirjallisuuden mukaan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on oleellinen osa työn hallintaa ja sillä on suuri merkitys työhyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015, 63). Tulosten mukaan kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa käydä läpi työntekijöiden kehittymistarpeita ja niiden merkitys korostuu vanhempien esimiesten keskuudessa. Ollilan (2006, 139-140) ja Hyrkkään (2009, 124) mukaan kehityskeskustelu on tärkeä työkalu osaamisen johtamisessa ja niitä käydään organisaatioissa pääosin säännöllisesti.

Kehityskeskustelut ovat tämän työn tulosten perusteella tärkein osaamisen johtamisen keinoista. Kivisen (2008, 166) tutkimuksessa on todettu, että kehityskeskusteluissa saatua tietoa voidaan hyödyntää organisaatiossa. Cathcartin & Greenspanin (2013) tutkimuksen mukaan käytännön tieto ja tiedon jakaminen mahdollistavat uusien ideoiden ja kehittämisehdotusten syntymisen. Kehityskeskusteluiden pohjalta voidaan mahdollistaa henkilöstön kehittyminen, hyödyntää osaamista sekä motivoida henkilöstöä. (Cathcart & Greenspan 2013, 969). Toiseksi tärkeimmäksi keinoksi tuloksissa nousi perehdyttämisohjelmat. Tuomen (2008) tutkimuksen mukaan perehdyttäminen on tärkeää aikaisemman osaamisen tunnistamiseksi (Tuomi 2008, 137).

Tuloksista ilmenee, että esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa työhön liittyvistä kokemuksista ja käsittelevät asiakaspalautetta säännöllisesti johdon ja työntekijöiden yhteisissä palaverissa. Nämä koetaan tärkeiksi esimiehen tehtäviksi osaamisen johtamisessa. Kostiaisen (2009) väitöskirjan mukaan luottamus ja vuoropuhelu mahdollistavat sen, että ihmiset pystyvät avoimemmin käsittelemään erilaista tietoa (Kostiainen 2009, 184). Tässä työssä tulosten mukaan palveluja myös kehitetään asiakaspalautteen perusteella. Mattilan (2012) pro gradu -tutkielman mukaan asiakaspalautteet nähdään koko toimintayksikön kehittämisvälineenä ja niitä kerätään usein palveluiden kehittämiseksi (Mattila 2012, 110-111). Tuloksista ilmenee myös, että seurannan ja palautteen keinot ovat yhteydessä esimiesten oman osaamisen kehittämiseen, esimiehen tehtäviin osaamisen johtamisessa sekä osaamisen kehittämisen keinoihin.

Kivisen (2008, 198) mukaan terveydenhuollon organisaatioissa palautteen antaminen on vähäistä. Tämän työn tulosten mukaan esimiehet kiittävät työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä sekä antavat positiivista palautetta kuukausittain. Ollilan (2006) väitöskirjan tulokset ovat yhtenevät tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Esimiehet kokevat palautteen antamisen tärkeänä ja pyrkivät sitä myös antamaan. (Ollila 2006, 161.) Aiempien tutkimustulosten ristiriitaisuus saattaa johtua työyksikköjen erilaisuudesta. Kotihoidossa työ on kuormittavaa, kiireistä ja vaativaa, jolloin henkilöstön jaksaminen ja työyhteisön hyvinvointi edellyttävät myös työstä saatavaa kiitosta ja palautetta. Tuloksista ilmenee myös, että esimiehet arvostavat työntekijöiden osaamista, mutta eivät erityisesti palkitse työntekijöitä osaamisen kehittämisestä. Kirjallisuuden (Laaksonen ym. 2012, 207-208) mukaan palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Rahallinen palkitseminen on varsinkin julkisella sektorilla harvinaista määrärahojen ja työehtosopimusten takia. Yhtenä osana palkitsemista on palautteen antaminen, joka voi olla vahvistavaa tai rakentavaa. Esimiehen mahdollisuudet työntekijöiden palkitsemiseen ovat rajalliset ja se näkyy tuloksissa.

Tuloksista ilmenee, että esimiehillä on työaikana mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Kuitenkin he kokevat, että he eivät voi käyttää kaikkea osaamistaan työssään. Esimiehillä, joilla on paljon alaisia, on vähemmän mahdollisuuksia työajalla kehittymiseen. Voidaan ajatella, että suuremmissa yksiköissä esimiehen työaika kuluu työyksikön organisointiin ja hallinnollisiin velvollisuuksiin eikä hänellä ole aikaa tai muuten mahdollisuutta hyödyntää omaa osaamistaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla. Myös Kivinen (2008) on saanut tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia: työaikana esimiehillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan, mutta kaikkea osaamista ei kuitenkaan voi työssä hyödyntää (Kivinen 2008, 183). Tulosten mukaan esimiehillä on usein selkeä suunnitelma oman osaamisen kehittämisestä. Työnohjaukseen ei kaikilla esimiehillä ole mahdollisuutta. Ollilan (2006, 213, 226) mukaan johtamistyö tarvitsee kokonaisvaltaista tukea ja työnohjaus on siihen hyvä keino. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työnohjausta tulisikin hyödyntää tehokkaammin.

Osaamisen johtamisen kehittämistarpeiksi nousevat tämän tutkimuksen tuloksissa koulutukset sekä niiden kehittäminen ja suunnitelmallisuus. Esimiehet toivovat myös johdolta enemmän tukea, resursseja ja arvostusta. Leen ym. (2014) tutkimuksen mukaan organisaation myönteinen ilmapiiri osaamisen johtamisen kehittämistä kohtaan on edellytys osaamisen ja tiedon tehokkaalle hyödyntämiselle (Lee ym. 2014, 3522). Tulosten perusteella osaamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja henkilöstön vahvuuksien tukemiseen

tulisi panostaa. Suunnitelmallisuutta kaivattiin koulutusten ja tiedon jakamisen suhteen. Myös Cruz ja Ferreira (2016) ovat saaneet tutkimuksessaan samankaltaisia tuloksia. Esimiesten tulisi ottaa käyttöön organisaatiosta löytyvä osaaminen ja tieto, jotta saavutetaan toiminnalle asetetut tavoitteet strategian mukaisesti. (Cruz & Ferreira 2016, 467.) Tuloksista ilmenee, että kotihoidossa on usein puute riittävästä resursseista. Osaamisen johtamisen kehittämiseksi tulisi tarjota tarpeelliset resurssit ja myös kohdentaa ne oikein. Myös Salehin ym. (2015, 20) tutkimuksen mukaan henkilöstön riittämätön määrä ja kiire hankaloittavat osaamisen kehittämistä.

Osaamisen johtamisen merkittävimmät haasteet ovat tulosten mukaan henkilöstön ja asiakaskunnan muutokset, motivointi ja johtaminen, sote -uudistus ja organisaatioihin kohdistuvat muutokset sekä resursointi. Nykyisten työntekijöiden eläköityminen ja samalla kokemuksen ja hiljaisen tiedon poistuminen sekä uusien työntekijöiden sitoutuminen työhön nähdään mahdollisina ongelmina. Salehin ym. (2015) tutkimuksen mukaan tiedon jakamisen mahdollisuuden puuttuminen on merkittävä este osaamisen johtamisessa (Salehi ym. 2015, 20). Myös Cathcart ja Greenspan (2013, 969) ovat todenneet, että käytännön tiedon jakaminen työyhteisössä on välttämätöntä toiminnan kehittymiselle. Asiakaskunnan muutoksessa suurin haaste on tulosten mukaan asiakasmäärien kasvaminen ja lisääntyneet vaatimukset palveluiden suhteen. Motivointi ja johtaminen nousevat myös haasteeksi kasvavan työmäärän ja henkilöstön jaksamisen takia. Salehin ym. (2015) tutkimuksessa havaittiin myös suuren työmäärän ja työn aiheuttamien paineiden vaikuttavan osaamisen johtamiseen negatiivisesti (Salehi ym. 2015, 20). Ollilan (2006) mukaan henkilöstöjohtamisessa tarvitaan työvälineitä henkilöstön motivoimiseen ja tukemiseen (Ollila 2006, 205). Tuloksista ilmenee, että sote -uudistus, organisaatioissa tehtävät rakenteelliset muutokset sekä resurssien riittävyys koetaan merkittävinä haasteina. Ollilan (2006, 220) tutkimuksen mukaan yhteiskunnalliset muutokset tulevat tulevaisuudessa yhä enemmän haastamaan johtajia pohtimaan osaamisen johtamista, sen tavoitteita ja mahdollisuuksia sekä laadukkaiden palveluiden tuottamista rajallisilla resursseilla.

Osaamisen johtamisen osalta tutkimusongelmat olivat: *Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat kotihoidossa?* ja *Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa?* Tulosten perusteella esimiehet ottavat vakavasti henkilöstön kehittämistarpeet ja tukevat näitä tarpeita. Esimiehet pääosin tuntevat alaistensa osaamisen, kokevat työyksikössä olevan oikeanlaista osaamista ja henkilöstöä myös rekrytoidaan suunnitelmallisesti. Kehityskeskustelut ovat tärkein osaamisen johtamisen keinoista. Esimiehet

myös kiittävät työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä sekä antavat positiivista palautetta kuukausittain. Esimiehet toivovat johdolta enemmän tukea, resursseja ja arvostusta. Osaamisen johtamisen merkittävimmät haasteet ovat tulosten mukaan henkilöstön ja asiakunnan muutokset, motivointi ja johtaminen, sote -uudistus ja organisaatioihin kohdistuvat muutokset sekä resurssointi.

8.3.2 Ristiriitojen hallinta

Konfliktien syntyyn on olemassa paljon erilaisia syitä. Niitä ovat muun muassa organisaation sisäinen kulttuuri, ”yhteen hiileen” puhaltamisen puuttuminen ja huono viestintä (Klinkhamer 2015, 338.) Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisöissä kuitenkin tunnistettiin ristiriitoja hyvin. Pienimuotoisia muun muassa työmenetelmiä ja tehtävien jakoja koskevia ristiriitoja esiintyi jopa viikoittain. Myös Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 31) olivat tutkimuksessaan sitä mieltä, että suurimmassa osassa työpaikkoja on jossain vaiheessa jonkinlaisia ristiriitoja. Ne eivät siis ole merkki työyhteisön epänormaaliudesta. Tulosten mukaan vastaajien iän kasvaessa ristiriidat vähenivät eri ammattiryhmien- ja henkilöstön välillä.

Kirjallisuuden mukaan esimies on ristiriitatilanteessa avainasemassa tilanteen ratkaisun kannalta (Ahlroth & Havunen 2015, 123), mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimies ei yksinään voi ratkaista ristiriitoja, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisöä. Apua työyhteisön ristiriitatilanteisiin voi saada esimerkiksi työterveyshuollosta, eri viranomaisilta sekä organisaation ulkopuolisilta toimijoilta (Skurnik-Järvinen 2011, 55). Tämän tutkimuksen tuloksista kuitenkin ilmenee, että niitä käytetään ainakin kotihoidossa harvoin.

Työturvallisuuslaki (738/2002) ohjaa työnantajaa ja vastaajista yli puolet olikin täysin samaa mieltä siitä, että he toimivat ristiriitatilanteissa pykälien, lakien ja määräysten mukaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ristiriitoihin puututaan nopeasti ja tarjolla on riittäviä työkaluja niiden hoitamiseksi. Tämä on tärkeää, sillä työyhteisön hyvä ilmapiiiri on pohjana myös potilaiden paremmalle hoidolle (Lopes ym. 2015, 8824-8829). Tulosten mukaan mitä enemmän esimiehellä on alaisia, sitä nopeammin ristiriitoihin puututaan. Tämä on mielenkiintoinen tulos, sillä voisi kuvitella, että mitä vähemmän on alaisia, sitä helpompi työyhteisössä olisi huomata ristiriidat ja puuttua niihin. Toisaalta tuloksista ilmenee, että alaisten määrän kasvaessa esimiehet myös pyrkivät kehittämään enemmän

menetelmiä ristiriitojen seurantaan ja arviointiin. Voitaneen ajatella, että kun ristiriitoja seurataan ja arvioidaan, tuo se mukanaan sen, että niitä myös huomataan ja niihin puututaan helpommin.

Tulosten avoimissa vastauksissa ilmenee miten yleensä johtaminen, ajan puute, työyhteisön ihmissuhteet ja muun muassa luottamusmiehet ja liiton edustajat koetaan haasteina ristiriitatilanteiden hallinnassa. Saman on huomannut tutkimuksessaan myös Brown ym. (2011, 4). Esimiehiin kohdistuu valtavasti odotuksia ja samaan aikaan aika on rajallista. Työyhteisöihin mahtuu hyvin monenlaisia persoonia, joiden yhteistyönä työt pitäisi kuitenkin saada sujumaan. Salmen ym. (2014, 25, 28-29) mukaan esimiesten on kuitenkin kaikesta huolimatta puututtava ristiriitoihin nopeasti ja oltava lähellä työntekijöitään kuuntelemassa heitä ja pitämässä heistä huolta. Esimiehen on saatava tilanteesta kattava käsitys ja ristiriitatilanteen osapuolille tunne, että heistä välitetään - näin tilanne on mahdollista ratkaista onnistuneesti.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ristiriitojen hallinnan osalta nykytilanne on hyvä ja tulevaisuuden suunnitelmat esimiehillä ovat selkeitä. Työyhteisöihin on saatu toimivia pelisääntöjä ja ristiriitoja on onnistuttu ratkaisemaan. Tämä on hyvä asia, sillä onnistunut konfliktinratkaisu antaa työyhteisölle onnistumisen tunteen, mikä puolestaan tuottaa kaikille osapuolille lisää tyytyväisyyden tunnetta sekä työmotivaatiota, parantaa laajemmin organisaation ilmapiiriä, lisää luovuutta ja auttaa erilaisissa päätöksentekotilanteissa (Salmi ym. 2014, 29, 35). Tulosten perusteella toivottiin kuitenkin myös, etteivät työyhteisöt menisi talous edellä ja että esimies olisi paremmin perillä työntekijöidensä tehtävistä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet pyrkivät jatkossa saamaan enemmän tukea ristiriitojen hallintaan omilta esimiehiltään, rakentamaan tukiverkostoja sekä hankkimaan lisäkoulutusta.

Ristiriitojen hallinnan osalta tutkimusongelmat olivat: *Miten esimiehet hallitsevat ristiriitoja?* ja *Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat ristiriitojen hallinnassa?* Tulosten mukaan ristiriitoihin puututaan nopeasti ja tarjolla on riittäviä työkaluja niiden hoitamiseksi. Kun esimiehellä on enemmän alaisia, ristiriitoihin puututaan nopeammin. Tuloksista ilmenee myös, että alaisten määrän kasvaessa esimiehet pyrkivät kehittämään enemmän menetelmiä ristiriitojen seurantaan ja arviointiin niiden ratkaisemiseksi. Haasteina esimiehet kokevat tämän tutkimuksen tulosten mukaan johtamisen, ajan puutteen, ihmissuhteet työyhteisössä sekä toisinaan luottamusmiehet ja ammattiliiton edustajat.

8.3.3 Osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan yhteys toisiinsa

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiesten mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan parantaa työyhteisön valmiuksia ristiriitatilanteisiin puuttumisessa. Myös niiden ratkaiseminen tulevaisuudessa mahdollistuu tulosten mukaan paremmin, kun esimiehillä on mahdollisuus kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Kirjallisuuden mukaan esimiestyön erityisen tärkeitä osa-alueita ovat oman osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen (Hyppänen 2007, 273).

Esimiehet, jotka pystyvät käyttämään työssään kaikkea osaamistaan, kokevat tämän tutkimuksen tulosten mukaan jäävänsä kuitenkin yksin työyhteisön ristiriitatilanteissa. He kokevat myös, että he tarvitsevat enemmän tietoa tukitahoista, joita voisivat käyttää apuna ristiriitatilanteissa. Myös Hyrkkään (2009) tutkimuksen mukaan osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen tukemiseen ei välttämättä panosteta riittävästi ja syyksi tähän nousee useimmiten resurssien ja ajan puute (Hyrkäs 2009, 120-121, 138). Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat myös sen, että esimiehet, jotka keskustelevat työhön liittyvistä kokemuksista henkilökunnan kanssa, hyödyntävät muiden tahojen tukea ristiriitatilanteiden käsittelyssä. Kirjallisuuden mukaan hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä lisää luottamusta ja avoimuutta (Juuti & Vuorela 2015, 26-27).

Kirjallisuuden mukaan määrääjain käytävät keskustelut ovat tarpeellisia henkilöstön ja organisaation osaamistarpeiden määrittelyssä sekä toiminnan seurannassa (Laaksonen ym. 2012, 168-169). Leung (2009) on myös tutkimuksessaan todennut, että keskustelemalla, kuuntelemalla ja antamalla palautetta esimies kannustaa henkilöstöä kehittämään ja soveltamaan osaamistaan käytäntöön (Leung 2009, 702-703). Tuloksista ilmenee, että esimiehet, jotka käyttävät osaamisen johtamisessa seurannan ja palautteen keinoja, myös panostavat ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen tulevaisuudessa. Esimiehelle myös kehityskeskustelut ovat tärkeä ja konkreettinen työväline osaamisen johtamisessa (Viitala 2010, 226-227). Tulosten mukaan esimiehet, jotka seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista, myös toivovat koulutusta ristiriitatilanteiden käsittelyyn, kokevat työristiriitasovittelijan tarpeelliseksi sekä tarvitsevat enemmän tietoa ristiriitatilanteissa apuna olevista tukitahoista.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet, jotka rakentavat itselleen tukiverkostoja ristiriitatilanteiden käsittelyä varten, pitävät myös Haipro -ilmoitusten käsittelyä tärkeänä osaamisen johtamisen kannalta. Tämä on todettu tärkeäksi myös Ruuhilehto & Knuutilan raportissa (2008), sillä ilmoitettujen vaaratapahtumien pohjalta voidaan kehittää toimintaa turvallisemmaksi sekä potilaiden että henkilökunnan osalta. Lisäksi vaaratapahtumat on tärkeä käydä huolellisesti läpi, jotta organisaatiossa voitaisiin oppia virheistä. (Ruuhilehto & Knuutila 2008, 40-42.)

Tutkimusongelmana oli: *Miten kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen on yhteydessä ristiriitatilanteiden tunnistamiseen ja hallintaan?* Esimiesten mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan parantaa työyhteisön valmiuksia ristiriitatilanteisiin puuttumisessa ja esimiehet, jotka seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista, toivovat myös koulutusta ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Kun esimiehet keskustelevat työhön liittyvistä kokemuksista henkilökunnan kanssa, hyödyntävät he myös muiden tahojen tukea ristiriitatilanteiden käsittelyssä.

8.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osaamisen johtamisen strategialähtöisyyteen tulisi enemmän kiinnittää huomiota. Olisi tärkeää, että henkilöstö tuntee organisaation strategian, toiminnan tavoitteet ja niiden pohjalta tarvittavan osaamisen. Aihetta voisi käsitellä esimerkiksi säännöllisesti kehityskeskusteluissa tai henkilökunnan yhteisissä palaverissa.

Lähes kolmasosa kyselyyn vastanneista esimiehistä kokee, ettei heillä ole työaikana mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan. Koulutusmahdollisuudet koettiin myös tulevaisuuden haasteena osaamisen johtamisessa. Työyksiköissä olisikin hyvä panostaa sekä sisäisiin että ulkoisiin koulutuksiin. Lähes puolet esimiehistä kokevat, että he eivät voi hyödyntää kaikkea osaamistaan työssään. Tulokset osoittavat, että työyksiköissä jää merkittävä määrä osaamista hyödyntämättä. Organisaatioissa olisi hyvä pohtia mistä tämä johtuu ja tarvittaessa tarkistaa esimiesten tehtävät ja työnkuva. Kotihoitoon ja palveluiden toteuttamiseen liittyvien haasteiden vuoksi on tärkeää, että esimiesten osaaminen tulee hyödynnettyä.

Ristiriitojen hallinnassa esimiehet tarvitsevat enemmän koulutusta ja tukea omilta esimiehiltään. Organisaatioissa voitaisiin järjestää yhteisiä koulutuksia esimiehille ristiriitojen hallintaan ja niihin puuttumiseen liittyen. Koulutukset mahdollistaisivat omista kokemuksista keskustelemisen sekä hyvien toimintatapojen jakamisen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella nousseita kehittämiskohteita ja -ehdotuksia on koottu taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan keskeiset kehittämisehdotukset

KEHITTÄMISKOHTEET	KEHITTÄMISEHDOTUKSET
1. Strategialähtöisyyden lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> - Strategian läpikäyminen kehityskeskusteluissa; mitä strategia tarkoittaa työntekijän työssä - Strategian käsittely työyhteisön palaverissa - Työntekijöiden osallistaminen toimintakertomuksen ja –suunnitelman tekemiseen
2. Oman osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutukset: sisäiset ja ulkoiset - Resursointi - Sovittujen tavoitteiden toteutumisen seuraaminen
3. Osaamisen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tehtävien ja työnkuvan tarkistaminen - Tarvekartoitukset - Osaamiskartoitukset; minkälaista osaamista työyksiköissä on ja kuinka osaaminen voidaan hyödyntää
4. Palkitsemisen tapojen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Uusia palkitsemisen tapoja, kuten esim. työyksiköiden sisäiset tapahtumat, tyky –setelit, vapaa-ajan toiminnan kehittäminen - Sanalliset kiitokset - Tiimien palkitseminen
5. Esimiehen saamaan tukeen panostaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset keskustelut oman esimiehen kanssa - Työyksiköihin jalkautuminen - Työnohjauksen lisääminen; mahdollisuus keskustella matalalla kynnyksellä esimerkiksi työterveyden psykologin kanssa

Jatkotutkimusaiheina tällä tutkimukselle voisi olla saman teeman mukainen tutkimus eri ammattiryhmälle. Tällöin voitaisiin verrata muuttuvatko esimiesten osaamisen johtaminen ja ristiriitojen hallinnan taidot työympäristön tai ammattialan vaihtuessa. Lisäksi olisi mielenkiintoista kartoittaa alkumittauksella yhden suuren työyhteisön sisällä esimiesten

omaa kokemustaan osaamisen johtamisesta ja ristiriitojen hallinnasta. Samassa yhteydessä kysely voitaisiin toteuttaa myös työntekijöillä ja sitten verrata esimiesten omaa näkemystä työntekijöiden kokemuksiin.

Tämä kysely voitaisiin myös toistaa kotihoidon esimiehille esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, jolloin saataisiin tietoa osaamisen johtamisen ja ristiriitojen hallinnan kehittämisestä johtamisen osa-alueina.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin, työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.
- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 849. Väitöskirja.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Awanic 2017. HaiPro. Sosiaali- ja terveydenhuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmä. Luettu 10.6.2017. awanic.com/haipro/
- Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, T. & Kasperski, M. 2011. Conflict on interprofessional primary health care teams – can it be resolved? *Journal of Interprofessional care* 25(4-10), 2011. 4.
- Cathcart, E. & Greenspan, M. 2013. The role of practical wisdom in nurse manager practice: why experience matters. *Journal of Nursing Management* 21/2013. 964-970.
- Chang, S-F., Hsieh, P-J. & Chen, H-F. 2016. Key success factors for clinical knowledge management systems: Comparing physician and hospital manager viewpoints. *Technology and Health Care* 24 / 2016, 297-306.
- Cruz, S. & Ferreira, M. 2015. Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. *Revista Brasileira de Enfermagem* 2016 69(3), 461-468.
- Doda, S. 2017. The Importance of Knowledge Management in World of Information. *International Journal of Human Resource Studies* 1/2017, vol 7, 52-60.
- Gomes, C., Noguez, P., Thofhern, M. & Amestoy S. 2012. Management of competence to deal with conflicts in the nursing team. *Journal of Nursing* 6(12), 2012, 2915-2916.
- Griffith, J., Fear, K., Lammers, E., Lemak, C. & Zheng, K. 2013. A Positive Deviance Perspective on Hospital Knowledge Management: Analysis of Baldrige Award Recipients 2002-2008. *Journal of Healthcare Management* 58:3, 2013, 187-203.
- Hannula, A. 2007. Systemaattinen tekstianalyysi. Teoksessa: Eronen, A., Syrjäläinen, E. & Värri, V-M. (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. 111-125. Tampere: Tampere University Press. E-kirja.
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1496. Väitöskirja.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja.
- Heiskanen, A. 2014. Työpahoinvoinnin hinta. Teoksessa Suomen Sairaanhoidtajaliitto ry. Työhyvinvoinnin keinot, Hoitotyön vuosikirja. 2014. Porvoo: Bookwell oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

- Hokkanen, S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa: Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 807. Väitöskirja.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 33. Väitöskirja.
- Ikonen, E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. 5.painos.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen. P. 2008. Onnistu esimiehenä. 7.painos. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Työterveyslaitos.
- Kalliomaa, S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WSOYpro.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1755. Väitöskirja.
- Kangasniemi, M., Pakkanen, P. & Korhonen A. 2014. Professional ethics in nursing: an integrative review. Journal of Advanced Nursing 71 (8).
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kekäläinen, K. 2016. Yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kinnunen, J. 2012. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 121-132. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 158. Kuopion yliopisto 2008. Väitöskirja.

- Klinkhamer, F. 2015. School nurse team leaders' experience and management of workplace conflict. *British Journal of School Nursing* 10(7), 2015, 337-339.
- Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovai-
kutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.
- Kostiainen, T. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio
sosiaalityöhön. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. *Acta Electronica Univer-
sitätis Tamperensis* 879. Väitöskirja.
- Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. 2011. Lessons from the business sec-
tor for succesful knowledge management in health care: A systematic review. *BMC
Health Services Research* 11 / 2011, 6. Luettu 7.1.2017.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3157420/pdf/1472-6963-11-173.pdf>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sa-
noma Pro Oy.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampereen yliopisto. Yhteis-
kuntatieteellinen tiedekunta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1024. Väitös-
kirja.
- Laaksonen, H., Kekäläinen, K., Roppo, H., Mäkelä M. & Saloniemi A-M. 2016. Ihmis-
ten ja osaamisen johtaminen -hanke. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuol-
lossa. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. Tam-
pere: Taurus Media.
- Laine, N. & Salonen M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Tampere: Taurus Media.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja ter-
veyspalveluista 28.12.2012/980.
- Lee, E., Kim, H. & Kim, H. 2014. Relationships between core factors of knowledge ma-
nagement in hospital nursing organisations and outcomes of nursing performance. *Jour-
nal of Clinical Nursing* 23 / 2014, 3522-3523.
- Leung, Z. 2009. Knowledge management in Social Work: Types and Processes of
Knowledge Sharing in Social Service Organizations. *British Journal of Social Work* 39
(2009), 693-709.
- Leung, Z. 2007. Knowledge Management in Social Work - Towards a Conceptual Fra-
mework. *Journal of Technology in Human Services* (7) 2007, 181-198.
- Lopes, R., Albino, L., Menezes, H. & Ribeiro M. 2015. Nurse as mediator of conflicts
and power relations among the multiprofessional team in surgical center. *Journal of
Nursing* 9(8), 2015, 8824-8829.

- Mattila, M. 2012. Asiakaspalaute julkisten palveluiden laadun kehittäjänä. Esimerkkinä julkisten työvoimapalveluiden ohjaukselliset ryhmäpalvelut ostopalveluina. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu –tutkielma.
- Mäkisalo- Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Suomen Sairaanhoidajaliitto ry. Työhyvinvoinnin keinot, Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell oy.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2012. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Nummenmaa, L. 2010. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. 2010. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. 48-73.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinto. Acta Wasaensia No 156. Väitöskirja.
- Ollila, S. 2009. Tuottavuus muutoksessa - Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/09, 185.
- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla - restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto. Kasvatustiede. Väitöskirja.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 12-29. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.
- Ristikangas M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne S. & Paavilainen E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Roppo, H. 2016. Voimaannuttava lähijohtaminen kotihoidossa. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ruuhilehto, K. & Knuuttila, J. 2008. HaiPro -vaaratapahtumien raportointi: Tuloksia ja kokemuksia käsittelystä. HaiPro -projektin työraportti. VTT. Tampere.
http://haipro.vtt.fi/aineisto/haipro-kyselyn_yhteenvedo_210208.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 12.6.2017.
http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_2.html.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.

Salehi, K., Kermanshahi, S., Mohammadi, E. & Hassanzadeh, M. 2015. The exploration of challenges in clinical knowledge management in nurses: a qualitative study. *Journal of Nursing and Midwifery Sciences* 2(4), 2015, 15-23.

Salmi, I., Pertulla, J. & Syväjärvi, A. 2014. Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen - esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa. *Hallinnon tutkimus* 33(1), 2014. 25, 28-29, 35.

Saloniemi, A-M. 2016. Ylihoitajien ja hoitotyön johtajien henkilöstöjohtaminen ristiriitatilanteissa ja tulevaisuuden haasteet. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sarnto, K. & Kuusisto-Niemi, S. 2012. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2012. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 158-172. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.

Skurnik-Järvinen, H. 2011. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Kotihoito ja kotipalvelut. Luettu 14.5.2017. <http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Kotisairaanhoido ja kotisairaalahoido. Luettu 20.3.2017. <http://stm.fi/kotisairaanhoido-kotisairaalahoido>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Terveyspalvelut. Luettu 19.5.2017. <http://stm.fi/terveyspalvelut>

Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Uotila T-P. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. 2010. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. 92-109.

Terveystieteidenhuoltolaki 1326/2010.

Tilastollisesti kuvaava analyysi. 2015. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 10.4.2015. Luettu 14.1.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>

Tukia, H., Kivinen, T. & Taskinen, H. 2007. Knowledge Management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. *Hallinnon tutkimus* 1/2007, 34-49.

Tuomi, S. 2008. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen lasten hoitotyössä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 156. Väitöskirja.

- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuovinen, R. 2009. Hoitohenkilöstön välinen työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 19.8.2017. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Tutkimuksen toteuttaminen. 2010. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 9.3.2010. Luettu 14.1.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>
- Työturvallisuuskeskus. 2015. Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla. Savion Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C:20. Turku: Painosalama Oy.
- Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 214/2010. Vanhuspalvelut. Säännöllinen kotihoito. Helsinki: Edita Prima Oy. Luettu 14.5.2017. https://www.vtv.fi/files/2407/Vanhuspalvelut_netti.pdf
- Valtonen, H. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 46-59. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1200. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatis-tinen näkökulma. Teoksessa Uotila T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. 2010. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 293. 209-234.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Williams, P. 2012. Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management. Health and Social Care in the Community 20(5), 2012, 550-560.
- Zydzijnaite, V. 2015. Leadership styles in ethical dilemmas - reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas. University of Tampere. School of Health Sciences. Väitöskirja.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset: Osaamisen johtaminen

Tutkimuksen/artikkelin kirjoittaja ja nimi	Julkaisuaika, -lähde ja -maa. Tutkimuksen taso.	Tutkimuksen / artikkelin aihe, lähtökohdat ja aineisto.	Soveltevuus kirjallisuuskatsaukseen / tulokset
Ollila Seija: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana	2006. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.	Tutkimus tarkastelee osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä sekä johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisesta näkökulmasta. Tutkimusaineisto hankittu kahdessa vaiheessa: Julkiset (n=11) ja yksityiset (n=11) johtajat sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa Länsi-Suomen läänissä v. 2002 ja julkiset (n=6) ja yksityiset (n=6) johtajat sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa Länsi-Suomen läänissä v. 2005.	Osaamisen johtamista käsitteenä ja käytännössä käsitelty useasta näkökulmasta, laaja teoreettinen viitekehys. Tulokset esitelty kattavasti. Haastattelut toteutettu kahtena toisistaan eroavana ajankohtana, joka tuo tuloksille lisäarvoa.

<p>Kivinen Tuula: Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa</p>	<p>2008. Kuopion yliopisto: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja talouden tutkimuslaitos. Väitöskirja.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkastellaan tiedon ja osaamisen johtamista (knowledge management) teoreettisesti sekä empiirisesti käytännön toimintana terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkimuksessa selkeytetään knowledge management -käsitettä käsiteanalyysin avulla ja kuvataan tiedon ja osaamisen johtamisen toteutumista sekä selitetään siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa. Käsiteanalyysissä aineistona oli 56 kansainvälistä artikkelia vuosilta 1985 - 2003. Kyselytutkimuksen aineistona oli yhteensä 25 erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja yksityistä terveydenhuollon edustavaa organisaatiota. Kohderyhmänä olivat näissä organisaatioissa eri tasoilla työskentelevät johtajat (N=521) ja työntekijät (N=853).</p>	<p>Tutkimuksessa käsitelty osaamisen johtamista sekä käsiteanalyysin että kyselytutkimuksen tulosten kautta. Tulosten raportointi perusteellista, kyselytutkimuksen aineisto kattava.</p>
---	--	--	---

<p>Huotari Päivi: Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimien esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta.</p>	<p>2009. Tampereen yliopisto: Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja.</p>	<p>Tutkimuksessa kuvataan strategisen osaamisen johtamisen toteutumista ja sen keskeisiä kehittämiskohteita kunnallisen sosiaali- ja terveystoimen aloilla. Tutkimus on toteutettu kahdessa vaiheessa: esimiesten käsityksiä strategisen osaamisen johtamisen ydinalueista kartoitettiin linjajohdon ryhmähaastatteluilla (n=47) ja toisessa vaiheessa laadullisen aineiston pohjalta tehdyllä kyselylomakkeella, joka lähetettiin neljän kunnan 699 esimiehelle (n=496).</p>	<p>Tutkimus toteutettu sekä laadullisena että määrällisenä tutkimuksena. Aineiston koko hyvä. Osaamisen johtamista käsitelty kattavasti ja monesta näkökulmasta.</p>
<p>Hyrkäs Elina: Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa</p>	<p>2009. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Kauppateollinen tiedekunta. Väitöskirja.</p>	<p>Tutkimuksessa osaamisen johtaminen on ankuroitu tietojohdantamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja oppivan organisaation viitekehähyksiin. Tutkimus on kvantitatiivinen. Kohdeyrymänä olivat kaikki Suomen 444 kuntaa vuonna 2004.</p>	<p>Vaikka tutkimus ei suoraan käsittele osaamisen johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa, on tutkimuksessa käsitelty katsauksen tutkimuskysymykselle olennaisia asioita. Tutkimusaineisto on kattava ja osaamisen johtamista käsitelty laajasti.</p>
<p>Ollila Seija: Tuottavuus muutoksessa - Sosiaalityö osaamisen johtamisen näkökulmasta</p>	<p>2009. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/09. Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Artikkelissa tutkitaan ja pohditaan haasteita osaamisen johtamisen ja tuottavuuden välillä sosiaalityössä.</p>	<p>Osaamisen johtamista käsitelty ja pohdittu käytännön työn ja sosiaali- ja terveyspalvelu-</p>

			luiden kohtaamien muutosten näkökulmasta.
Tukia Helena, Kivinen Tuula & Taskinen Helena: Knowledge management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä	2007. Hallinnon tutkimus 1/07. Tieteellinen artikkeli.	Tutkimus toteutettiin diskurssi-analyysinä, jonka aineistona oli seitsemän suomalaisen terveydenhuoltoalan julkaisun tieteellistä artikkelia osaamisen johtamisesta (=knowledge management). Aineistosta nostettiin 9 osaamisen johtamisen teemaa määrittävää diskurssia, joiden pohjalta analyysi tehtiin.	Artikkelissa erilainen ja antoisa tapa käsitellä ja analysoida osaamisen johtamista. Pohdinta syvällistä ja diskurssi-analyysin tulokset hyödynnettäviä.
Cowell Roger: Knowledge management: essential, not optional	2006. Nursing management 6/06. United Kingdom. Tieteellinen artikkeli.	Artikkelissa kuvaillaan osaamisen johtamista yliopistossa ja sen soveltamista klinisen työn osaamisen johtamiseen. Artikkelin pohjana oleva tutkimus toteutettiin tapaututkimuksena.	Osaamisen johtaminen esitetty esmiehen ja työntekijän yhteistyönä - osaamista ei voi johtaa ilman, että työntekijät jakavat osaamistaan ja tietoaan. Artikkelissa nostettu esiin hyviä näkökulmia ja pohdintaa.

<p>Cathcart Eloise Balasco & Greenspan Miriam: The role of practical wisdom in nurse manager practise: why experience matters</p>	<p>2013. Journal of Nursing Management 21/13. USA. Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Artikkelissa kuvattiin hoitotyön johtajien tulkin-toja siitä, kuinka käytännön tieto ja osaaminen kehittävät ja toimivat pohjana johtamisessa. 91 hoitotyön johtajaa kirjoitti omasta kokemuksestaan johtajan roolissa ja luki sen vertaisryhmälle. Yksi kertomuksista valittiin artikkelin pohjaksi, koska se kuvasi hyvin käytännön osaamista hoitotyön johtamisen kehittäjänä.</p>	<p>Artikkelissa erilainen ja mielenkiintoinen lähestymistapa johtamisen tutkimiseen. Käytännön tieto / osaaminen ja sen tunnistaminen johtamisessa tärkeää pohja osaamisen johtamiselle.</p>
<p>Lee Eun Ju, Kim Hong Soon & Kim Hye Young: Relationships between core factors of knowledge management in hospital nursing organisations and outcomes of nursing performance</p>	<p>2014. Journal of Clinical Nursing 23/2014. USA. Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Tutkimuksessa on tarkasteltu osaamisen johtamisen vaikutuksia hoitotyön tekemisen tehokkuuteen ja pyritty tunnistamaan siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena ja kohdejoukkona oli 192 hoitajaa kolmessa suuressa terveydenhuollon yksikössä Etelä-Koreassa.</p>	<p>Artikkelissa kuvatussa tutkimuksessa tutkimusaihe vastaa hyvin opinnäytetyön aihetta ja aineistoa. Osaamisen johtamista käsitelty laajasti.</p>
<p>Zhao Jingyuan & Ordóñez de Pablos Patricia: Regional knowledge management: the perspective of management theory</p>	<p>2011. Behaviour & Information Technology 1/2011. UK. Tieteellinen artikkeli.</p>	<p>Tutkimuksessa käsiteltiin osaamisen johtamista johtamisteorioiden kautta ja analysoitiin osaamisen johtamista suhteessa organisointiin, suunnitteluun ja lähijohtamiseen.</p>	<p>Tutkimus käsittelee osittain eri tieteenalaa, mutta artikkelissa esitellyt asiat ja tulokset ovat yleistettävissä myös sosi-aali- ja terveysalalle.</p>

Williams Paul M.: Integration of health and social care: a case of learning and knowledge management	2012. Health and Social Care in the Community 20/2012. UK/USA. Tieteellinen artikkeli.	Artikkelissa kuvatussa tutkimuksessa käsitellään osaamisen johtamisen ja oppimisen integraatiota sosi- ja terveydenhuoltoon. Tapaustudkimus oli laadullinen ja siinä haastatettiin 25:tä johtajaa vuonna 2011.	Uuden oppiminen ja osaamisen johtaminen linkittyvät suoraan toisiinsa. Artikkelissa kuvataan osaamisen johtamisen metodeja ja tulevaisuuden suuntia.
---	--	--	--

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen tulokset: Ristiriitojen hallinta

Kirjoittaja, vuosi, maa, tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusasetelma	Tutkimusaineisto	Laadunarvioinnin kriteerit (H= hyvä, He= heikko, E= ei kerrottu)
ŽYDŽIŪNAITĖ, V. 2015. Suomi/ Lietua. Leadership styles in ethical dilemmas: reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas	Tutkimuksen tarkoituksena oli 1. tunnistaa eettisesti ongelmallisia tilanteita, joita osastonhoitajille työssään tulee ja 2. kertoa osastonhoitajien kokemuksista heidän käyttäessään erilaisia johtamistyylejä päätöksentekoon näissä eettisesti ongelmallisissa tilanteissa.	Kolmivaiheinen tutkimus 1. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus 2. Narratiivinen analyysi osastonhoitajien kokemuksista (kirjoitettuja kertomuksia/ lumipallo-otanta) 3. Kyselytutkimus	Kirjallisuuskatsaus (n=21) Osastonhoitajat (n=49), jotka työskentelivät Liettuen viidessä suurimmassa kaupungissa Osastonhoitajat (n= 278) viidestä isosta julkisen rahoituksen sairaalasta Liettuasta	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (H) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (He) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (H) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (H) - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (H)

<p>HARMOINEN, M. 2014. Suomi. Arvostava johtamisen terveydenhuollossa.</p>	<p>Tarkoituksena oli tuottaa validi ja reliabeli mittari, jolla voitaisiin mitata arvostavaa johtamista. Tämän lisäksi haluttiin kertoa arvostavasta johtamisesta ja kuinka tällainen johtaminen käy toteen terveydenhuollon organisaatioissa. Näiden lisäksi haluttiin tutkia, onko edellisellä yhteyttä työssä joustamiseen, sitoutumiseen, siitä lähtemiseen, ja jopa ammatin vaihtamiseen sekä urakehitykseen</p>	<p>Tutkimuksessa oli kaksi vaihtetta. 1. Tuotettiin arvostavan johtamisen mittari (käsiteanalyysi, kirjallisuuskatsaus, delfoitutkimus) 2. Arvostavan johtamisen toteutumisen kuvailukyselytutkimuksen avulla</p>	<p>Käsiteanalyysi (n = 14) Kirjallisuuskatsaus (n = 20) Delfoi-tutkimus/nuoret aikuiset (n = 68 opiskelijaa ja n = 8 nuorta hoitajaa) Väittämien pilotointi hoitotieteellisessä asiantuntijaryhmässä (n = 8) ja esitetaus kahdessa terveydenhuollon organisaatioissa (n = 229 henkilökuntavastaajaa, 95 johtajaa) Toinen tutkimusvaihe (n = 2671 henkilökuntavastaajaa, 426 johtajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (H) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (H) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (H) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (H) - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (H)
<p>VESTERINEN, S. 2013. Suomi. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria.</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvailla ja analysoida osastonhoitajien (hoitotyö) johtamistyyliä yhtenä osana johtamiskulttuuria. Pohtien erilaisiin johtamistyyliin vaikuttavia tekijöitä ja puolestaan asioita, joihin johtamistyylit vaikuttavat. Haluttiin myös selvittää, pitävätkö osastonhoitajat tietojaan ja taitojaan eri johtamistyyleistä miten riittävinä.</p>	<p>Tutkimuksessa kolme eri vaihtetta. 1. Kirjallisuuskatsaus 2. Yksilöhaastattelut 3. Postikyselyt</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus (n=45) tutkittuista osastonhoitajien johtamistyyleistä vuosilta 1994-2006 Yksilöhaastattelut 13 osastonhoitajaa, 10 ylihoitajaa, 11 hoitajaa Postikyselyt 400 osastonhoitajaa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (H) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (H) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (H) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (H)

				<ul style="list-style-type: none"> - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (H)
<p>HUJALA, A. 2008. Suomi. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaihtuksena ja puhuntana hoivayrityksissä.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoitus oli saada lisää ymmärrystä johtajuuden vuorovaikutuksesta, selvittää johtamisen käsitettä, ja tuottaa uusia näkökulmia johtamiseen.</p>	<p>Kolme vaiheinen tutkimus. 1. Synteesi teoreettisista näkökulmista kyselyn viitekehukseksi 2. Kyselylomake yrittäjille ja työntekijöille 3. valittujen yritysten (n= 3) henkilö- ja suunnittelupalaverien + palautekeskustelujen nauhoitus ja analysointi</p>	<p>Kyselylomake hoivayritysten johtajille, täytyi olla enemmän kuin yksi työntekijä (n= 464) sekä vertailututkimuksena kyselytutkimus 18 hoivayrityksen työntekijöille (n=94) Kolmen yrityksen palaverien nauhoitukset</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (He) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (H) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (He) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (H) - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (He)

Kirjoittaja, vuosi, maa, artikkelin nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusasetelma	Tutkimusaineisto	Laadunarvioinnin kriteerit (H= hyvä, He= heikko, E= ei kerrottu)
<p>CAMERON, S., HARBISON, J., LAMBERT V. & DICKSON C. 2011. Iso- Britannia. Exploring leadership in community nursing teams.</p>	<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaisena johtaminen mielletään kotisairaanhoidossa, miten johtajuus vaikuttaa työn toimivuuteen ja miten johtajuus ylipäättään toimii kotisairaanhoidossa.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatseaus (johtamis-teorioista) Aiheen monipuolisuuden vuoksi haluttu ottaa sekä yksilö- että ryhmä haastatteluja + nauhoitus ja analysointi</p>	<p>Yksilöhaastattelu (n=17) Ryhmähaastattelu (n=6 ryhmää)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (H) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (H) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (H) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (H) - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (H)

<p>JOHANSSON, G., ANDERSSON, L., GUSTAFSSON, B. & SANDAHL, C. 2009. Ruotsi. Between being and doing- the nature of leadership of first-line nurse managers and registered nurses.</p>	<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata päivystyksen osastonhoitajien ja sairaanhoitajien käsityksiä ja kokemuksia heidän rutiinistyöstään ja kuinka johto oli tukemassa heitä siinä. (Kolme sairaalaa Ruotsista + niistä kolme yksikköä)</p>	<p>Haastattelu -tutkimus (kaksi haastattelijaa, avoimet kysymykset, n. 2 tuntia/ haastateltava) + nauhoitus ja analysointi (Haastatteluissa kiinnosti mm. onnistunut/ ei onnistunut lähi-johtaminen, työtehtävien vaihdostilanteet, työilmapiiri ja työpaikan ihmisuhteet)</p>	<p>Osastonhoitajat (n=3) Sairaanhoitajat (n= 14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (H) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (H) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (He) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (He) - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (H)
--	---	--	--	--

<p>KANSTE, O. 2008. Suomi. The association between leadership behaviour and burnout among nursing personnel in health care.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, onko hoitohenkilöstön työuupumuksella ja hoitotyön johtajuudella yhteyttä. Näkökulmana hoitohenkilöstö. Haluttu myös tehdä vertailua taustatekijöittäin johtajuuden ja työuupumuksen välillä. Lisäksi haluttu testata moniulotteisen johtajuusmittarin ja kolmiulotteisen työuupumismittarin faktorirakennetta nimenomaan suomalaisessa terveydenhuollossa.</p>	<p>Valtakunnallinen postikysely useaan kertaan</p>	<p>1. Postikysely Suomen sairaanhoitajaliiton jäseninä oleville (2001- 2002) sairaanhoitajille, erikoissairaanhoitajille, terveydenhoitajille, kätilöille ja osastonhoitajille (n=250). Tutkimusjoukko valittiin ositetulla satunnaisotannalla 2. Toisessa aineistonkeruuvaiheessa kysely myös hoitajille (n= 550) + osastonhoitajille (n=100) Lopuksi aineistot yhdistettiin ja lopullisia analysoituja vastauksia tuli 627</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tausta ja tavoitteet kuvattu selvästi (H) - Tutkimusasetelma kuvattu riittävästi (H) - Tutkimusmenetelmät asianmukaiset (H) - Teoreettinen viitekehys selkeä (H) - Tutkimuksen rajoitukset kerrottu (H) - Johtopäätökset kerrottu selkeästi (H)
--	--	--	--	--

Liite 3. Kyselylomake

1 (7)

Taustatiedot

- a. Mikä on sukupuolesi?
- b. Minkä ikäinen olet?
- c. Mikä on ammattinimikkeesi tällä hetkellä?
- d. Mikä on koulutuksesi?
- e. Koska olet valmistunut?
- f. Montako vuotta olet työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla?
- g. Montako vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä?
- h. Monenko työntekijän esimies olet?

Seuraavat väittämät koskevat ristiriitatilanteiden esiintyvyyttä. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.

1. Työyhteisössä esiintyy ajoittain erilaisia ristiriitatilanteita. Minkälaisia ristiriitatilanteita olet tunnistanut omassa työyhteisössäsi ja kuinka usein niitä on ilmennyt?

	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran vuodessa	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja	4	3	2	1	0
Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja	4	3	2	1	0
Työmenetelmiä ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Vastuuta koskevia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Valtaa koskevia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta johtuvia ristiriitoja	4	3	2	1	0
Yhden työyhteisön jäsenen aiheuttamat ristiriidat	4	3	2	1	0
Ikään perustuvan eriarvoisuuden johdosta syntyvät ristiriidat	4	3	2	1	0
Työpaikkakiusaamisesta johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0
Rasismista johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0
Seksuaalisesta häirinnästä johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0
Muutoksista johtuvat ristiriidat	4	3	2	1	0

Seuraavat väittämät koskevat ristiriitojen ratkaisemista. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.

2. Mitä menetelmiä käytät ristiriitojen ratkaisukeinoina?

	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Keskustelua ristiriidasta asianomaisten kanssa	4	3	2	1	0
Keskustelua ristiriidasta muiden esimiesten kanssa	4	3	2	1	0
Luottamusmiehen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Työterveyshuollon tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Työnohjauksen tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Työsuojelun tarjoama apu ristiriidan ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Pyritään ristiriitojen avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn työyhteisössä	4	3	2	1	0
Ristiriidat jäävät ratkaisematta työyhteisössä	4	3	2	1	0
Kehityskeskustelut tuovat avun ristiriitojen ratkaisemiseksi	4	3	2	1	0
Koko työyhteisöä kuunnellaan ristiriitojen ratkaisuisissa	4	3	2	1	0
Esimies ratkaisee ristiriidat yksin	4	3	2	1	0

Seuraavat väittämät koskevat ristiriitatilanteita. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riviltä.

3. Mitkä valmiudet työyhteisössä on puuttua ristiriitatilanteisiin?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tarjolla on riittävät työkalut	4	3	2	1	0
Olen yksin ristiriitatilanteissa	4	3	2	1	0
Ristiriitoihin puutun aina nopeasti	4	3	2	1	0
Ristiriitoja käsitellään johdon kokouksissa säännöllisesti	4	3	2	1	0
Saan vertaistukea muilta esimiehiltä ristiriitojen käsittelyssä	4	3	2	1	0
Henkilöstöpäälliköltä saan vertaistukea	4	3	2	1	0
Työyhteisössä on käytössä yhtenäinen toimintamalli puuttua ristiriitatilanteisiin	4	3	2	1	0
Toimimme ristiriitatilanteissa pykälien, lakien ja määräyksien mukaan	4	3	2	1	0
Ristiriitatilanteisiin käytetään liian paljon aikaa työyhteisössä	4	3	2	1	0

3 (7)

4. Kirjoita kolme (3) asiaa mitkä ovat olleet haasteellisia ristiriitatilanteiden hallinnassa?

1) _____

2) _____

3) _____

Seuraavat väittämät koskevat tulevaisuutta. Valitse sopivin vaihtoehto, joka riittää.

5. Miten pyrit hallitsemaan ristiriitatilanteita tulevaisuudessa paremmin?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rakennan itselleni tukiverkostoja	4	3	2	1	0
Pyrin saamaan itselleni koulutusta ristiriitatilanteisiin	4	3	2	1	0
Pyrin saamaan enemmän tukea omalta esimieheltäni	4	3	2	1	0
Pyrin saamaan työnohjausta/mentorointia	4	3	2	1	0
Työyhteisöön tarvitaan työristiriitasovittelija	4	3	2	1	0
Tarvitsen enemmän tietoa tukitahoista, jotka voivat olla apuna ristiriitatilanteissa	4	3	2	1	0
Pyrin kehittämään ristiriitojen seurannan ja arvioinnin menetelmiä	4	3	2	1	0
Muuta, mitä?	4	3	2	1	0

6. Osaamisen johtamisen strategialähtöisyys.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Organisaatiomme strategia on selkeä.	1	2	3	4	5
Organisaation strategia on henkilöstön vapaasti saatavilla.	1	2	3	4	5
Työntekijät tuntevat strategian hyvin organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
Organisaatiomme strategiassa on selkeä näkemys henkilöstön kehittämisestä.	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on koulutussuunnitelma henkilöstölle.	1	2	3	4	5
Määrittelen työntekijöiden osaamistavoitteet organisaation strategian pohjalta.	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee organisaation tarpeista organisaatiossamme.	1	2	3	4	5

6. Osaamisen kehittämisen keinot.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Rekrytoin henkilöstöä strategian mukaisesti.	1	2	3	4	5
Rekrytoin henkilöstöä suunnitelmallisesti.	1	2	3	4	5
Kartoitan substanssiosaamisen tarpeen ennen rekrytointia.	1	2	3	4	5
Organisaatiossamme on ajantasainen perehdytysohjelma.	1	2	3	4	5
Kokemattomat työntekijät harjoittelevat aina aluksi kokeneempien ohjauksessa organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
Hyviä työkäytäntöjä levitetään kirjallisesti ja suullisesti organisaatiossamme.	1	2	3	4	5
Vastaan perehdyttämisestä työyksikössämme.	1	2	3	4	5
Täydennyskoulutuksessa käyneet työntekijät jakavat siellä saamaansa tietoa muille työntekijöille työyksikössämme.	1	2	3	4	5
Kehityskeskustelut ovat minulle erinomainen tapa käydä tavoitteellinen keskustelu työntekijän kehittymistarpeista.	1	2	3	4	5
Teen kehityskeskusteluissa työntekijälle henkilökohtaisen kehityssuunnitelman.	1	2	3	4	5

8. Seuranta ja palaute.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Keskustelen säännöllisesti työntekijöideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista.	1	2	3	4	5
Seuraan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista.	1	2	3	4	5
Käsitlemme asiakaspalautetta säännöllisesti yhteisissä johdon ja työntekijöiden palavereissa.	1	2	3	4	5
Kehitämme palvelujamme saadun asiakaspalautteen perusteella.	1	2	3	4	5
Käsitlemme haipro –ilmoituksia kuukausittain.	1	2	3	4	5

9. Kannustaminen ja palkitseminen.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Palkitsen työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämisestä.	1	2	3	4	5
Kiitän työntekijöitä hyvin sujuneesta työstä kuukausittain.	1	2	3	4	5
Annan positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä kuukausittain.	1	2	3	4	5
Arvostan jokaisen työntekijän osaamista.	1	2	3	4	5

10. Esimiesten tehtävät osaamisen johtamisessa.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työyksikkömme työtehtävistä sovittaessa huomioin ihmisten osaamisen.	1	2	3	4	5
Otan vakavasti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet.	1	2	3	4	5
Tuen henkilöstön kehittymistarpeita.	1	2	3	4	5
Työyksikössämme on tarpeeksi oikeanlaista osaamista.	1	2	3	4	5
Tunnen jokaisen alaiseni osaamisen.	1	2	3	4	5

11. Oman osaamisen kehittäminen.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en eri enkä samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus työaikana kehittää omaa osaamistani.	1	2	3	4	5
Voin käyttää kaikkea osaamistani työssäni.	1	2	3	4	5
Minulla on selkeä suunnitelma osaamiseni kehittämiseksi.	1	2	3	4	5
Tarvittaessa konsultoin ja pyydän apua kyseisen asian osaavilta henkilöiltä organisaatiossani.	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus työnohjaukseen.	1	2	3	4	5

12. Miten haluaisit, että organisaatiossasi kehitettäisiin osaamisen johtamista?

13. Minkälaisia haasteita näet osaamisen johtamisessa kymmenen vuoden kuluttua?

14. Valitse seuraavista osaamisen johtamisen keinoista viisi tärkeintä ja merkitse ne tärkeysjärjestykseen, 1 tärkein 5 vähiten tärkeä.

Asiakaspalautteen käsittely	Suunnitelmallinen työn sisällöllinen laajentaminen	
Kehityskeskustelut	Suunnittelu- ja kehittämispalaverit	
Koulutustarvekartoitukset	Systematisoitu itsearviointi	
Koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen	Säännöllinen vertaisarviointi	
Laatutyöskentely	Tiedotustilaisuudet	
Mentorointi	Tiimityöskentely	
Parityöskentely	Tutustumis-/opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin	
Perehdytysohjelmat	Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen	
Pitkäkestoisiin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen	Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa	
Projektityöskentely	Työnkierto	

Liite 4. Tutkimuslupa

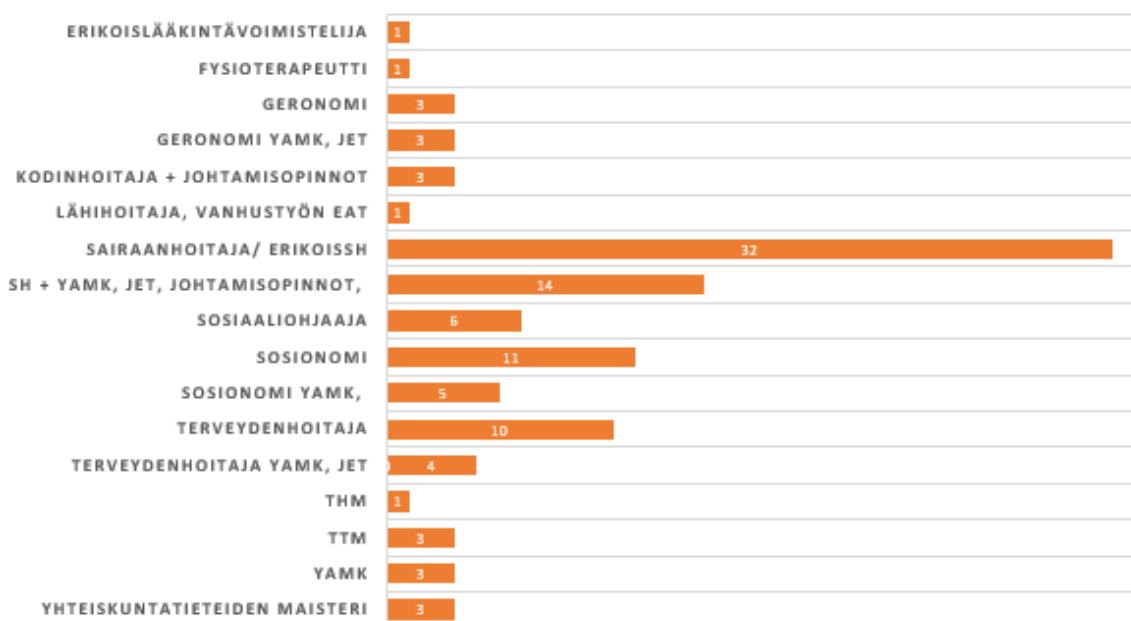
Hakijan tiedot	Nimi Milla Lammiperä		
	Osoite	Postinumero	Postitoimipiste
	Puhelin	Sähköpostiosoite milla.lammiperä@soc.tamk.fi	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Tampereen ammattikorkeakoulu	Hakijan tehtävä/Arka-asema Yamk -opiskelija	
Tutkimuksen toimokeskustaja	Toimikustantaja Tamk		
	Yhteystiedot Hannele Laakaonen hannele.laakaonen@tamk.fi		
Päiväys ja allekirjoitus	Päiväys ja päivämäärä Tampere 14.2.2017		Allekirjoitus
	Tutkimusluvan myöntäminen <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä		
Tutkimusluvan myöntäjä täyttää	Myöntämisen ehdot:		
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimusluvan myöntämiseen ja tietojen luovuttamiseen ehdona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimukseen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla.		
	<input checked="" type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esittää tutkimuksen tulokset suullisesti <input type="checkbox"/> Muut ehdot		
Perustelut myöntämistä jättämisestä			
Päättäjän nimi HANNELE LAAKAONEN			
Päiväys ja myöntäjän allekirjoitus	Päiväys ja päivämäärä Tampere 15.3.2017		Allekirjoitus 
	Tiedottaminen päätöksestä <input checked="" type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> yksikön johtajalle/johdolle <input type="checkbox"/> henkilöstöpalvelukseen <input type="checkbox"/> muu, nimeltä:		

Tutkimuksen tekijä tai tekijät	Milla Lamminen Annukka Tuppurainen, , annukka.tuppurainen@soc.tamk.fi
Tutkimuksen nimi	Esimiesten osaamisen johtaminen ja riskitojen hallinta kotihoidossa
Lyhyt kuvaus tutkimuksesta (tavoitteet, tutkimusongelmat jne.)	Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa esimiesten osaamisen johtamiseen ja riskitojen hallintaan taidoista sekä niihin liittyvistä haasteista. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon esimiestyön kehittämisessä sekä täydennys- ja jatkokoulutuksessa. Opinnäytetyön tutkimusongelmat: 1. Minkälaista osaamisen johtamista esimiehet toteuttavat kotihoidossa? 2. Miten esimiehet hallitsevat riskitoja? 3. Miten kotihoidon esimiesten osaamisen johtaminen vaikuttaa riskitilanteiden tunnistamiseen ja hallintaan? 4. Minkälaisia haasteita esimiehet kokevat osaamisen johtamisessa ja riskitojen hallinnassa?
Tutkimuksen aikataulu	Opinnäytetyöprosessi on aloitettu syyskuussa 2016, työn on tarkoitus olla valmis marras-joulukuussa 2017.
TAMKin rooli tutkimuksessa (vaikut, selvitykset ja hyödyt jne.)	Opinnäytetyö on osa Ihmisten ja osaamisen johtaminen -harjoitusta.
Tutkimuksen rahoitus	Tutkimuksen toteuttaminen ei vaadi rahoitusta.

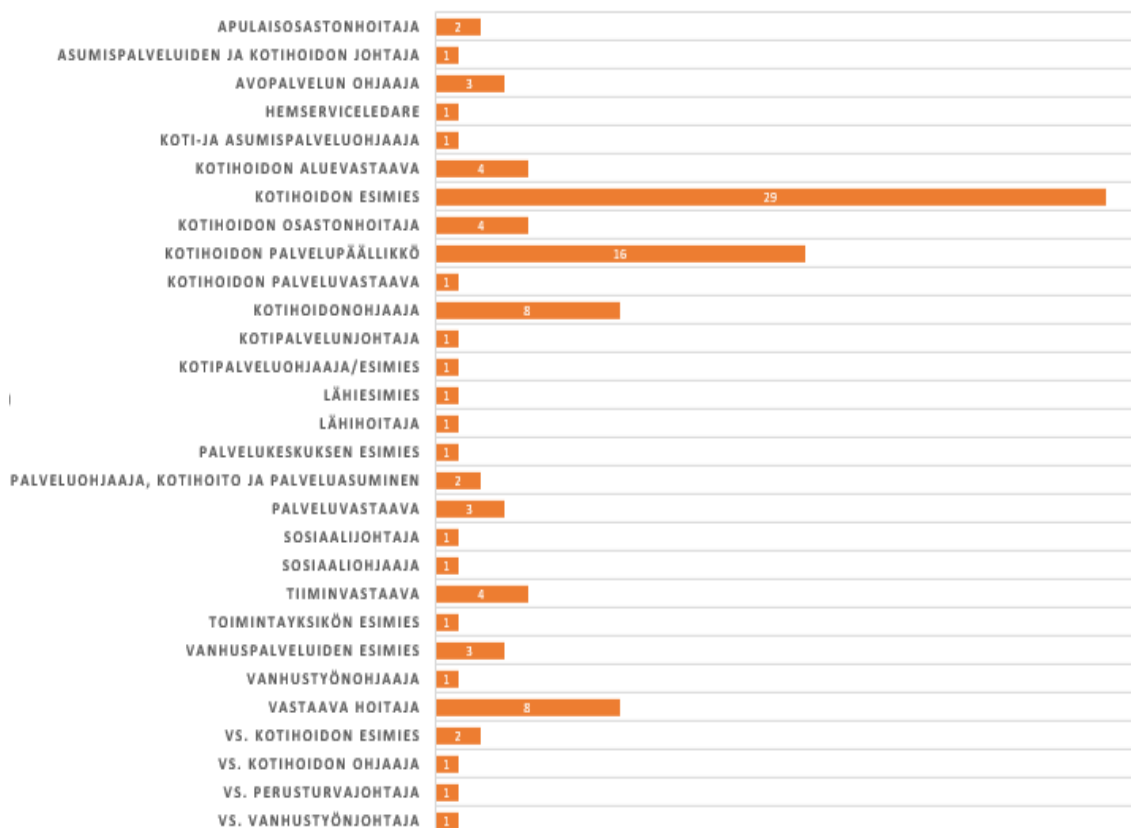
 Liitteinä tutkimussuunnitelma.

 Liitteinä tutkimuksen rahoituslaskelma.

Liite 5. Vastaajien koulutus ja nykyiset ammattinimikkeet



Vastaajien koulutus (n = 104)



Vastaajien nykyiset ammattinimikkeet (n=104)