



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Haapsaari

# ESIHENKILÖTYÖN VUOSIKELLO

- itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden tueksi

---

Sosiaali- ja terveysala YAMK  
2022

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Satu Haapsaari
Opinnäytetyön nimi	Esihenkilötyön vuosikello – itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden tueksi
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	47
Ohjaaja	Hilkka Korpi

---

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön (YTHS) esihenkilötyön vuosikello esihenkilön itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden tueksi. Vuosikello on vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikataulu, joka voidaan esittää sanallisesti tai graafisena kuvauksena. Suomessa ja muualla maailmassa ovat suuret ikäluokat jäämässä eläkkeelle. Tästä heräsi huoli esihenkilöiden tietotaidon ja osaamisen katoamisesta ja taltioinnista. Etenkin eläkkeelle siirtyvien esihenkilöiden vuosien aikana kertynyt tietotaito on usein hiljaista ja vaikeasti tunnistettavaa. Se on pitkän työuran, kokemuksen ja osaamisen lopputulos, ja se tulisi dokumentoida työssä jatkavien hyödyksi. Säätiön esihenkilötyöhön ei ole aikaisemmin luotu vuosikelloa ja siksi esihenkilötyön vuosikellon luominen on ajankohtainen ja tarpeellinen tehtävä.

Kehittämistehtävän teoreettisena taustana toimi sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja johtamisen motivaatiotekijät. Tämän lisäksi teoriaosuudessa otettiin huomioon säätiön johtamismalliksi valitun valmentava johtaminen. Aihepiirejä tarkastelin kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta.

Vuosikellon laatimiseen osallistuivat säätiössä pitkään työskennelleet, osin jo eläköityneet yleisterveyden esihenkilöt. Työryhmään kuului viisi henkilöä ja kokoukset toteutettiin etäkokouksina, kuudesti syystalvella 2020–2021. Kokouksista laadittiin muistiot kokousten aihepiirien ja hiljaisen tiedon taltioimiseksi. Teoriaosuudessa aihetta käsittelemällä mentoroimisen, hiljaisen tiedon ja reflektoinnin tulokulmasta kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin nojaten. Esihenkilötyön vuosikello jää YTHS:n omaan käyttöön eikä sitä julkaista raportissa. Asiantuntijaryhmän laatima vuosikello toimii esihenkilöiden konkreettisena apuna ja se on helposti päivitettävissä.

---

Avainsanat johtaminen, esihenkilötyö, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, mentorointi, vuosikello

## ABSTRACT

Author	Satu Haapsaari
Title	An Annual Wheel for the Superior to Support Self-Leadership
Year	2022
Language	Finnish
Pages	47
Name of Supervisor	Hilkka Korpi

---

The purpose of this thesis is to make an annual wheel for the supervisor work of the Finnish Student Health Service (FSHS) to support the self-leadership and self-determination of superiors within the organization. The annual wheel is a schedule of activities that take place during the year, which can be presented verbally or as a graphic description. In Finland and in the world, the large age groups of post-war baby boomers are retiring. This has given rise to concern about organizational loss of knowledge and skill with these retirees. In particular, the know-how of senior superiors can be seen as silent and difficult to identify. This knowledge is the result of a long working career, and it should therefore be documented for the benefit of those who continue and begin to work at FSHS. The creation of an annual wheel of supervisory work is a timely and necessary task for these reasons.

The theoretical background of the development assignment consists of management in social and health care, self-management, self-determination, and motivational factors of management. In addition to this, the theoretical part also addresses the coaching leadership that has been chosen to be the management model of FSHS. The topics are examined based on literature and previous research.

The preparation of the annual wheel was participated by supervisors of general health services. These supervisors had worked in the FSHS for a long time and some of them had already retired. The working group consisted of five people and the meetings were held remotely, six times in the autumn and winter of 2020–2021. Meeting memos were written to record the topics of the meetings and the tacit knowledge. In the theory part, the topic is approached from the perspective of mentoring, tacit knowledge and reflection based on literature and previous studies. The annual wheel of supervisory work remains in the FSHS's own use and it is not published in the report. The annual wheel prepared by the group, serves as a concrete help for the supervisors and can easily be updated.

---

Keywords management, supervisory work, self-leadership, self-determination, mentoring, annual wheel

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	7
	2.1 Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö organisaationa.....	7
	2.2 Opiskeluterveydenhuolto, strategia ja arvot.....	8
3	SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISEN TAUSTAA.....	11
	3.1 Kansainvälisestä kansalliseen johtamiseen .....	11
	3.1.1 Kansainväliset sopimukset .....	11
	3.1.2 Kansalliset lait, asetukset ja hallitusohjelma .....	12
	3.1.3 Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö .....	13
	3.2 Esihenkilötyö.....	15
	3.2.1 Itsensä johtaminen.....	17
	3.2.2 Itseohjautuvuus.....	18
	3.2.3 Motivaatio .....	19
	3.2.4 Valmentava johtaminen.....	20
	3.3 Mentorointi välineenä .....	22
	3.3.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja johtaminen.....	24
	3.3.2 Hiljaisen tiedon edut .....	29
	3.3.3 Reflektointi .....	31
	3.4 Vuosikellon mallintaminen .....	32
4	TUOTOKSEEN PAINOTTUVAN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	36
	4.1 Vuosikellon sisältö ja kirjoitusasu .....	39
	4.2 Vuosikellon aineiston keruu.....	40
5	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET .....	45

## 1 JOHDANTO

Ylioppilaiden terveidenhoito säätiön (jäljempänä YTHS) toiminta laajentui alkuvuodesta 2021. Laki (L 17.5.2019) korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollosta tuli voimaan 1.1.2020. Laissa määritellään YTHS:n rooli valtakunnallisena palvelujen tuottajana. YTHS:n toiminnassa tämä tarkoitti asiakas- ja henkilöstömäärän kasvua, uusia palvelupisteitä ja entistä laajempaa palveluverkostoa sekä uudenlaisia tapoja tuottaa palveluita. Henkilöstömäärän lisääntyessä lisääntyivät myös palvelupisteiden esihenkilöiden itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden hallintaitojen ja johtamisen haasteet. Organisaatiomuutoksen ja palvelumallin päivityksen myötä säätiössä siirryttiin aluejohtamismalliin. Tämä vaikuttaa siten, että esihenkilöt johtavat suurempia henkilöstömääriä erillään olevissa palvelupisteissä.

Suomen suurimman eläkevakuuttajan kuntien eläkevakuuttajan Kevan (jäljempänä Keva) ennusteen mukaan ”joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana”. Kunta-alan nykyisistä työntekijöistä jää maassamme eläkkeelle lähes 180 000 henkilöä, mikä on kolmasosa tämänhetkestä henkilöstöstä. Valtiotyöntekijöistä myös noin joka kolmas eli yhteensä noin 35 000 henkilöä eläköityy vuoteen 2030 mennessä. (Keva 2021). Työelämä muuttuu, myös esihenkilöinä työskennelleet suuret ikäryhmät siirtyvät eläkkeelle. Tässä muutoksessa tarvitaan uudenlaista esihenkilötyöskentelyä. Esihenkilöiltä vaadittavat kyvyt itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen ovat etätöiden kasvamisen myötä vain lisääntyneet. Esihenkilön tehtävänä on sekä valmentaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen, hallita myös itsensä johtaminen ja oma itseohjautuvuus. Tästä syystä tässä kehittämistehtävässä laaditaan organisaation esihenkilötyön vuosikello, joka tukee esihenkilöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista organisaation strategiset ja operatiiviset painopistealueet huomioiden. Vuosikello on tuotos, jonka työstämiseen ovat osallistuneet säätiössä pitkään työskennelleet, nyt jo osin eläköityneet esihenkilöt. Vuosikellon dokumentoinnissa korostui hiljaisen tiedon keruu, joka toteutettiin ennen organisaatiomuutoksen toteutumista.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on merkityksellistä nostaa esiin terveydenhuollon johtamisessa tarvittavat lait, kansainvälisiä ja kansallisia taustatekijöitä, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, motivaatiotekijät ja organisaatiossa esihenkilöiden johtamismalliksi valittu valmentava johtaminen sekä mentorointi. Vuosikello on opinnäytetyön tuotos ja sen muodostamiseen on käytetty asiantuntijatyöryhmää sekä kirjallisuutta.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Kehittämistehtävän kohteena on valtakunnallisia korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollon palveluja tuottava Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö (jäljempänä YTHS). YTHS on perustettu 1954 ja henkilöstöä organisaatiossa on noin 1000. (YTHS n.d.)

### 2.1 Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö organisaationa

Korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuoltoa ohjaavat useat lait ja asetukset. Näistä keskeisimmät ovat opinnäytetyöni toimintaympäristöä kuvaava laki korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollosta (L 695/2019) ja Sosiaali- ja terveysministeriön (jäljempänä STM) julkaisu 2021:14 kuuluva Opiskeluterveydenhuollon opas 2021. Säätiön säännöt on uudistettu 1.1.2021 (YTHS n.d.).

Säätiön hallinnossa tuotetaan yhteiset tukipalvelut ja kehitetään säätiön toimintaa valtakunnallisesti. Säätiön hallinto koostuu säätiöön kuuluvista henkilöistä ja asiantuntijoista.



Kuva 1. Säätiön hallinnon organisaatio (YTHS n.d)

Säätiön organisaatiomalli uudistettiin vuoden 2021 alussa. Säätiötä johtaa toimitusjohtaja säätiön hallituksen alaisuudessa. Säätiön johtoryhmään kuuluvat talous- ja tietohallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, viestintäjohtaja ja johtajaylilääkäri. Johtajaylilääkärin alaisuudessa työskentelevät viidellä eri alueella toimivat aluejohtajat. Nämä muodostavat oman johtoryhmän, johon kuuluvat eri sektoreiden ylilääkärit ja suun-, mielen- sekä yleisterveyden esihenkilöt. (YTHS n.d.) Palvelumallin muutoksen myötä esihenkilöiden tehtäväkuvaa ei ole säätiössä päivitetty. Säätiössä ei ole aikaisemmin ollut säätiötasoista yleisterveyden esihenkilöiden vuosikelloa käytössä.

## **2.2 Opiskeluterveydenhuolto, strategia ja arvot**

YTHS:n toiminta on valtakunnallista ja organisaatio on jaettu viiteen tulovastuulliseen alueeseen; pohjoinen, läntinen, keskinen, itä ja etelä. YTHS:n omia palvelupisteitä on kaikkiaan 23 ja yhteistyökumppaneiden palvelupisteitä on noin 20. YTHS tuottaa yleis- ja mielenterveyden sekä suunterveyden palveluja noin 260 000 korkeakouluopiskelijalle. (YTHS n.d.)

YTHS:n toimintastrategia ja perustehtävä on työskennellä opiskelijoiden terveyden, hyvinvoinnin ja opiskelukyvyn hyväksi. Vuoteen 2025 mennessä tavoitteena on tuottaa laadukasta opiskeluterveydenhuoltoa helposti ja nopeasti. (YTHS n.d.)

YTHS:n visio saavutetaan neljän strategisen valinnan ja niihin liittyvien tavoitteiden avulla. Valinnat ovat:

- ”Kohdennetulla palveluvalikoimalla terveyttä, hyvinvointia ja opiskelukykyä
- Positiivinen asiakaskokemus ja aktiivinen sidosryhmätyö
- Osaavien ja motivoituneiden ammattilaisten yhteisö
- Resurssien vastuullinen ja tehokas käyttö.” (YTHS n.d.)



Seuraavassa kuvassa on kuvattuna säätiön visio, strategia ja arvot.



KUVA 2. YTHS:n toimintaa ohjaavat arvot ovat: yhdenvertainen, rohkea ja välittävä (YTHS n.d).

Lain (28.6.1994/559) terveydenhuollon ammattihenkilöistä mukaan terveydenhuollon ammateissa voi toimia vain laillistettu ammattihenkilö, jolla on terveydenhuollon ammattitoiminnan edellyttämä pätevyys ja koulutus. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (jäljempänä Valvira) rekisteröi ja ylläpitää terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriä (Valvira 2022.)

YTHS:llä esihenkilötyö on valtakunnallista yhteistyötä viidellä eri alueella ja kolmella eri sektorilla. Digipalvelut hoidetaan keskitetysti. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on aktiivista. Esihenkilötyöhön vaikuttavat lainsäädännön lisäksi säätiön palvelumallirakenne, johtaminen, valmentava esimiestyö ja vastuutiimien sektori-kohtaisina esihenkilöinä työskentely. YTHS:n yleisterveyden alueosastonhoitajan esihenkilötehtävissä työskentelee 17 henkilöä. Terveydenhoitotyön esihenkilönä voi toimia terveydenhuollon korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. Hoitotyön esihenkilön tehtäväkuvaan kuuluu muun muassa vastata siitä, että omalla alueella toteutuu YTHS:n yleisterveyden palveluvalikoima (joka vastaa lainsäädännössä ja opiskeluterveydenhuollon oppaassa tarkoitettua).

Esihenkilö toimii alueen johtoryhmän jäsenenä. Hän vastaa palvelupisteiden hoitotyön päivittäisjohtamisesta ja omalla alueellaan yleisterveyteen liittyvien prosessien kehittämisestä, juurruttamisesta ja arvioinnista yhdessä alueylilääkärin kanssa. Hänen tehtäviinsä kuuluvat myös vastata vastuutiimin hallinnollisesta työstä (henkilöstöhallinnollinen), vastuutiimien tukeminen ja sparraaminen. Esihenkilö osallistuu vastuutiimiverkoston tiimin toimintaan ja opiskeluyhteistyön alueelliseen kehittämiseen ja toteuttamiseen. (YTHS n.d.)

### **3 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISEN TAUSTAA**

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen kannalta johtamiseen liittyvien taustojen hahmottaminen on esihenkilötyössä ensiarvoisen tärkeää. Seuraavaksi opinnäytetyössä käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen taustoja.

#### **3.1 Kansainvälisestä kansalliseen johtamiseen**

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on prosessi, jonka avulla voidaan taata asiakkaiden hyvä palvelu. Terveydenhuollon toimintaa säätelevät kansainvälinen ja kansallinen ohjaus sekä toimintaa määrittelevät lait. Esihenkilötyö on vastuullista ja haasteellista johtamista, joka sisältää velvollisuuksia hoitotyön kehittäjänä sekä eettisesti laadukasta toimintaa. Suomen kansalliseen ja paikalliseen terveydenhuoltojärjestelmään vaikuttavat kansainvälinen tutkimus sekä kansainvälinen terveystaloudellinen politiikka. (Laaksonen & Ollila 2017, 94–95.)

##### **3.1.1 Kansainväliset sopimukset**

Yhdistyneisiin kansakuntiin (jäljempänä YK) kuuluvat jäsenet allekirjoittivat ihmisoikeuksien julistuksen vuonna 1948. YK:n taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien (jäljempänä TSS) yleissopimukseen Suomi liittyi 1976. Sopimuksen keskeinen sisältö oli terveydenhuollon näkökulmasta se, että kansalaisilla on oikeus terveyteen. TSS-oikeudet on kirjattuna voimassa olevaan Suomen perustuslakiin. (Laaksonen & Ollila 2017, 95.)

YK:n alaisuudessa toimii vuonna 1948 perustettu Maailman terveysjärjestö (jäljempänä WHO). WHO koordinoi maailmanlaajuisia kansanterveystyötä. WHO:n valmistelemat terveysohjelmat otetaan huomioon julkisen terveydenhuollon tavoitteita suunniteltaessa. WHO myös julkaisee terveydenhuoltoon liittyviä kliinisiä suosituksia, maailmanlaajuisia tilastoja, raportteja ja muita julkaisuja. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n julkaisutuotanto on terveysalalla laajaa. OECD:n julkaisutuotanto koskien jäsenmaiden terveyttä ja kansalaisten

hyvinvointia käsitteleviä vertailevia tilastoja, yleiskatsauksia ja maaraportteja on runsasta. (Laaksonen & Ollila 2017, 95.)

Euroopan neuvosto on Euroopan valtioiden parlamenttien yhteistyöelin, jonka tehtävänä on valvoa jäsenmaiden ihmisoikeuksien toteutumista. Suomi on ratifioinut Euroopan ”sosiaalisen perusasiakirjan” ensimmäisen kerran vuonna 1991 ja uudistetun asiakirjan vuonna 1999. Sopimuksen artikloissa kerrotaan kansalaisten oikeudesta terveyden suojeluun ja sopimuspuolet muun muassa sitoutuvat turvaamaan riittävän sosiaali- ja lääkintäavun ja hoidon kaikille kansalaisille. Euroopan unionin jäsen Suomi on ollut vuodesta 1995. Euroopan unionilla ei ole yhteistä perustuslakia, mutta maiden välillä on kokoelma sovittuja ja päivitettyjä perussopimuksia. Terveyspolitiikan päävastuu on edelleen kansallisilla valtioilla, vaikka EU:n toimivalta on terveydenhuollossa kuitenkin tasaisesti kasvanut sekä suoraan, että etenkin epäsuorasti. (Laaksonen & Ollila 2017, 96–97.)

### **3.1.2 Kansalliset lait, asetukset ja hallitusohjelma**

Kansallisen normiohjauksen ylimpiä normeja ovat perustuslaki, muut perustuslainsäätämisyjärjestyksessä annetut lait, tavalliset lait sekä valtioneuvoston että presidentin ja ministeriön antamat asetukset. Perustuslain 19§ mukaan ”Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistettävä väestön terveyttä.” Julkista terveydenhuoltoa säädellään Suomessa lukuisilla laeilla ja asetuksilla.

Näistä Kansanterveyslaki (28.1.1972/66) määrittää terveydenhuollossa normiohjauksen ylärakenteita. Kansanterveystyön yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta kuuluvat lain 2§:ssä mainitulle Sosiaali- ja terveysministeriölle. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (jäljempänä Valvira) aluehallintovirastot (jäljempänä AVI) ohjaavat ja valvovat kansanterveystyön toteutumista toimialueillaan. Kansanterveyden asiantuntijaorganisaatioina toimii muun muassa Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos THL. Erikoissairaanhoidonlaki (1.12.1989/1962) ja Terveydenhuolto-  
laki (30.12.2010/1326) määrittelevät maan sairaanhoitopiirit ja kuntien sekä

sairaanhoitopiirien terveydenhuollon palvelut sellaisiksi kuin alueen asukkaiden tarpeet vaativat. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (28.6.1994/559) on säädetty edistämään terveydenhuollon laatua ja potilasturvallisuutta. (Laaksonen & Ollila 2017, 100–102.)

Hallitusohjelma on keskeinen kansallinen, poliittinen ja strateginen asiakirja. Hallitusohjelma kuvaa nelivuotisen hallituksen keskeisimpiä tavoitteita, joita toteutetaan varsin hyvin. STM ohjaa hallitusohjelman mukaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämistä, vaikka kunnilla, kuntayhtymillä sekä tulevaisuudessa maakunnilla on laaja itsehallinto. STM vastaa muun muassa sosiaali- ja terveyspolitiikan, sosiaalisen turvallisuuden ja terveyden edistämisestä ja ympäristöterveydenhuollon toteutumisesta ja huolehtii yhteyksistä poliittiseen päätöksentekoon. Näiden lisäksi ministeriölle kuulu laaja joukko muita vastuita.

Hallituksen esitys korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuoltoa koskevaksi laiksi hyväksyttiin eduskunnassa 1.3.2019 ja presidentti vahvisti lain 17.5.2019. Laki korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollosta tuli voimaan 1.1.2021. STM:n tehtäviin kuuluu yleinen seuranta, ohjaus ja kehittäminen. Kela vastaa opiskeluterveydenhuollon valtakunnallisesta järjestämisestä, rahoitusarvioista ja vuoden 2021 alusta myös korkeakouluopiskelijoiden terveydenhoitomaksun keräämisestä.

### **3.1.3 Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö**

YTHS tuottaa korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollon terveyden- ja sairaanhoidon palvelut valtakunnallisesti ja yhdenvertaisesti pois lukien ensiapu ja päivystys. Toiminnassa korostuvat opiskeluympäristön terveellisyyden- ja turvallisuuden arviointi. Opiskeluympäristöön, yhteisöön ja opiskelijoiden terveyteen sekä sairaanhoitoon kohdistuvilla toimenpiteillä on tavoitteena tukea opiskelijan opiskelukykyä. Terveyttä heikentäviin terveysuhkiin pyritään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä tavoite koskee yleisterveyden,

mielenterveyden ja suunterveyden sektoreita. Opiskeluterveydenhuoltoon laadittu opas ohjaa YTHS:n palvelutarjontaa ohjeiden mukaan. (L 17.5.2019 /695.)

YTHS tarjoaa seuraavia opiskeluterveydenhuollon palveluja: ajanvaraus, verkkoasiointi, terveystarkastukset, opiskeluterveydenhuollon palvelut, suunterveyden tarkastukset, vastaanottopalvelut, laboratoriotutkimukset, kuvantamistutkimukset, raskaudenehkäisy ja seksuaaliterveys, seksitautien etättestaus, tartuntatautien ehkäisy, rokotukset ja matkailuterveys. Lisäksi palveluihin kuuluvat sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden rokotukset ja selvitykset, ryhmätoiminta ja verkkokurssit, fysioterapia, mielenterveys, ravitsemus, todistukset ja lausunnot, opiskeluympäristön tarkastus, opiskeluterveysneuvottelu, erityinen tuki, opintoihin soveltumattomuuden arviointi ja SORA-lainsäädäntöön perustuva huumausainetestaus. (YTHS n.d.)

YTHS:n toimielimiä ovat valtuuskunta, hallitus, toimitusjohtaja ja alueiden johtokunnat. Toimielinten kausi on kaksi vuotta. Toimintaa koskevat hyvän hallinnon periaatteet sekä yleiset tehokkuus- ja taloudellisuusvaatimukset. Toiminnassa noudatetaan voimassa olevaa lainsäädäntöä, säätiön sääntöjä ja johtosääntöä sekä muita hallituksen tai sen valtuuttaman tahon antamia ohjeita ja määräyksiä. Lisäksi säätiössä on taloudelliseen päätöksentekoon liittyvä taloussääntö sekä henkilöstöhallinnollista päätöksentekoa määrittävä henkilöstösuunnitelma ja toimintojen laatukysymyksiä käsittelevä laatukäsikirja. Säätiöllä ei ole jäseniä, omistajia, osakkaita tai yhtiömiehiä toisin kuin muilla yksityisoikeudellisilla yhteisöillä. (YTHS n.d.)

Korkeakouluopiskelijoiden terveydenhuollon rahoittaa pääosin valtio, jonka osuus rahoituksesta on 77 %. Opiskelijoiden maksamalla terveydenhoitomaksulla kateetaan 23 %. Kela perii opiskelijoilta terveydenhoitomaksun. Säätiössä on hyväksytty vuoden 2021 alussa voimaan tulleet johto- ja taloussäännöt. (YTHS n.d.)

### 3.2 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on työrooli, johon kuuluu erityistä ohjaus- ja henkilöstöjohtamisvastuuta muihin työntekijöihin nähden. Esihenkilön vastuu ja ihmisten johtaminen ovat olennaisilta osin samanlaista työtä olipa henkilö millä organisaation tasolla tahansa. Esihenkilön työssä tärkeä tehtävä on tukea alaisiaan saavuttamaan organisaation tavoitteet, kehittymään ja pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Esihenkilön työssä korostuvat työrooli ja ammattitaitoalue. (Viitala & Jylhä 2019, 258.)

Esihenkilötyö pitää sisällään kaksi erilaista ulottuvuutta. Terveystieteiden tutkimuksissa esihenkilö on usein asiantuntija, ammatillisesti kunnianhimoinen erityisalueestaan innostunut osaaja, joka haluaa syventää kokemustaan ja tietämystään. Hän on motivoitunut, häntä kiinnostaa erikoistuminen ja hän hakeutuu mielellään itsenäiseen työrooliin. Esihenkilötyössä johtajuus taas määrittää tavoitteiden ja ihmisten avulla. Työssään esihenkilö on organisaatiossaan suunnan näyttäjä, joka toimii ihmisten kanssa heihin vaikuttaen. Hän innostaa ja saa muutkin sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on etsiä ne resurssit ja keinot, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Asiantuntijan ja esihenkilön roolien erojen hahmottaminen on monesta syystä tärkeää. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2015, 86–87.)

Onnistuneen esihenkilötyön edellytys on taito kohdata ihmiset. Esihenkilölle läsnäolo ja vuorovaikutus ovat asioita, joita ilman ei voi onnistua. Johtaminen on kommunikointia ja esihenkilörooliin kuuluva johtajuus on ansaittava aidolla ja rehdillä toiminnalla. (Ristikangas ym. 2015, 2008–2009.)

Laaksosen ja Ollilan mukaan: ”lähijohtamisen johtamiskompetenssi jakautuu osiin; oman toiminnan hallintaan, kommunikointitaitoihin, ihmisten ja tehtävien johtamiseen, liiketoiminnan johtamiseen, innovatiivisuuteen ja muutoksen hallintaan. Johtaminen on taitolaji, johon kuuluu paljon valtaa ja vastuuta.” (Laaksonen & Ollila 2017, 140–141.)

Maailma elää jatkuvassa myllerryksessä ja erilaisten maailmalla vallitsevien tilanteiden ennakointi sekä ennustaminen on entistä vaikeampaa. Globaalit, yhteiskunnan ja talous- ja elinkeinoelämän muutokset vaikuttavat väistämättä myös työorganisaatioihin ja sitä kautta muun muassa henkilöstön asemaan, työtehtäviin sekä organisaatioiden johtamiseen. (Laine 2017, 13.)

Osaamisen johtamisen tarkastelu on monimuotoista ja yksi hankalammista osa-alueista sen ilmenemismuotojen ja erilaisten sovellusten näkökulmasta. Strategian näkökulmasta kyseessä on pelkistäen osaaminen (tieto, tietämys, kyvykkyys, ydinosaaminen) ja sen kehittäminen. Näkökulman rajavetona pidetään, onko kyseessä joko strateginen asia vai käytännön esimiestyön näkökulma. Yrityksen strateginen näkökulma, omista voimavaroista lähtevään kehitykseen on tietopääoman hallinta näkökulma, jossa osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus ovat systeemin perustana. Ydinajatuksena on se, että mitä enemmän tieto virtaa ihmisten välillä, sitä enemmän yksilöiden osaaminen hyödyttää organisaation osaamista ja muuttuu yrityksen tietopääomaksi. Esihenkilötyön näkökulmasta kyse on siitä, miten esihenkilö tukee ja johtaa tiimensä osaamisen kehittymistä niin, että se parhaiten tukee perustehtävän aikaansaamista ja luo samalla toimintaedellytyksiä tulevaisuudelle. (Laine 2017, 48–50.)

Asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa osaamisen oppimiseen voi kulua vuosikautia ja keskeisten työntekijöiden pois lähteminen saattaa aiheuttaa uhkia organisaation menestykselle. Tällaisia tilanteita tulisi pystyä ennakoimaan ja niihin ajoissa varautumaan. Haasteena varautumisessa on, että hiljainen tieto ei aina ole ilmiselvää poislähtevälle henkilölle itsellekään ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen voi olla siksi vaikeaa. (Laine 2017, 64–65.)



### 3.2.1 Itsensä johtaminen

Manz (1992) sekä Manz ja Sims (2001) ovat määritelleet itsensä johtamisen ”itseeseen kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio” Eri lähestymistavoissa ero on siinä, miten laajasti ’itse’ on määritelty. (Sydänmaalakka 2006, 34–35.)

Kaikkiaan kokonaisvaltaisen itsensä johtamisen tutkimuksellinen lähestymistapa on länsimaisittain melko uutta. Tutkimuksista on poimittavissa joitakin suuntauksia, kuten ajatusten johtamisesta itsensä johtamiseen, työnhallinnasta elämän hallintaan, motivoinnista voimaantumiseen, kliinisestä psykologiasta positiiviseen psykologiaan, oivallus myönteisen ajattelun voimasta, ihmisten johtamisesta itsensä johtamiseen, kohti onnea ja onnellisuutta sekä itsenä johtaminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaalakka 2006, 35.)

Itsensä johtaminen on noussut johtajuuden tutkimuksen valokeilaan viimeisen 25-vuoden aikana. Hyvillä itsensä johtamisen taidoilla pyritään saavuttamaan hyvä itsetuntemus, löytämään ammatilliset sekä henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. Tavoitteena on myös löytää ammatilliset ja henkilökohtaiset tehokkuustekijät sekä elämän merkitykset. Itsensä johtaminen, jossa kyvyt oman toiminnan johtamisessa mukautuu työyhteisön vaatimukseen. Itsensä johtamisessa tulisi oman toiminnan johtaminen mukauttaa työyhteisön vaatimukseen. Itsensä johtaminen on myös kykyä nähdä itsensä osana organisaation järjestelmää ja myös hyvinvoinnin merkityksen oivaltamista. Itsenä johtaminen korostuu, kun organisaatiot madaltuvat ja jokaiselta odotetaan itsenäisempää toimintaa. Menestyvässä ja älykkäässä organisaatiossa osataan huomioida tekijät, jotka edistävät tätä. Niitä ovat: tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Työyhteisön hyvinvointi on näistä tärkein tasapainoa edistävä tekijä. (Sydänmaalakka 2015, 41, 55–56.)

Esihenkilötyön kehittäminen on itsensä ja oman osaamisen kehittämistä ja siksi esihenkilöille laaditaan oma kehityssuunnitelma, jonka etenemistä ylin johto seuraa. Kehittämisohjelman suunnitelmassa selvitetään aluksi, mitkä ovat

esihenkilön tärkeimmät tehtävät nyt ja tulevaisuudessa, mitä työssä onnistuminen edellyttää, mitkä asiat ovat tällä hetkellä hallinnassa ja missä esiintyy kehittämistarvetta. Lähtötilanteessa tietoa voidaan kerätä esimiehen alaisilta, esimieheltä itseltään, kollegoilta, mahdollisesti asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Näiden tietojen perusteella laaditaan kehityssuunnitelma, joka voi sisältää yrityksen sisäistä tai ulkoa ostettua esihenkilöille räätälöityä koulutusta. (Joki 2021, 98–99.)

### **3.2.2 Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuusteoriassa viitataan usein Decin ja Ryanin (1985) ”self-determination” teoriaan, jonka mukaan ihmisen tiettyjen perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua posititiivisen vahvistuksen kautta, kun vahvistus kohdistuu yksilön omaan kyvykkyyteen, omaehtoisuuteen ja kuulumiseen yhteisöön. Toteutuessaan yksilön motivaatio kasvaa luontaisesti ja ihminen lähtee toimimaan innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen. (Savaspuro 2019, 27–28.)

Itseohjautuvuus on määritelty kirjallisuudessa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ja ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvalta henkilöltä edellytetään kykyä ajanhallintaan ja priorisointiin sekä hyviä organisointitaitoja että järjestelmällisyyttä. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat yksilön ominaisuuksia, jotka mahdollistavat itsenäisen työskentelyn ilman ohjausta. Itseohjautuvuus edellyttää hyviä itsensä johtamisen taitoja ja motivaatiota. Itseohjautuvalla yksilöllä tulee motivaation lisäksi olla käsitys siitä päämäärästä, mitä kohti hän ohjautuu. Tähän taas tarvitaan yksilöltä tarvittavaa osaamista sekä itsenäistä päätäntävaltaa. Itseohjautuvilla tiimeillä tulee puolestaan olla lupa itsenäisiin päätöksiin, muuten tiimi ei kykene toimimaan itseohjautuvasti. Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilön roolina on toimia valmentajana, sparraajana ja suunnan näyttäjänä. Ihmiset ja tiimit ovat oppivia ja kehittyviä, joten niin yksilöihin kuin tiimeihin kannattaa luottaa. (Aaltonen 2020, 251–253.)

Nyky-yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa ja se haastaa niin organisaatiot kuin yksilöt aivan uuden luomiseen. Parhaimmillaan itseohjautuvuudessa yksilöllä on syvä tarve tiedostaa asioiden merkitys- ja syy-yhteydet niin itsessään kuin organisaatiossa ennen kuin siirrytään toimintaan. Aidosti itseohjautuva ihminen tuntee itsensä, kokee itsensä osaksi tiimiä ja ymmärtää organisaationsa kokonaiskuvan. (Akola 2020, 9–10.)

Akolan (2020, 65) mukaan Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriassa itseohjautuvuus muodostuu seuraavista seikoista:

1. Vapaaehtoisuus, jossa ihminen on motivoitunut tekemiseen ja kokemus, että hänellä on vapaus valita. Hän kokee asian omakseen.
2. Kyvykkyys, jolloin ihminen kokee hallitsevansa asiat ja toteuttaa niitä omien kykyjen mukaan oppiakseen myös uutta.
3. Yhteisöllisyys, jolloin ihminen kokee yhteyttä tosiin ihmisiin toisista välittäen ja itse kokien, että hänestä välitetään.

Itseohjautuvuuden olennaisena tekijänä pidetään sitä, että ihminen löytää sisäisen motivaation ulkoisen motivaation sijaan. Sisäsyntyinen motivaatio ruokkii ihmisen halua oppia uutta ja synnyttää omia oivalluksia. Vastakohtana tälle on ulkoinen motivaatio, joka perustuu ulkoiseen kontrolliin ja jonkun toisen tahtoon ja määräysvaltaan siitä mitä tehdään. Itseohjautuvuus edellyttää hyvää itsetunteusta, joka kehittyy itsensä tiedostamisen myötä yksilön kypsyyssä omaksi itseksensä oman individuaatioprosessin myötä. (Akola 2020, 65–67.)

### **3.2.3 Motivaatio**

Nykyaikana akateemisessa mielessä pätevimpänä motivaatiota kuvaavana teoriانا pidetään Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa (1985), joka sisältää teorian ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teoria kuvaa motivaation osana ihmisen autonomiaa, kompetenssia ja yhteenkuuluvuutta.

Teorian ytimessä on ajatus ihmisestä aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriä itseohjautuvasti. (Aaltonen 2020, 80.)

Työn motivaatiotekijät ovat parhaimmillaan yleensä silloin, kun työntekijä motivoituu suoritukseen itse, kokee työhön palavaa halua, intohimoa tai työn imua. Työterveyslaitoksen tutkija Hakasen mukaan työn imulla tarkoitetaan flow:ta eli virtausta, jossa myönteistä työn tunne- ja motivaatiotilaa kuvataan kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin tilana. Hyvään virtaustilaan pääseminen edellyttää itsensä johtamisen taitoja ja hyvää sisäistä motivaatiota. Yhtenä ammatillista älykkyyttä pidetään taitoa itsensä motivointiin. (Sydänmaalakka 2006, 230–233.)

Johtamiseen motivoituminen on johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja välttämättömän edellytys menestyksellisen esihenkilötyön hoitamiseksi. Kaikilla esihenkilötasoilla motivaatioon vaikuttavina tekijöinä korostuvat työn haasteellisuus, ammatillinen pätevyys ja itsenäisyys. Motivaatiota lisäävinä tekijöinä mainitaan halu kehittyä johtajana, halu työskennellä ihmisten kanssa ja halu vaikuttaa. Esihenkilöksi ei synnytä, siihen kasvetaan ja kasvun edellytyksenä ovat itsetutkiskelu, reflektointi, tahto ja heittäytyminen sekä omien ajatusmallien sekä uskomusten kyseenalaistaminen. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2015, 183–185.)

### **3.2.4 Valmentava johtaminen**

Valmentavaa johtamista eli coaching-filosofiaa voidaan käyttää osaamisen johtamisen ja yksilön johtamisen työvälineenä. Erilaisten valmentavien vuorovaikutustilanteiden tavoitteena on edistää työpaikan toimintatapojen myönteistä kehitystä, jolla on vaikutusta myös positiiviseen työilmapiiriin ja työn laatuun. Johdon kyky keskustella myönteisesti ja kannustavasti johtaa organisaatiossa käytävän keskustelun laadun parantumiseen. Vuorovaikutuksen avulla tiimi-, ja sen muodostavat yksilöt alkavat näin luottaa omiin taitoihinsa. Coachingin kautta tiimi pärjää myös ilman johtajaa, koska yksilöt on valmennettu riittävän osaaviksi. (Kankainen 2019).

Hyvää johtamista voidaan pitää yhteistoimintana, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet (Sydänmaalakka 2015, 56). Johtamisen työkalu on kysymysten tekeminen, koska se innostaa käskyttämisen sijaan. (Sydänmaalakka 2015, 157).

McCharty ja Milnern tutkimuksessa (2013) yhdeksi tutkimustulokseksi saatiin päätelmä, että esihenkilöt suhtautuvat valmentavaan johtamiseen varauksin, mikäli organisaatiossa ei ole valmennusta tukevaa kulttuuria. Siksi esihenkilö, jonka oma esihenkilö työskentelee valmentavalla otteella, haluaa myös kehittää omia valmentamisen taitojaan. (McCharty & Milner 2013).

Uutelan (2019, 137–138) tutkimuksen tuloksissa korostui, että esihenkilöt toteutivat hyvin eri tavoin valmentavaa työtettä tai esihenkilöillä ei ollut vielä hallussaan valmentavan esihenkilötyön menetelmiä. Uutelan tutkimuksen perusteella näytti siltä, että valmentavasta työtavasta tarvitaan lisää tutkimustietoa ja koulutuksen tulisi ulottua organisaation jokaiselle esihenkilö- ja työntekijätasolle. Parhaimmillaan valmentava esihenkilö näyttäytyy työssäoppimisen mahdollistajana ja työhyvinvoinnin edistäjänä.

Valmentavassa mentoroinnissa opitaan yhdessä. Silloin kaikilla tapahtuu ammatillista kehitystä ja mielentaitojen kasvua tasavertaisessa suhteessa ihmiseltä ihmiselle. Parhaimmillaan kyseessä on koko toimintakulttuuriin vaikuttava kehittämis-tapa, jolla voidaan parantaa organisaation kilpailukykyä. Valmentavassa mento-roinnissa valmennettavaa ohjaa mentoroitavaa yhteiseen reflektioon, joka tukee oppimista. Tämä taas vahvistaa toimintakykyä, mentoroitavan ammattiosaamista ja psykologista ymmärrystä. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15–16.)

Asiantuntijatyö nähdään yhä enemmän tiimityönä. Tiimeistä on tullut työyhteisö- jen yhä tärkeämpiä suorittamisen ja osaamisen yksiköjä, joissa on nimetty esi- henkilö, mutta joissa kaikki tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen. (Sydänmaan- lakka 2015, 53.) Parhaimmillaan valmentava johtaminen tuottaa osaamista, jossa alainen saa ja osaa itsenäisesti tehdä työssään ratkaisuja ja esihenkilö toimii oh- jaajana erilaisten kysymysten kautta. Strategian kehittyessä yksilö kykenee

ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia autonomisesti. Varsinkin asiantuntijatyössä on tärkeää löytää uusia ratkaisuja ja ajatuksia toimia ketterästi. Valmentava johtaminen voi toimia tässä työtä hyödyntäen. (Kankainen 2019)

Tiimien on tehtävä onnistunutta yhteistyötä. Jotta yhteistyö onnistuisi, on tiimien luotava yhteinen päämäärä, toimintamallit ja arvokulttuuri. Organisaatioiden muuttuessa aikaisempaa epätarkemmiksi, voidaan todeta, että kankeat johtamisen mallit eivät toimi nykymaailman verkostomaisissa organisaatioissa. On siis keksittävä uudenlaisia menetelmiä organisoitumisen tueksi. Tulevaisuudesta tiedämme varmasti sen, että se on yllätyksiä täynnä, kaoottinen ja turbulenttinen. Johtamisessa meidän tulee hahmottaa lyhyen ja pitkän aikavälin edistystekijät niin paikallisesti, kansallisesti, Euroopan tasolla ja globaalisesti. Täytyy hahmottaa nykytilanne ja se, mihin maailma on lähitulevaisuudessa menossa. (Sydänmaanlakka 2015, 179–180.)

### **3.3 Mentorointi välineenä**

Mentorointi rantautui yritysmaailmaan 80-luvun alussa ja sen oppi-isänä voidaan pitää David Clutterbuckia, joka julkaisi vuonna 1985 maailman mainetta niittäneen kirjan ”Everyone Needs a Mentor”. Suomessa mentorointikulttuuri on vielä varsin kehittymätöntä ja organisaatiot tarvitsevat tuoretta ajattelua sen moninaisista mahdollisuuksista. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 15–16.)

Mentorointi nähdään mallina, jossa kokeneempi työntekijä toimii vähemmän kokemusta omaavan työntekijän mentorina. Kyseessä on yhteistyösuhde, jossa myös mentori saa uusia ajatuksia ja näkökulmia mentoroitavaltaan. Mentoroinnissa mentorit usein hyödyntävät omia verkostojaan auttaakseen mentoroitavaa linkittymään ja luomaan omia verkostoja. Lisäksi mentorit auttavat mentoroitavaa hahmottamaan organisaation tai ammatin toimintatapoja. Mentorointi kestää yleensä pidemmän aikaa ja siinä keskitytään uraan tai kokonaisvaltaisemmin mentoroitavan persoonallisuuden kehittämiseen. (Joki 2021, 100–101.)

Mentoroinnissa on kyseessä yhteistyösuhde, jolle on tarvetta ja jossa molemmilla tahoilla on halua yhteistyöhön. Jos motivaatio puuttuu, ei synny tuloksia koska vain toisen osapuolen motivaatio ei riitä menestyksekkääseen yhteistyöhön. Valmentava mentorointi on yhteistyösuhde, joka on dynaamista ja tavoitteellista. Tarkoituksena on saada aikaan muutoksia mentorointiparin, oman tiimin tai yrityksen johdon ajattelussa ja työskentelyssä. Koko yhteistyö rakentuu arvoihin, jotka ovat luottamus, toisen kunnioittaminen ja yhteiset tavoitteet. (Ristikangas 2019. 187.)

Valmentavassa mentoroinnissa mentorina toimii johtaja, jonka ammatillisen ja ihmillisen kypsyyden taso on riittävän korkealla tasolla, jotta toiminta ei enää johda hänen omien välittömien tarpeidensa tyydyttäminen, vaan ohjautuminen suuntautuu kohti yhteistä hyvää ja toiminnan yhdessä luomista. Tämän ajattelun taustalla on kehityspsykologinen näkemys aikuisen kypsymisen tasoista. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 16–17.)

Ihmisen keskeisempiä ominaispiireiteitä on tarve ja halu oppia, kehittää ja auttaa muita. Siksi kaikkien kuuluisi saada osallisuus mentorointiin siinä roolissa, joka yksilön kypsyystasolle sopiva. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 17.) Mentoroinnissa on siis kyse win-win tilanteesta, jolloin se kehittää sekä perehdyttäjää että perehdytettä. Mentoroinnin avulla voidaan tehdä näkyväksi työyhteisössä vallitsevien normien, asenteiden, arvojen ja toiminnan periaatteet. Se auttaa myös organisaation ja työyhteisön historian ja yhteisten kokemusten siirtämisessä. Korvaamatonta hyötyä saadaan tämän hetken tilanteen ja tulevaisuuden hahmottamisesta. Mentorointi tallentaa, mutta toisaalta myös kohentaa työyhteisössä vallalla olevaa hiljaista tietoa. Mentoroinnin onnistumisen vaatii työpaikalta koulutautumiseen ja kehittämiseen myönteisesti suhtautuvaa työkuulttuuria. (Virtainlahti 2009, 119–120.)

Useissa organisaatioissa on tapana nimetä uudelle työntekijälle mentori, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä työsuhteen alussa. Mentori tietää, että uuden työntekijän perehdyttäminen ja työhön opastaminen on hänen

vastuullaan. Sekä mentorille, että uudelle työntekijälle varataan tätä varten erikseen työaika. Mentoroinnissa korostuu työntekijän opastus ja työntekijän moniin kysymyksiin vastaaminen. Parhaimmillaan mentorisuhde on tiivis ja jatkuu lujana myös perehtymiseen käytetyn ajan jälkeen. Mentorin ja uuden työntekijän vuorovaikutussuhde on vaativa ja siksi mentorien opastus ja koulutus on ensiarvoisen tärkeää ennen kuin mentorit aloittavat perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 98.)

Organisaatiot hyötyisivät foorumeista, joissa työhön painottuvia kokemuksia voisi vaihtaa tai purkaa. Parhaimmillaan näihin tilaisuuksiin voisi osallistua vapaasti henkilöitä työyhteisöjen sisältä ja kutsua vierailijoiksi jo eläkkeelle jääneitä henkilöitä. Foorumeissa voidaan keskustella luovasti erilaisista teemoista ja jakaa olemassa olevaa tietoa työhön liittyvistä asioista. Eläköityneiden pitkän työuran kokemuksia voitaisiin hyödyntää myös tulevaisuuden hahmottamisessa. Hyötynä voidaan myös pitää sitä, että tarinat muodossa hiljainen tieto jää helpommin osallistujien muistiin ja parhaassa tapauksessa tapahtumista voi syntyä uusia käytänteitä työhön. (Virtainlahti 2009, 123–124.)

### **3.3.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja johtaminen**

Hiljaisen tietämisen johtamisen näkökulmasta tiedon jakaminen on sen keskeisin seikka. Uusi tieto alkaa yksilöiden kautta. Organisaatiossa ei synny uutta tietoa ilman yksilöiden välistä dialogia. Vuorovaikutuksessa syntynyt ja jaettu tietämys on parasta tietämystä, jolla on työyhteisön jäsenten osaamista lisäävä vaikutus. Kun työntekijöiden osaaminen kehittyy, paranevat myös työyhteisön mahdollisuudet vastata toimintaympäristön haasteisiin. (Virtainlahti 2009, 107.)

Työpaikalla vuosien varrella kertynyt kokemus ja osaaminen eivät ole yksilöiden henkilökohtaista pääomaa. Työnantajalla on oikeus edellyttää henkilöstöä jakamaan sitä muille. Pitkissä työsuhteissa työnantaja on perehdyttänyt ja kehittänyt työntekijöitään työpaikalla erinäisten koulutuksien kautta. Tästä syystä on oppia



saaneen velvollisuus antaa tästä kertyneestä osaamisesta muille takaisin. (Virtainlahti 2009, 108).

Erityisen tärkeäksi yrityksen hiljaisen tiedon merkitys muodostuu avainhenkilöiden poislähtöön liittyvässä epäjatkuvuustilanteessa, jossa eksplisiittisen (tiedon, jota voidaan siirtää tai tallentaa) tiedon lisäksi erityisesti hiljaisen tiedon siirtymisen pitää varmistaa. Asiantuntijapainotteisissa työyhteisöissä osaavien asiantuntijoiden poistuminen työelämästä voi luoda erilaisia uhkatekijöitä työyhteisön menestymiselle, siksi muutosten ennakointi ja siihen varautuminen on tärkeää. (Laine 2017, 64–65).

Organisaation tulisi hyvissä ajoin ennakoida, ettei osaamisvajetta pääse synty-mään. Tämä edellyttää, että organisaatiossa seurataan systemaattisesti henkilökunnan ikärakennetta ja huomioidaan eläköityvien henkilöiden tilanne. Hyvällä henkilöstön ikäjohtamisella ja kehityskeskusteluilla on tässä oma roolinsa. Ennakoiden voidaan mahdollistaa myös seuraajien perehdyttämisen työyhteisön sisältä. (Laine 2017, 65.)

Organisaation on tärkeää nimetä eläkkeelle siirtyvän henkilön varahenkilö hyvissä ajoin. Tällöin eläköityminen voidaan huomioida etupainotteisesti ja työtä jatkavalle henkilölle voidaan laatia perehdytysuunnitelma siirtymäkauden ajaksi. Siirtymäkauden aikana eläkkeelle siirtyvän ja perehtyjän tulisi dokumentoida tärkeät asiat oppaaksi tai ohjeeksi, joka hyödyntää koko organisaatiota tai tiimiä. Näin voidaan arvioida myös osaamisen strategista merkitystä. Hyvin toimiva henkilöstöpolitiikka ja johtaminen lisää luottamussuhdetta organisaation jokaisella tasolla. (Laine 2017, 65–66.)

Usein hiljaisen tiedon johtamisessa keskustellaan hiljaisesta tietämyksestä osana organisaation tietojohdamista tai osaamisen johtamista. Esimiesten tulee ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys organisaation kannalta, koska suurin osa organisaation tieto on varastoituna työntekijöihin. Abstraktissa muodossa olevaa hiljaista tietoa on vaikea hyödyntää ja tästä syystä organisaatiossa ollaan

riippuvuussuhteessa työntekijöihin, joilla hiljainen tieto on. Tätä riippuvuussuhdetta on mahdollista vähentää. (Virtainlahti 2009, 72–73.)

Organisaation menestykselle on tärkeää ymmärtää, että tietämys juurtuu yksilöihin. On tärkeää ymmärtää, miten hiljaista tietoa voidaan muuttaa dokumentoitavaan muotoon menettämättä jotain tärkeää tai missä tilanteissa tietämys vaatii omakohtaisen kokemuksen ja mestarin läsnäolon, jotta sitä voidaan jakaa hiljaisessa muodossa henkilöltä toiselle. (Virtainlahti 2009, 74)

Organisaatioiden yksi menestystekijä on hiljainen tietämys ja siinä piilevä potentiaali, jonka avulla organisaatiossa voidaan kehittää osaamista ja sitä kautta liiketoimintaa. Organisaatioissa harvoin pysähdytään miettimään, mitä kaikkea hiljainen tietämys pitää sisällään ja miksi se on organisaatiolle äärimmäisen tärkeää. Ilman osaavia ihmisiä organisaatiot itsessään eivät toimi. Kompetenssi kehittyy koulutuksen myötä tai sitä saadaan organisaatioon rekrytointien kautta työntekijöiltä, joilla on kokemusta. Mikäli osaaminen jää vain tietäjien päähän eikä sitä osata organisaatiossa hyödyntää, ei siitä saada irti kuin pieni osa. Jokaisessa organisaatiossa hiljainen tietämys on hiukan erilaista, mutta yhteistä tälle on, että hiljainen tietämys on henkilötasolla pitkän oppimispolun lopputulos. (Virtainlahti 2009, 9.)

Organisaatiossa hiljaisen tiedon jalostaminen konkretiaksi korostuu, kun valittuja inhimillisiä menestystekijöitä aletaan johdonmukaisesti kehittämää. Hiljaisen tiedon kerääminen on prosessi, joka etenee systemaattisesti ja nopeasti toimenpidesuunnitteluun sekä konkreettisesti organisaation operatiivisiin toimenpiteisiin. Tällöin hiljainen tieto viedään järjestelmällisestä suunnittelusta konkreettiseen toteuttamiseen. (Kesti 2013, 77.)

Prosessi ja sen vaiheet alkavat johdon määrittämällä, yrityksen strategia ja visiota tukevalla tavalla. Seuraavaksi haetaan yhteistä näkemystä toteutuksen muotoiluun, eli haastatellaan osallistujat. Kollektiivinen näkemys käsitellään ratkaisukeisiksi, josta päästään toimenpiteiden suunnitteluun. Lopulta syntyy toimenpidesuunnitelma, joka esitellään koko henkilökunnalle. Prosessi siis määrittelee

tavoitteet, halutun strategian ja vision. Johdon on mietittävä, mitkä ovat ne tekijät ja tukitoimet, jotka vievät eteenpäin työyhteisön tuottavuuden kasvamista ja halutun strategian onnistumista. (Kesti 2013, 78.)

Ryhmän jäsenten on hyvä ymmärtää, että jokaisella on oma merkittävä roolinsa organisaation kehittämisessä. Johdon roolina on edistää sellaista johtamista, joka mahdollistaa sovittujen toimenpiteiden toteuttamisen. Toimenpiteiden edistymisen seurannassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi päiväkirjaa sairauspoissaoloista, työntekijöiden sitoutumisesta työpaikkaan ja asiakastytyvyyden parantumisesta. Uudet toimintamallit omaksutaan reaalisoinnalla ne ja sopiviksi havaitut käytännöt voidaan jakaa myös muualle organisaatioon. (Kesti 2013, 79–80.)

Toivonen ja Asikainen (2004, 14–15) ovat kuvailleet Nonakan ja Takeuchin (1995) jalostamaa teoriaa tiedon syntymisestä organisaatiossa. Heidän mukaansa osaamisen kuuluu aina puoli, jota osaaja ei tiedosta ja siitä syystä hiljaiselle tiedolle tulee organisaatiossa varata oma tilansa. Tiedon syntymisen malliin kuuluvat seuraavat osat:

- ”Sosialisaatio, jossa uusi työntekijä oppii uutta tietoa tiedostamatta, esimerkiksi organisaation toimintatavat ja arvot
- Ulkoistaminen, jossa hiljaista tietoa avataan auki esimerkiksi mallintamalla
- Yhdistäminen, jonka kautta tietoa pyritään assosioimaan uusilla tavoilla
- Sisäistäminen, jossa tuoreet toimintatavat tulevat luonnostaan ja tallentuvat hiljaiseksi tiedoksi.”

Organisaation osaamista on mahdollista kehittää hiljaisen tiedon kautta ja se on yksi organisaation varteenotettava menestystekijä. Hiljaisen tiedon pohdinta saattaa usein jäädä liian vähälle huomiolle eikä organisaatiossa välttämättä hahmoteta mitä se pitää sisällään ja miten tärkeästä asiasta on kyse. Keskeistä on, että organisaatioissa pysähdytään miettimään miten hiljaista tietoa voisi hyödyntää. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaihtelee ja siihen vaikuttavat seikat kuten millaisesta ammattialasta tai yrityksestä on kyse. Hiljainen tietämys on kerrostunut yksilöön

pitkän työhistorian kautta, ja voidaankin todeta, että hiljainen tietämys on tämän matkan lopputulos. Jokaisella organisaation työntekijällä tämä matka on erilainen, ja näin ollen myös yksilöön kertynyt tieto sekä taito ovat erilaisia. On kuitenkin mahdollista jakaa nämä tiedot kollegoille. (Virtainlahti 2009, 9–10)

Jotta organisaation toimintaa voidaan kehittää, on kertynyttä tietoa kyettävä ja-kamaan eteenpäin. Organisaation voimavarana voidaankin nähdä ihmiset, jotka jakavat tietoa eteenpäin toiminnan kehittämiseksi. Organisaatio hyöttyy jaetusta tiedosta ja tietämyksestä, ja siksi innovatiiviset tietoa jakavat ihmiset ovat organisaatiolle hyödyllisiä. Hiljaisen tietämyksen siirtäminen eläköitymisen yhteydessä tuleekin nähdä yhtenä keskeisenä tekijänä organisaation osaamisen kehittämistä. (Virtainlahti 2009, 14)

Nykykäsityksen mukaan tulee kuitenkin huomioida, ettei tietoa voida sinänsä siirtää vaan jokainen työntekijä konstruoi tiedon itse uudestaan, ja se taas vaatii oppijalta yksilöllistä sekä aktiivista tiedon prosessointia ja ymmärtämistä. Se, miten havaitsemme ja ymmärrämme asiat, on seurausta yksilöllisistä käsittelytavoistamme, joihin vaikuttavat kokemuksemme ja aikaisempi osaamisemme. Tiedonkäsittelytaidoilla säätelemme, mitä havaitsemme ja kuinka asioita ymmärrämme. Hiljaisen tiedon siirtämisessä meidän tulisi saada ymmärrys oppijan tapaan ajatella ja hahmottaa maailmaa, eli luoda ymmärrys heidän sisäisistä malleistaan. (Kupias & Peltola 2009, 116.)

Virtainlahden mukaan osaamisen siirtämisessä pyritään yleensä soveltamaan seuraavia keinoja:

1. Henkilöstösuunnittelu; ennakointi, ikärakenteen seuraaminen ja eläköityvien henkilöiden huomiointi. Varajärjestelmän luonti, jolla varmistetaan toiminnan jatkuvuus.
2. Osaamiskuvausten ja -toimenkuvien laadinta ja avainhenkilöiden erityisosaamisen ja osaamistason dokumentointi. Työntekijä on itse prosessissa mukana ja auttaa rekrytoinnissa.

3. Osaamisen sisällön dokumentoinnissa pyritään dokumentoimaan itse osaamisen sisältö ja tekeminen.
4. Toimiva HRD-järjestelmä (Human resource development, henkilöstövoimavarojen kehittäminen) takaa henkilöiden jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen. Tämä on osa urasuunnittelua, joka on yhteydessä henkilöstösuunnitteluun ja kehityskeskusteluprosessiin.
5. Avainhenkilöistä huolehtiminen henkilöstöpoliittisin keinoin. Avainhenkilöistä huolehditaan muun muassa hyvän johtamisen ja palkitsemisen keinoin. Tällä pyritään ehkäisemään työntekijän siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen. Työntekijöiden lojaliteettisuhdetta työnantajaan rakennetaan hyvällä johtamisella ja henkilöstöpolitiikalla. (Virtainlahti 2009, 61–69.)

### **3.3.2 Hiljaisen tiedon edut**

Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät hiljaisen tiedon kokemuksen ja perehtyneisyyden kautta syntyneeksi tiedostamattomaksi osaamiseksi ja taidoiksi, joita on vaikea pukea sanoiksi. Heidän mukaansa tiedostettu osaaminen on käsitteellistä ja tietoista osaamista, kun taas tiedostamaton osaaminen on luonteeltaan tunnepitoista ja vaikeaa eritellä sekä dokumentoida. Tiedostettu osaaminen on järkiperäistä ja siksi helpompi käsitellä kirjallisesti ja verbaalisesti. Molemmat tekijät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja näin ollen erittäin tärkeitä toisiinsa nähden. Järjen ja tunteiden vuorovaikutuksesta syntyy uutta hiljaista tietoa sekä tiedostettua osaamista. Lisäksi näiden tekijöiden tasapainotila on inhimillisen kompetenssitekijöiden kehittämisen perusta. (Kesti 2013, 42.)

Perehdyttäjien ja oppijoiden oppimistyyliä voivat poiketa toisistaan ja tämän vuoksi perehdyttäjän kehittämisessä on tarvittaessa tärkeää monipuolistaa omaa tapaa perehdyttää. Oppimistyyliä ovat visuaalinen, auditiivinen ja kineettinen. Näiden lisäksi oppimistyyliä voidaan hahmottaa myös kokemuksellisen oppimisen mallin mukaan, jossa oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Mallissa oppiminen kuvataan sykliseksi prosessiksi, jossa kokemusta tulkitaan,

pohditaan ja jäsenellään uudestaan ja kokeillaan. Nämä kokeilut tuottavat uusia kokemuksia, joita taas uudelleen tulkintaa, pohdintaa ja jäsentelyä. Kolbin (1984) mukaan oppimissyklin vaiheet ovat omakohtainen kokemus, kokemusten pohdinta eli reflektointi, käsitteellistäminen tai yleistäminen ja aktiivinen kokeileva toiminta (Kupias & Peltola 2009, 121-122).

Virtainlahti (2019, 108-109) kirjoittaa, että toiminnan kehittäminen tulee työpaikalla helpommaksi, kun tieto on useammalla ihmisellä. Käytännössä hiljaista tietoa jakamalla, tiedon jakaja saattaa osaamisensa ja tietonsa myös itselleen ja esihenkilölleen näkyväksi. Näin esihenkilön tietoisuus alaisen tehtävistä lisääntyy, joka puolestaan helpottaa esihenkilön työtä kokonaissuunnittelussa. (Virtainlahti 2009, 108-109).

Hiljaista tietoa jakaen edistetään hyvien käytänteiden jakamista. Tällä on merkitystä virheiden syntymisen vähentymiseen ja laadun parantamiseen. Näin voidaan turvallisesti tehdä työtä hyväksi todettujen ja testattujen toimintamallien parissa. Todetaan, että käytännöt ovat kunnossa ja työ on sujuvaa. (Virtainlahti 2009, 109).

Organisaatioissa, joissa jaetaan tietämystä, luodaan myös yhteisöllisyyttä. Tietämyksen jakaminen lisää työpaikan avoimuutta ja vuorovaikutusta, joka puolestaan heijastuu ihmisten parempaan työpaikkaan sitoutumisena ja yhteen hiileen puhaltamisena. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei hiljainen tieto ole aina välttämättä parasta tietämystä ja siksi tietämisen jakamiseen ja vastaanottamiseen tarvitaan aina kriittisyyttä, jotta välttyään vanhentuneen ja jopa väärän tietämyksen jakamiselta. Jaettu tieto voi huonoimmillaan olla ohjeiden ohittamista tai vastoin lakia. (Virtainlahti 2009, 110–114).

Parhaimmillaan valmentavan mentoroinnin keinoin tapahtuvasta hiljaisen tiedon siirtämisestä hyötyvät mentori, mentoroitava ja organisaatio. Prosessin positiiviset vaikutukset näyttäytyvät yksilöiden, niin mentorin kuin mentoroitavan ajattelun muutoksena, joka vaikuttaa myös tekemiseen. Mallioppiminen aktivoituu ja

siitä syntyy kokemuksia, joita voi mallintaa tai soveltaa omaan tilanteeseen sopivaksi. Tästä syntyy pikkuhiljaa hyviä kokemuksia myös koko organisaatiolle. Tällöin valmentava ote leviää ja yhteistyö yli yksikkörajojen vahvistuu mallioppimisen keinoin henkilöiden yksilölliset tekijät huomioiden. Organisaatiokulttuuri fokusoituu ja kokemuksia jakamalla opitaan keskeisimpiä oppeja ja havaintoja kahdenvälisistä keskusteluista. Kokemuksia jakamalla opitaan myös toisten onnistumisista ja epäonnistumisista, jolloin toimintakulttuurin piirteet ja ilmiöt tulevat helpommin esille. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 245–248.)

### **3.3.3 Reflektointi**

Reflektointi toimii hyvin hiljaisen tiedon prosessoimisessa, tietämyksen esille nostamisessa ja jakamisessa. Käytännössä toiminnan aikana tapahtuvassa reflektoinnissa kyseenalaistetaan ja luodaan uusia tapoja toimia ja ajatella. Toiminnan jälkeisessä reflektoinnissa taas on tarkoituksena palata tapahtumiin ja kokemuksiin niin, että kokemuksia arvioidaan kriittisesti. Vastaavissa tilanteissa osataan toimia ratkaisukeskeisesti aikaisempaa kokemusta hyödyntäen. Reflektointia voi soveltaa sekä yksilön että ryhmän toimintaan. (Virtainlahti 2009, 124.)

Ekin väitöskirjassa todettiin, että hiljaisen tiedon tiedostaminen ja tunnistaminen osana omia asenteita ja työyhteisön toimintakulttuuria vaikuttavat siihen, miten ja millaista hiljaista tietoa siirtyy. Työyhteisön kulttuuriin ja osaamisen tunnistamiseen vaikuttavat myös tiedostamattomat käsitykset ja tunteet. Väitöskirjassa Ek kirjoittaa, että ”Työssä oppimisen ja ammatillisen kehittymisen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen näkökulmasta reflektointia olisi hedelmällistä nostaa esille kaikille työntekijöille ja työntekijäryhmille keskeisenä työssäoppimisen tapana.” Työelämässä reflektiotaitojen kehittymiseen vaikuttavat niin työyhteisö kuin jatkuvan oppimisen johtaminen. Johdon tulisi järjestää työyhteisössä reflektomiselle aikaa. (Ek 2022, 159.)

### 3.4 Vuosikellon mallintaminen

Kesti (2013, 78) on kirjassaan ”Hiljaiset signaalit esimiestyössä” kuvannut, miten hiljaisen tiedon jalostaminen prosessina etenee. Aineettoman pääoman kehittämisen ketjussa prosessin kaikkien vaiheiden toteutuminen on edellytyksenä onnistumiselle. Johdon tulisi tunnistaa sellaiset inhimilliset menestystekijät, jotka tukevat strategian toteutumista ja organisaation tuottavuuden parantamista.

Yhteiskunnallisesti ja teknisesti kehittyneissä maissa inhimillisten voimavarojen hallinta on tärkein kilpailuetuun vaikuttava tekijä. Organisaatioissa vaikuttavat kaksi vastavoimaa, joista toinen heikentää työelämän laatua ja toinen parantaa sitä. Heikentävinä tekijöinä voivat vaikuttaa strategiset muutostekijät, jotka toisaalta voivat pitkällä tähtäimellä parantaa kilpailukykyä. Työelämän laatua parantavana voimana toimivat koulutus ja henkilöstön kehittäminen. Hiljaisten signaalien mittaaminen on taktista toimintaa ja sillä tuetaan strategian toteutumista. (Kesti 2013, 35.)

Yritykset, joissa organisaation toimintaa muutetaan tiimimäisemmäksi, tiimit ja sen yksilöt ottavat enemmän vastuuta ja kehittävät toimintaa itsenäisesti heille annetun autonomian avulla. Toiminnan muuttaminen vaatii hallinnollisia tukipalveluja, toimintatavoista sopimista ja ohjeistusta. Organisaation strategisen muutoksen inhimillisiksi menestystekijöiksi nousevat seikat kuten esimiesten sitoutuminen, valmentava esimiesjohtaminen ja tiimitoimintaa tukeva organisaatiokulttuuri. (Kesti 2013, 36–37.)

Mallittamiseen lähdetään, kun hiljainen tieto halutaan muuttaa näkyväksi tiedoksi. Tarkoituksena on kuvata ilmiötä malleina, joita toistamalla kuka tahansa voi saada aikaan saman ilmiön. Malli sisältää aina kuvauksen välttämättömästä ja riittävästä informaatiosta, jotta ilmiö voidaan toistaa. Mallintamalla yritysten osaajien ja kokeneiden mentoreiden tietotaito tulee kaikkien käyttöön yhteiseksi tietotaidoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 50–51.)



Ennen mallintamisen aloittamista valitaan ensin osaaminen, joka halutaan oppia sekä siirtää eteenpäin. Mallinnuksen kohdetta valitessa tehdään arvovalintoja, joiden pitkällä tähtäimellä tulisi tukea yrityksen visiota ja strategiapäätöksiä. On valittava, edistetäänkö työpaikan sisällä vanhoja toimintamalleja vai valitaanko uudenlainen lähestymistapa, esimerkiksi esihenkilöiden perehdytyksen suhteen. (Toivonen & Asikainen 2004, 61.)

Mallitettavan osaamisen valinnan sekä mallin valinnan jälkeen tehdään mallin ja mallinnettavan välille sopimus. Näin saadaan mallintamiseen lupa. Lupa taas sitouttaa ja lisää mallin motivaatiota yhteistyölle. Tärkeänä pidetään, että ymmärrys mallin ja mallitettavan välillä toimii, koska näin saadaan helpommin tavoiteltuja tuloksia aikaiseksi. Mallintamisessa voidaan valita yhdestä kolmeen henkilöä, jolloin mallinnettavien taidot erottuvat selkeämmin yhden henkilön ainutkertaisuudesta. (Toivonen & Asikainen 2004, 61.)

Näemme usein toisen ihmisen toimissa ne asiat, jotka ovat jo itsellä tiedossa ja selviä. Mallittamisessa haetaan kuitenkin sellaista osaamista mallitettavan tiedosta, jota kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi ja jota mallittaja ei etukäteen tiedä. Mallittaja voi heittäytyä ”tyhmäksi” ja kysyä tarkentavia kysymyksiä niin kauan, että osaa itse selittää asian tyhjentävästi. Mallittamishaastattelussa tarkennetaan ja tarkennetaan, ei kuvitella tai oleteta mitä mallitettava kertoo. (Toivonen & Asikainen 2004, 62.)

Mallin osaamista voi kartoittaa havaitsemista apuna käyttämällä. Hyvänä esimerkkinä voi havainnoida, miten malli toimii keskustelutilanteessa. Mallittaja voi osallistua keskustelutilanteeseen. Hän voi tehdä havaintoja mallin keskustelun käynnistämisestä aina keskustelun kulkuun liittyviin seikkoihin asti. Miten malli toimii kysymysten tai vastausten suhteen. Pitääkö hän taukoja, millä tavalla hän liikehtii, onko hänen äänenpainonsa puhuessa millainen ja mitä huomioita voi tehdä mikromiikkeitä. Miten mallin oma persoona näyttäytyy näiden havaintojen pohjalta. (Toivonen & Asikainen 2004, 62–63.)

Mallittaja voi mallin lisäksi tehdä oman kokeilunsa, jolloin mallittaja oppii itsekin mallittamansa osaamisesta. Mallittaja voi itse mielessään, tai mikäli mahdollista käytännössä, kokeilla havaitsemiaan ja oppimiaan asioita. Nämä kokemukset auttavat hahmottamaan sitä, kuinka osaamista todella ymmärtää ja missä kohdassa lisäopiskelu on tarpeen. (Toivonen & Asikainen 2004, 63)

Haastattelussa mallilta halutaan selvittää, miten hän saa käytännön taidon aikaiseksi niin sisäisesti mielessään kuin käytännössä. Mallihaastattelu on hyvä työkalu, jonka avulla mallitettava ohjataan kuvaamaan sisäistä ja ulkoista toimintaansa. Tässä on omat haasteensa ja helposti ajaudutaan tilanteeseen, jossa malli vain kertoo muistamansa asiat. Tästä syystä on hyvä käyttää erilaisia kyselymenetelmiä parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Mallittajan on tarvittaessa keskeytettävä malli hänen kertoessaan omia käsityksiään siitä, mitä hän tekee. Näin mallittaja ohjaa mallia havainnoimaan ja kuvaamaan toimintaansa sekä osaamaansa asiaa niin, että tapa toimia välittyy tunnistettavasti myös mallittajan käsiteltäväksi. Tavoitteena on, ettei malli kuvaile omia näkemyksiään omasta työnkuvastaan vaan avaa tarkemmin omia työtapojaan. Mallittajan tulee erottaa työnkuvan ja työtapojen ero ja ohjata mallintamista tavoitteiden suuntaisesti. (Toivonen & Asikainen 2004, 63.)

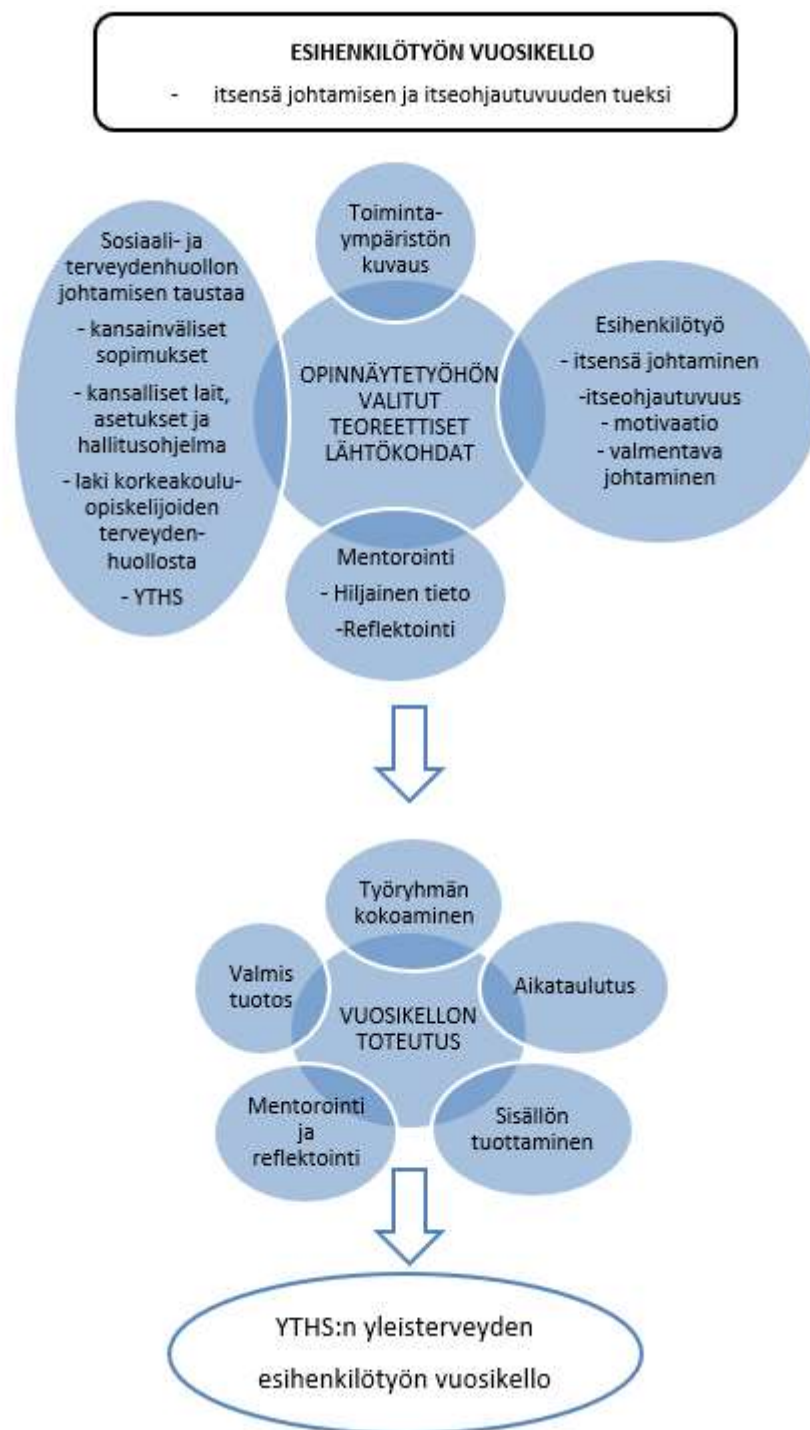
Mallittamista ei tehdä yhtenä haastatteluna, vaan kertoja on yleensä noin 3–5. Tämä johtuu siitä, että tapaamisesta saatava aineisto on runsasta, etenemisreittejä on useita eikä samalla kertaa voida edetä joka suuntaan. Mallittamisessa mallittajalle kertyy paljon aineistoa mallin kertomana. Mallittaja on kuullut, nähnyt ja itse kokeillut mallilta keräämäänsä informaatiota. Informaation määrä voi tuntua hyvin suurelta. Aineistoa ei kuitenkaan ole hyvä analysoida alussa liikaa vaan sille on hyvä antaa aikaa. Ajan kanssa aineisto jäsentyy mallittajan mielessä ja sitä kautta alkaa syntyä uusia oivalluksia. Liian nopeassa analysoinnissa ja jäsentämisessä on riski, että aineiston sekaan pääsee mallittajan omia käsityksiä asiasta. Tämä saattaa peittää hiljaisen tiedon löytymisen eikä mallitettavan hiljaisena tietona oleva osaaminen pääse toivotulla tavalla esiin. (Toivonen & Asikainen 2004, 64.)

Jokaisesta yrityksestä löytyy senioreita, joiden osaaminen on hioutunut vuosien aikana huippuunsa. Usein käy niin, että mitä paremmaksi seniori tulee, sitä vähemmän muut työntekijät tietävät siitä, mitä hän tekee tai osaavat hänen tehtäviään. Tämän pitäisi olla päinvastoin niin, että mitä parempi eläköityvä työntekijä on osaamisessaan, sitä enemmän hänen tietotaitoaan kannattaisi avata ja levittää muiden tietoon. Yrityksen strategian kannalta on hyvin tärkeää tunnistaa se osaaminen, joka on keskeistä yrityksen ydinosaamisen ja strategian toteuttamisen sekä menestymisen kannalta. Eräässä suuressa globaalissa yrityksessä on todettu, että välijohdon esihenkilötaidot ovat strategisesti tärkeä osa yrityksessä suunniteltua muutosta. Olennaiset taidot listattiin, mallitettiin ja sisällytettiin osaksi muutoksen koulutusprojektia. (Toivonen & Asikainen 2004, 68–69.)

#### **4 TUOTOKSEEN PAINOTTUVAN OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN**

Tuotokseen painottuvan opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen ja tutkimuksellisella asenteella toteutettu. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9–10). Oleellista on valita tietolähteet sen perusteella, millaisiin kysymyksiin tai käytännön ongelmiin halutaan saada vastauksia (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 44).

Vuosikello toimii osana organisaation esihenkilöiden perehdytystä. Kupias ja Peltonen (2009, 56) mukaan yrityksen missio, strategia ja arvot ovat organisaation olemassaolon peruste ja kaikki hyödynnettävä tieto ja osaaminen organisaation menestykselle elintärkeää. Tämän kehittämistehtäväni tuotoksen, vuosikellon, taustalla ovat olleet vaikuttamassa teoreettinen perehtyneisyys terveydenhuoltoa ja lähemmin opiskeluterveydenhuoltoa ohjaavaan lainsäädäntöön, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen yleisesti, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus esihenkilötyössä, esihenkilön motivaatiotekijät ja valmentava johtaminen. Tässä kehittämistehtävässä on edetty seuraavan kaavion mukaan. Toteutuksesta syntyneitä 24-sivuista vuosikelloa ei julkaista.



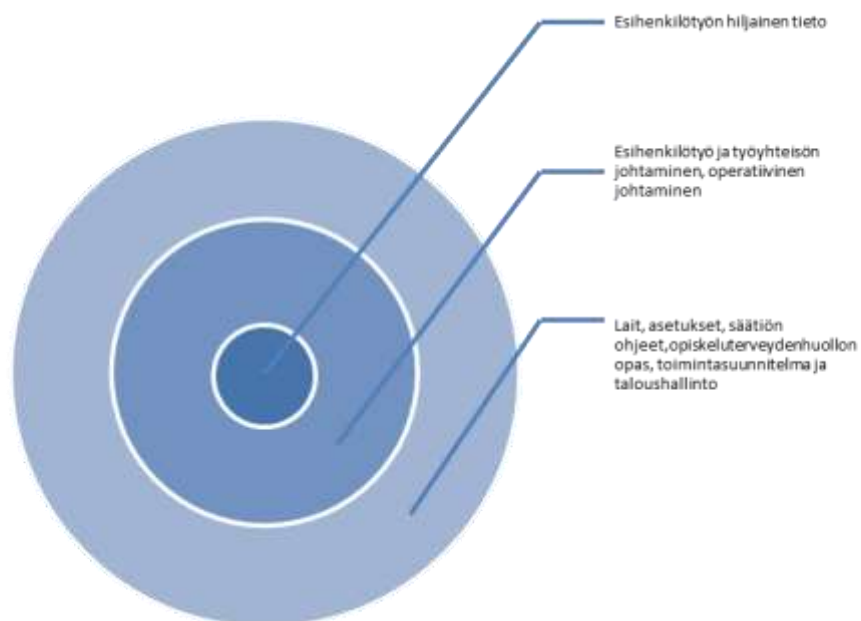
KUVA 3. Kehittämistehtävän kuvaus

Vuosikellon työryhmätyöskentelyssä on otettu huomioon mentorointi ja sen merkitys hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä vuosikellon synnyssä tarvittuun asiantuntijaryhmän välinen mallintaminen ja reflektointi. Lähiesimiestyö on tässä

opinnäytetyössä korvattu esihenkilötyö nimellä sen sukupuolineutraalimman merkityksen johdosta.

Toiminnallisessa kehittämistehtävässä pyritään muutokseen, joka parantaa nykytilannetta muodossa tai toisessa ja se tehdään lähes aina organisaatiolle tai yritykselle. Näkökulmissa voidaan käyttää eri tieteenaloja. Kehittämistehtävän aihetta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, kuten johtamisen tai henkilöstön. (Kananen 2015, 11–13.) Opinnäytetyöni tavoitteena on aikaansaada tuotos, esihenkilötyön vuosikello. Vuosikellon tarkoituksena on toimia esihenkilöiden yhtenä johtamisen apuvälineenä. Kehittämistehtäväni tekee mielenkiintoiseksi se, ettei YTHS:n esihenkilötyöhön ole aikaisemmin laadittu säätiötason vuosikelloa ja tälle on selkeä tilaus. Esihenkilötyö on haastavaa johtamistyötä, jota tehdään pitkäjänteisesti säätiön strategisia linjauksia noudattaen. Säätiöllä on useampi lähiesihenkilö siirtynyt tai siirtymässä eläkkeelle ja heidän lähiesihenkilötyönsä hiljaisen tiedon dokumentointi on tulevaisuuden näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää. Vuosikello palvelee myös uusien esihenkilöiden perehdytyksessä. Vuosikello on selkeä ja informatiivinen. Vuosikellon työstämisen yhtenä työvälineenä on ollut asiantuntijaryhmän mentorointi, joka pitää sisällään mallintamista sekä reflektoinnin.

Opinnäytetyöni aihe syntyi työelämän tarpeesta. Vuosikellon laatiminen antaa YTHS:n esihenkilöille tietoa työtä ohjaavista laeista, säädöksistä ja ohjeista. Lisäksi säätiön esihenkilöistä muodostettu asiantuntijaryhmä on kehittämistehtävän aikana dokumentoinut esihenkilön tarvitsemia operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita ja tehtäviä, jotka toistuvat vuosittain. Tuotos, vuosikello on jaettu neljään vuodenaikaan opiskelijoiden lukuvuotta noudattaen. Se on sähköinen ja se on muokattavissa esihenkilön tarpeiden mukaan.



KUVA 3. Vuosikellon aihealueet

#### 4.1 Vuosikellon sisältö ja kirjoitusasu

Vuosikello on vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikataulu, joka voidaan esittää sanallisesti tai graafisena kuvauksena. Vuosikello on tuotos, jonka avulla nähdään pitemmän aikajakson tapahtumat kokonaisuutena ja sitä voidaan vuoden aikana jatkuvasti tarkentaa. Vuosikelloon voi laittaa kaikki tiedossa olevat vuoden aikana olevat tehtävät tai tapahtumat. Vuosikellosta tulee hyödyllinen työkalu, kun siihen otetaan mukaan vuodelle aikataulutettavat päätehtävät ja prosessit kaikilta eri alueilta. (Innokylä 2022).

YTHS:n viestintä ja brändi muodostuvat yhdenmukaisesta tekemisestä ja toiminnasta. Tässä opinnäytetyön tuotoksessa on noudatettu ohjeistusta YTHS:n yhdenmukaisesta visuaalisesta ilmeestä koskien värejä, typografiaa ja graafisia elementtejä. Viestinnän ”tone of voice” arvot on pyritty huomioimaan tuotoksessa siten, että siinä kaikuva YTHS:n arvot: yhdenvertainen, rohkea ja välittävä. Vuosikello on luotu Word-ohjelmalla ja se tallennetaan muodossa, jota jokainen esihenkilö voi tahtoessaan muokata. (YTHS n.d.)

## 4.2 Vuosikellon aineiston keruu

Helin Aalto-yliopiston johtamisen laitokselta on tutkinut laadullisella teemahaastattelulla, millaisia välineitä tarvitaan, jotta hiljainen tieto tallentuu työyhteisöön työntekijän eläköityessä. Suurten ikäluokkien eläköityminen tuottaa haasteita ja huolta yhtiöille ja organisaatioille siinä, miten hiljaisen tiedon ja osaaminen saadaan siirrettyä niille, jotka jäävät työpaikoille. Helinin tutkimustuloksissa korostuvat erilaiset keinot eläköityvän työntekijän tiedon taltiointiin ja säilyttämiseen. Haastatteluista nousi esille erilaisia keinoja, joilla yrityksessä voidaan ennakoida ja suunnitella mentorointi ja dokumentointi. (Helin 2017, 0.)

Hiljaista tietoa keräämällä on selvitetty, mitä asioita YTHS:n esihenkilötyön vuosikellossa tulee huomioida, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla säätiön palveluksessa olevia ja uusia aloittavia esihenkilöitä. Säätiön organisaatio ja palvelumallin uudistumisen myötä esihenkilöiltä edellytetään uudenlaista valmentavaa johtamismallin omaksumista, itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taitoja sekä johtamistaitoja säätiön strategiset painopistealueet huomioiden.

Asiantuntijaryhmään kutsuttiin esihenkilötyötä tekeviä asiantuntijoita eri puolilta Suomea YTHS:n palvelupisteistä. Esihenkilöiden valinnassa pyrittiin huomioimaan niin suurissa kuin pienemmissä YTHS:n palvelupisteissä työskenteleviä asiantuntijoita. Tämä siksi, että toimipisteiden kokoon liittyviä toiminnan erityispiirteitä voitiin huomioida vuosikellon operatiivisen toiminnan työstämisessä. Työryhmään kuuluivat yksi terveyspalveluyksikön johtaja, kolme pitkäaikaista osastonhoitajaa ja yksi terveydenhoitaja. Vuosikellon teemoja lähestyttiin ennakkovalmisteluina, keskustellen ja mentoroiden, reflektoiden ja tietoa muistioon tallentaen.

Asiantuntijaryhmän työskentelytavoista ja teemoista sovittiin seuraavaa: Yrityksen esihenkilötyön vuosikello ja asiantuntijatiimin kokouskäytännöt, aikataulut ja aiheet sovittiin elokuun alussa 2020. Kokoukset toteutettiin Teamsin välityksellä ja jokaiseen kokoukseen laadittiin asialista ja kokouksesta tehtiin muistio. Muistioihin tallennettiin kaikki vuosikellon laadintaa hyödyntävä tieto. Tuotoksen



työstämiseksi oli laadittu kokousaikataulu ja kokouksiin osallistui jokainen asiantuntijaryhmän jäsen suunnitelman mukaisesti elokuu 2020 – tammikuu 2021 välisenä aikana, yhteensä kuusi kertaa. Kokousten asialistojen teemat olivat:

- Opinnäytetyön tarkoitus, tehtävä ja aikataulu
- Lait, asetukset, YTHS:n ohjeet, toimintasuunnitelma ja taloushallinto
- Työyhteisön johtaminen
- Lähiesimiestyön hiljaisen tiedon dokumentointi
- Valmis tuotos ja sen esittelystä ja jalkauttamisesta sopiminen.

Opinnäytetyön tuotoksessa kuvataan keskeiset käsitteet eli YTHS, esihenkilötyö (tehtävänkuva ja osaamisen kriteerit) ja vuosikello. Vuosikellossa kuvataan toimintaa keskeisesti ohjaavat lait, asetukset, säätiön ohjeet ja opiskeluterveydenhuollon opas. Lisäksi vuosikelloon on kerätty esihenkilöiltä saatu hiljainen tieto vuoden kiertokulku huomioiden.

Vuosikello on YTHS:n esihenkilöiden työkalupakin yksi työväline, joka on sähköisessä muodossa ja jota käyttämällä esihenkilötyössä toimivat voivat ennakoida omaa operatiivista toimintaansa. Lisäksi esihenkilöt voivat hyödyntää sähköistä vuosikelloa parhaaksi katsomallaan tavalla muokkaamalla sitä itselleen parhaiten toimivaksi. Korkeakoulujen (yliopistot ja ammattikorkeakoulut) yhdistymisen yhteydessä vuosikello toimii uusien esihenkilöiden apuvälineenä heidän hahmottaessaan YTHS-mallin mukaista vuosikiertoa.

## 5 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö käsitteli nykymuotoisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa, erityisesti YTHS:n esihenkilötyössä, tarvittavaa teoriatietoa johtamisesta, itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta. Kehittämistyön pääpaino oli esihenkilötyön vuosikellossa, joka työstettiin valmiiksi käytännön esihenkilötyötä tekevien asiantuntijuudella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää säätiön esihenkilötyön vuosikello ja kehittämistehtävän tuotoksena syntyi hyödyllinen ja käytännönläheinen yleisterveyden esihenkilötyötä tekevien vuosikello. Vuosikelloa voivat käyttää eri palvelupisteissä työskentelevät yleisterveyden esihenkilöt.

Perehdyttäminen, hiljaisen tiedon taltiointi ja mentorointisuunnitelmat ovat yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Perehtyminen ei lopu perehdyttämiseen vaan jatkuu koko työsuhteen ajan, ja perehdyttäminen kuuluu niin esihenkilöille kuin erikseen tehtävään nimetyille vastuuhenkilöille. Kehittämistehtävässä onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti keräämään ja dokumentoimaan talteen nyt jo osin eläkkeelle siirtyneiden esihenkilöiden tietotaitoa.

Tässä kehittämistehtävässä asiantuntijaryhmä oli koottu YTHS:llä työskentelevistä esihenkilöistä, jotka osallistuivat kehittämishankkeeseen omasta vapaasta tahdostaan. Jokaisen ryhmään osallistuneen asiantuntijuutta kunnioitettiin, eikä osallistuminen aiheuttanut heille ammatillista vahinkoa tai haittaa. Opinnäytetyön tekemiselle oli saatu kohdeorganisaation lupa. Opinnäytetyön tekijä teki kehittämistehtävän omalla ajallaan ja kustannuksellaan.

Asiantuntijaryhmä oli tietoinen opinnäytetyönä valmistuvan tuotoksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Etätapaamiset Teamsin välityksellä jouduttivat tuotoksen valmistumista ja näin kaikki ryhmään osallistuneet pääsivät osallistumaan kokouksiin suunnitelman mukaisesti. Työryhmän katsottiin olevan toiminnalliseen opinnäytetyöhön eettisesti sopiva. Tuotos, 24-sivuinen vuosikello, dokumentoitiin yhdessä

sovitulla tavalla eettiset toimintatavat huomioiden. Kaikki kokouksista laaditut muistiot olivat työryhmän jäsenten luettavissa ja seuraavassa työryhmän kokouksessa kommentoitavana sekä hyväksyttävänä. Työryhmän jäsenten nimien julkaisua ei katsottu tarpeelliseksi.

Opinnäytetyön tuotoksen työstäminen tapahtui suunnitellusti ja yhteisymmärryksessä säätiön yleisterveyden esihenkilötehtävissä toimivien asiantuntijoiden kanssa. Tuotoksessa huomioitiin esihenkilötyön tehtävänkuva, työryhmään osallistuneiden vuosien aikana kertynyt esihenkilötyön kokemus, tietotaito ja osaaminen. Hiljaisen tiedon kerääminen ja dokumentointi perustui esihenkilöiden tuotamaan tietoon ja käytännön työssä omaksuttuihin tosiasioihin. Asiantuntijaryhmä reflektoi ja mallinsi ryhmän tuottamaa tietoa hyvässä dialogisessa yhteisymmärryksessä. Opinnäytetyönä valmistunut vuosikello toimii osana säätiön esihenkilöiden perehdytystä. Kiitän kaikkia kehittämistehtävään osallistuneita ryhmän jäseniä, heidän sitoutumisestaan ja aktiivisesta osallistumisesta tuotoksen valmistumisessa.

Teoriaosuuden sisältö on rakentunut opinnäytetyön tuotoksessa esille nousseiden esimiestyössä tarvittavien teorian tiedon osaamisalueiden ympärille. Teoriatietoa on haettu tietokantahauilla etukäteen määritellyillä kriteereillä. Suurin osa lähteistä oli aihepiiriä käsittelevää kirjallisuutta ja niissä esiin nostettuja tutkimusnäyttöjä. Kirjoissa esille nousseet tutkimustyön tekijät toistuivat samoina useassa eri kirjassa, joten tähän työhön on nostettu esille niistä keskeisimmät.

Vuosikellon työstämiseen osallistuneet nostivat esille vuosikellon ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden säätiössä tapahtuvien suurten muutosten vuoksi. Vuosikello on yksi esihenkilön työväline ennakoida ja hallita omaa tehtävänkuvaa sekä hahmottaa alaisten työssä esiintyvien vuodenaikojen mukaan toistuvien kiirehuippujen ja kuormituksen ajankohtia.

Kinnusen ja Peltoniemen (2021, 63) laadullisen tutkimuksen ja tulosten pohjalta todettiin, että työelämän muospaineet ja nopeasti muuttuva työympäristö edellyttävät työntekijöiden kykyä itsensä johtamiseen, itsenäistä työtetta sekä päätöksentekotaitoja moniammatillinen tiimityö huomioiden. Itsenäisessä ja itseohjautuvassa työssä tarvitaan organisaatiolta hyvää rakennetta ja johdon tuki. Valmentavassa esihenkilötyössä korostuvat jaettu, valmentava, dialoginen ja motivoiva johtaminen. Säätiössä tapahtuneet muutokset nostavat esiin esihenkilöiden johtamisen, itsensä johtamisen ja työtehtävien sisällön hallinnan tärkeyden. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat taitoja, joita ilman esihenkilötyössä toimiminen ei ole mahdollista. Valmentava johtaminen on säätiön valitsema johtamistapa ja tässä työssä sitä sivutaan vain teoriaosuudessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi ennakoida ja suunnitella eläköityvän henkilöstön tiedon säilyttämistä, rakentaa mentorointiohjelma ja huolehtia hiljaisen tiedon dokumentoinnista niin, ettei tieto pääse katoamaan poislähtijöiden mukana. Vuosikello on yksi esimiestyön toteutuksen työväline ja sen ylläpitäminen sekä kehittäminen palvelee niin organisaatiosta poistuvia, kuin sinne saapuvia uusia esihenkilötehtävissä aloittavia. Yrityksen osaaminen on työntekijöissä ja sitä on tarpeellista arvostaa.

Vuosikellon muodossa esitetty konkreettinen vuosisuunnitelma auttaa esihenkilöitä pysymään ajan tasalla ja varaamaan riittävästi aikaa eri asioiden valmisteluun. Kaikkiin asioihin ei toki pysty varautumaan ennalta, mutta yleensä toiminnassa on aina lukuisia elementtejä, jotka toistuvat vuodesta toiseen ja joiden kirjaaminen vuosikelloon helpottaa vuositason työskentelyn ja toiminnan jäsentämistä.

Tasan kolmekymmentä vuotta oman valmistumiseni jälkeen sitä huomaa itse olevansa asemassa, jossa on aika siirtyä vastuulliseen mentorin tehtävään. Tämä kehittämistehtävä on vaikuttanut vahvasti asian sisäistämiseen ja konkretisoitui niistä keinoja, joilla voin omakohtaisesti lähteä asiaa edistämään. Ottamaan vastuuta tietotaidon, osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisestä seuraajille.

## LÄHTEET

Alltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent.

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio -Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki. Basam Books Oy.

AVI, Sosiaali- ja terveydenhuollon aluehallintovirasto. Viitattu 6.11.2022.  
<https://avi.fi/etusivu>

Ek, T. 2022. Eettistä osaamisesta yhteiskunnalliseen ymmärrykseen – Varhaiskasvatuksen arjen hiljainen tieto ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Jyväskylä. Viitattu 30.10.2022. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/79743/978-951-39-9014-5\\_vaitos19022022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/79743/978-951-39-9014-5_vaitos19022022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen; Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki. WSOY.

Helin, T. 2017. "Älä päästä tietoa karkaamaan!". Keinoja tiedon säilyttämiseen työntekijän eläköityessä. Pro gradu -tutkielma. Master's Programme in Management and International Business. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 18.7.2022. [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27717/master\\_Helin\\_Tia\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/27717/master_Helin_Tia_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Innokylä. 2022. Viitattu 18.7.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas; Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kankainen, S. 2019. Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Blogijulkaisu 2.4.2019. Viitattu 7.3.2022 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki. Vammalan kirjapaino Oy

Keva. Uutinen 12.2.2021. "Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana". Viitattu 20.7.2022.  
<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/>

Kinnunen, M. & Peltoniemi, H. 2021. Työterveyshoitajan itseohjautuvuus ja sen vaatimukset lähiesimieshenkilöstölle. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi

- tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.7.2022.  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/507636>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- L 1.12.1989/1962. Erikoissairaanhoidtolaki. Finlex. Viitattu 21.5.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19891062>
- L 28.1.1972/66. Kansanterveyslaki. Finlex. Viitattu 21.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1972/19720066>
- L 17.5.2019/695. Laki korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollosta. Finlex. Viitattu 23.2.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190695>.
- L 28.6.1994/559. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Finlex. Viitattu 9.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>.
- L 30.12.2010/1326. Terveydenhuoltolaki. Finlex. Viitattu 30.5.2020.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Viitattu 15.11.2021.  
[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150784/Laine\\_Osaaminen\\_hyvinvointi\\_sosiaalinen\\_vastuu\\_tyorganisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150784/Laine_Osaaminen_hyvinvointi_sosiaalinen_vastuu_tyorganisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- McCharty, G. & Milner, J. 2013. Managerial Coaching: challenges, Opportunities and Training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768-779.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki. Talentum.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki. Helsingin Kamari Oy ja tekijät.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 30.10.2022.  
<https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Opiskeluterveydenhuollon opas 2021. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2021:14. Viitattu 9.3.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162957/STM\\_2021\\_14\\_J.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162957/STM_2021_14_J.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

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

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 30.10.2022. <https://thl.fi/fi/>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Julkaistu 14.11.2012. Viitattu 8.3.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukimassa; Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto 2019. Viitattu 7.3.2022. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen; Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö n.d. YTHS. Viitaukset sisäiseen intranettiin.