

# **JURIDINEN OSAAMINEN LÄHIJOHTAJAN TYÖN TUKENA**

Heli Karttunen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Toukokuu 2021

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, sosiaali- ja terveyshallintotiede

KARTTUNEN HELI: Juridinen osaaminen lähijohtajan työn tukena

Pro gradu -tutkielma, 92 sivua, 2 liitettä (3 sivua)

Tutkielman ohjaajat:       Professori Sanna Laulainen  
  TtM, YTM Anna Karttunen

Toukokuu 2021

Avainsanat: Johtamisosaaminen, osaaminen, juridinen osaaminen

Tutkimuksen aihe oli juridinen osaaminen lähijohtajan työn tukena. Tarkoituksena oli tutkia tehostetussa palveluasumisessa toimivien lähijohtajien kokemuksia juridisen osaamisen merkityksestä heidän työssään, miten juridinen osaaminen näkyi lähijohtajien arkityössä sekä oliko juridisella osaamisella vaikutusta työhön ja siinä tehtäviin päätöksiin. Tarkoituksena oli myös tutkia juridisen osaamisen kehittymistä työuran aikana sekä kokiivatko lähijohtajat juridisen osaamisen olevan tärkeä heidän työssään. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Millainen merkitys juridisella osaamisella oli lähijohtajan työssä sekä 2. Miten juridinen osaaminen oli kehittynyt työkokemuksen myötä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa lähijohtajien juridisesta osaamisesta, kokemuksista, koulutuksista sekä koulutustarpeista. Samalla tutkittiin johtamisosaamista sekä pyrkimyksenä oli avata tehostetun palveluasumisen lähijohtajien työhön vaikuttavia lakeja, jotka nousivat esille lähteistä.

Teoriaviitekehys sisältää tietoa johtamisesta, johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa, osaamista, johtamisosaamista sekä juridista osaamista. Teoriaviitekehukseen on sisällytetty myös oikeudellista toimintaympäristöä sekä teoriasta esiin nousseita lähijohtajan työhön liittyviä keskeisiä lainsäädäntöjä ja niiden sisältöjä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla satunnaisesti valittuja kahdeksaa Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymässä (Kymsote) palveluasumisen yksiköissä toimivaa lähijohtajaa. Aineisto analysoitiin käyttämällä sisällön analyysia.

Lähijohtajat kokivat juridisen osaamisen tukevan vaikeiden päätösten tekemisessä sekä henkilökunnan ohjaamisessa esimerkiksi rajoittamistoimenpiteissä. Lähijohtajat kokivat juridisen osaamisen tukevan vaikeiden päätösten tekemisessä. Lähijohtajat kokivat juridisen oppimisen kehittyneen työvuosien varrella ja osa lähijohtajista koki kehittyneensä lakien tulkitsemisessa. Tulosten perusteella lähijohtajat tarvitsevat juridista koulutusta oman arkityön sekä työssä tehtävien päätösten tukemiseen. Näillä tutkimustuloksilla voidaan kehittää lähijohtajien ammatillista koulutusta sekä organisaation antamaa koulutusta niin johtamisen- kuin juridisen osaamisen vahvistamiseksi. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vertaileva tutkimus juridisesta osaamisesta organisaation eri johtamisen tasoilla.

## **Abstract**

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies, Department of Health and Social Management, health and social management sciences

KARTTUNEN HELI: Legal competence to support the work of the leadership

Master's thesis, 92 pages, 2 appendices (3 pages)

Thesis Supervisors: Sanna Laulainen, Professor  
Anna Karttunen, MSc, MSc

April 2021

Keywords: Management skills, competences, legal competence

The topic of the study was legal competence to support of the work of the local manager. The aim was to study the experiences of local managers in enhanced service housing on the important of legal competence in their work, how legal competence was reflected in the everyday work of local managers, and whether legal competence had an impact on work and decisions. The aim was also to study the development of legal competence during their working lives and whether local managers felt that legal competence was important in their work. The research questions were: 1. What was the significance of legal competence in the work of the local manager and 2. How legal competence had evolved with work experience. The aim was to provide information on the legal competence, experiences, trainings and educational needs of local managers. At the same time, management expertise was studied and the aim was to open up laws affecting the work of local managers of enhanced service housing, which emerged from sources.

The theoretical framework includes information on leadership, leadership in social- and healthcare, competence, leadership competence and legal competence. The theoretical framework also includes the legal environment and the key legislation and their contents related to the work of the local managers that have emerged from the theory.

The study was carried out as a qualitative study by interviewing the eight randomly selected local managers in the service housing units of the Kymenlaakso Joint Municipal Authority for Health and Social Services (Kymsote). The data was analyzed using content analysis.

Local managers felt that legal competence supported them in making difficult decisions and guiding staff, for example in restrictive measures. Local managers felt that legal competence was supportive in making difficult decisions. Local managers felt that legal learning had developed during the working years, and some of the local managers felt that they had evolved in interpreting the laws. Based on the results, local managers need legal training to support their own everyday work and decisions made at work. These research results can be used to develop the vocational training of local managers and the training provided by the organization to strengthen both management and legal competence. One topic of further research could be comparative research on legal competence at different levels of organizational leadership.

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät.....	7
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSAIHEEN TERMISTÖÄ</b> .....	<b>9</b>
2.1	Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	9
2.2	Osaamisen määrittely .....	14
2.3	Johtamisosaaminen .....	16
2.4	Juridinen osaaminen.....	21
<b>3</b>	<b>JURIDIikka LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ</b> .....	<b>26</b>
3.1	Oikeudellinen toimintaympäristö .....	26
3.2	Lähijohtajan työhön kuuluvat keskeisimmät lainsäädännöt.....	30
3.2.1	Työlainsäädäntö .....	31
3.2.3	Sosiaalipalvelujen lainsäädäntö .....	36
3.2.4	Terveyspalveluiden lainsäädäntö.....	39
3.2.5	Vammaispalveluiden lainsäädäntö .....	43
3.2.6	lääkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskeva lainsäädäntö.....	43
3.2.7	Lainsäädäntö lääkehuollosta ja terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista .....	45
3.2.8	Asiakas- ja potilastietojen hallintaa ohjaava lainsäädäntö .....	47
3.2.8	Lopuksi.....	50
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT</b> .....	<b>51</b>
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	51
4.2	Aineiston hankinta .....	52
4.3	Aineiston analysointi.....	55
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>59</b>
5.1	Johtamisosaaminen ja sen kehittäminen lähijohtajien kokemana.....	59
5.2	Juridinen osaaminen ja sen kehittäminen lähijohtajien kokemana.....	61
<b>6</b>	<b>POHDINTA JA PÄÄTELMÄT</b> .....	<b>69</b>
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	69
6.2	Keskeiset tulokset, päätelmät ja jatkotutkimusaiheet .....	71
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>81</b>

## **LIITTEET**

LIITE 1 Teemahaastattelulomake

LIITE 2 Saatekirje haastatteluun osallistuvalla

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Johtamisosaamisen hierarkkinen pyramidimalli.....	18
Kuvio 2 Yhteenveto johtamisosaamisen ulottuvuuksista.....	20
Kuvio 3 Juridinen tuntemus.....	21
Kuvio 4 Normien keskinäinen soveltamisjärjestys.....	28
Kuvio 5 Valtiovallallinen kolmijako.....	29
Kuvio 6 Työlainsäädännön kokonaisuudet.....	32
Kuvio 7 Sosiaalipalveluiden lainsäädäntö.....	37
Kuvio 8 Terveyspalveluiden lainsäädäntö.....	40
Kuvio 9 Vammaispalveluiden lainsäädäntö.....	43
Kuvio 10 Iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskeva lainsäädäntö.....	44
Kuvio 11 Lainsäädäntö lääkehuollosta ja terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista.....	46
Kuvio 12 Asiakas- ja potilastietojen hallintaa ohjaava lainsäädäntö.....	48

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Esimerkki analysoinnista.....	57
--	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Useat lait, asetukset ja säädökset ohjaavat työntekoa sekä työn teettämistä. Lähijohtajan työssä tarvitaan riittävästi juridista osaamista työssä suoriutumiseen ja jopa terveydenhuoltolaissa (1326/2010) korostuu myös johtamisen merkitys. Tämän mukaan lähijohtamisessa tulee olla moniammatillista asiantuntemusta, joihin myös sisältyvät talousosaaminen sekä juridinen osaaminen. Lähijohtajan moniammatillisella asiantuntemuksella saadaan tuettua laadukasta ja turvallisen hoidon kokonaisuutta, yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä sekä kehitetään hoito- ja toimintatapoja.

Nikkola ja Salminen (2012,15) tuovat esille työntekijöiden oikeustietämyksen lisääntyneen sekä lainsäädännön jatkuvasti uudistuvan. Nämä aiheuttavat lähijohtajan oman oikeustietämyksen entistä tärkeämmäksi, sillä omassa juridisessa osaamisessaan lähijohtajan on hyvä olla aina askeleen edellä omia työntekijöitään. Lähijohtajan on pidettävä myös omaa juridista osaamistaan jatkuvasti ajan tasalla. Myös Avolion, Walumbwa ja Weber (2009) tuovat esille johtamisen merkityksen korostuvan alaan kohdistuvien ulkoisten vaatimusten sekä odotusten myötä. Lähijohtajat joutuvat näin myös yhä enemmän perustelemaan omaa toimintaansa ja päätöksiään omassa työssään. Näiden syiden vuoksi kohdistetaan myös yhä enemmän vaatimuksia lähijohtajien juridiselle osaamiselle. Sen lisäksi että tässä tutkimuksessa tutkin lähijohtajien kokemuksia juridiikan merkityksestä arkityössä ja siinä tehtäviin vaikeisiin päätöksiin, tuodaan teoriaosuudessa esille johtajuutta, osaamista, johtamisosaamista, yleistä tietoa juridiikasta ja juridista osaamista sekä avataan lähteistä esiinnoitteita tärkeitä lainsäädäntöjä, jotka koskevat sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja sen johtamista.

Tutkimusaihe, juridinen osaaminen lähijohtajan työn tukena, on ajankohtainen ja tärkeä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa lainsäädännän ohjatessa toimintaa jokaisella johtamisen tasolla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa yhdistyvät useat eri lait, joten lähijohtaja tarvitsee alaan liittyvän substanssilainsäädännön sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvän lainsäädännön osaamista. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskeva sote-uudistus tekee

myös haasteita lähijohtajalle lainsäädännön ja muutosten ajan tasalla pysymisessä. Aikaisempien tutkimusten pohjalta. Aikaisempia tutkimuksia juridisesta/oikeudellisesta osaamisesta on tehty AMK-, YAMK-opinnäytteinä sekä pro gradu -tutkielmina näiden painottaen työlainsäädäntöä ja henkilöstölainsäädäntöä. Pihlakari on tutkinut lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työssään ylemmän AMK-opinnäytetyössään 2014. Aikaisemmat tutkimukset ovat painottuneet työlainsäädäntöön sekä henkilöstöhyvinvointiin, joten oma pro gradu -tutkimuksen laaja-alainen, sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö näkökantana juridiseen osaamiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon, tuo lisäarvoa tähän tutkimukseen. Juridista tai oikeudellista osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on tutkittu vähän ja tämä näkyy myös juridisen osaamisen teoriaosuuden suppeudessa. Juridinen osaaminen on usein liitetty johtamisosaamisen yhdeksi osa-alueeksi käsittelemättä sitä erillisenä osaamisen alueena.

Toimin itse lähijohtajana ikääntyneiden tehostetussa asumispalvelussa ja työni osalta olen huomannut lähijohtajan työhön vaikuttavien lakien puutteellisen tietämyksen ja osaltaan myös lakien vaikean luettavuuden. Lait ja asetukset ohjaavat niin lähijohtajan kuin ylempien johdon työtä ja haluni oli lähteä tutkimaan juridista osaamista ja sen antamaa tukea lähijohtajan työssä tehtäviin päätöksiin. Tutkimusaihe on siis lähtenyt oman työni ja kiinnostukseni kautta. Kuten Villa (2015, 11) toteaa, työelämän tutkimuksessa tutkitaan asioita, jotka kuuluvat omaan ammatti- tai toimialaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa oikeudellinen/juridinen osaaminen on usein kohdistunut tutkimuksellisesti sekä koulutuksellisesti työlainsäädäntöön sekä henkilöstöhyvinvointiin, joten halusin avata keskustelun laajemmaksi lähijohtajan työhön vaikuttaviin lainsäädäntöihin. Näin ollen avasin lähteistä löytyneitä lainsäädäntöjä teoriaviitekehyksiin. Näin saadaan näkyville lainsäädännön laaja-alaisuus sekä lakien keskeisimmät sisällöt, jotta lähijohtajat ymmärtäisivät juridisen osaamisen ja työhön liittyvien lakien tärkeyden omassa työssään.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia millä tavalla lähijohtajat kokevat juridisen osaamisen tukevan heidän työtään ja kuinka juridinen osaaminen näkyy lähijohtajan arkielämässä sekä onko juridisella osaamisella vaikutusta lähijohtajan työhön ja siinä tehtäviin

päätöksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka juridinen osaaminen lähijohtajan työuran aikana on kehittynyt sekä tuntevatko lähijohtajat juridisen osaamisen olevan tärkeää heidän työssään.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millainen merkitys juridisella osaamisella on lähijohtajan työssä?
2. Miten juridinen osaaminen on kehittynyt työkokemuksen myötä?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa lähijohtajien juridisesta osaamisesta, kokemuksesta, koulutuksesta, koulutustarpeista, johtamisosaamista sekä avata lähijohtamiseen liittyvää juridiikkaa. Tässä tutkimuksessa johtamisosaamisella luodaan perustaa sen yhdelle osaamisen alueelle, juridiselle osaamiselle. Tutkimuksen tieto antaa mahdollisuuden kehittää johtamiskoulutuksen sisältöjä sekä jatkokoulutuksia. Tutkimusaineisto kerätään haastatteleamalla Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän (Kymsote) tehostetun palveluasumisen lähijohtajia.



## 2 TUTKIMUSAIHEEN TERMISTÖÄ

### 2.1 Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Jotta ymmärretään juridisen osaamisen tärkeyttä, on myös ymmärrettävä mitä johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa tarkoittaa ja mitä se sisältää. Johtamista on perinteisesti jaoteltu asioiden- (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) mutta suomen kielessä johtamiseen käytetään vain yhtä verbiä ja tämä on vähentänyt tätä alkuperäistä kaksijakoisuutta, josta on pyritty pitkään pääsemään eroon. Nykyään johtamisesta puhutaan yleisellä tasolla ja keskusteluissa kiinnitetään huomiota johtamisen toimintaympäristön monimuotoiseen kokonaisuuteen. (Kinnunen & Vuori 2007, 197; Rissanen & Hujala 2011, 82; Stenvall & Virtanen 2012, 105.)

Yukl (2006) huomioi johtamisen määritelmiä olevan lähes sama määrä kuin johtamisen määrittelijöiden määrä on. Näitä määrittelyjä on tehty muun muassa johtamisroolien, -käyttäytymisen sekä -tehtävien kautta. Lönnqvistin (2002, 2) mukaan johtamisessa käytetään monimuotoisia sekä joustavia keinoja, joiden avulla varmistetaan organisaation tehokas suoriutuminen perustehtävässä. Hänen mukaansa johtaminen on kriittistä toimintaa organisaation kannalta ja se on yksi tärkeimmistä organisaation ydinprosesseista. Viitala (2007, 297) painottaa johtajan tehtäväksi suunnitella ja järjestää työyksikön työt mahdollisimman tehokkaiksi sekä tarkoituksenmukaisiksi. Näin pystytään työn tulokset maksimoimaan sekä kustannuksia minimoimaan.

Organisaation arvot, visiot ja strategiat tuovat johtajien toimintaan paljon odotuksia. Myös henkilöstö ja asiakkaat tuovat erilaisia odotuksia johtajalle, jonka työhön vaikuttavat vahvasti myös lainsäädäntö, yhteiskunnallinen tilanne sekä omalta osaltaan työmarkkinat. (Hyppänen 2007, 9.) Mintzberg (1980, 3-48) esittää johtamisen olevan oikeuksien ja velvollisuuksien sekoitusta ja tehtävien osalta on paljon vaihtuvuutta sekä työn keskeytykset ovat tavanomaisia.

Kotterin (1990, 38-40) mukaan asioiden ja ihmisten johtamisella ei ole paremmuutta tai tärkeämpää osuutta johtamistaidossa eikä niitä myöskään voi erottaa toisistaan. Rissanen ja Lammintakanen (2015, 84) ovatkin nostaneet esille kysymyksen onko johtamisen yleinen johtamistarkastelun kuvaaminen riittävä puhuttaessa sosiaali- ja terveydenhuollon

johtamisesta. Lisäksi johtamistyöstä on puhuttu eri tasoilla; ylempi johto, keskijohto ja lähijohto (Virtanen 2010, 35; Rissanen & Hujala 2011, 82). Rissanen ja Lammintakanen (2015, 82) ilmaisevat tämän luokituksen olevan yksinkertaistava mutta kuitenkin tarkastelukeinona helpottava. Ylemmällä johdolla tarkoitetaan organisaation strategisen johtamisen vastuuhenkilöä, kuten muun muassa toimialajohtajaa. Lähijohtajan ja työntekijän välistä johtamista tarkoitetaan kun puhutaan lähijohdosta. Keskijohto toimii ylemmän johdon ja lähijohdon välissä. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 82.) Virtanen (2010, 34) esittää kritiikkiä siitä, mihin organisaatiotasoon lähijohtaja kuuluu sillä hänen mielestään tämä ei ole yksiselitteistä, eikä tutkimuksilla ole vakiintunutta linjaa asian osalta. Yleisesti ottaen kriteereiden vaikeus johtajan hierarkkisen tason määrittelylle voidaan katsoa johtuvan yksiselitteisen sekä kaikki terveydenhuolto-organisaatiot kattavan määrittelyn laatimisen vaikeudesta, lähes mahdottomuudesta. (Virtanen 2010, 34.)

Seeck (2012, 20) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla tavoitteiden saavuttaminen onnistuu kohdentamalla ja hyödyntämällä työpanoksia sekä fyysisiä voimavaroja. Lähijohtaja toimii yksikön tai työyhteisön johtajana sekä hänen tehtävänä on vastata päivittäistoiminnoista sekä sen kehittamisestä. Myös henkilökunnan saatavuus, rekrytointi sekä asiakkaiden välittömiin tarpeisiin vastaaminen ovat lähijohtajan tehtäviä. Virallisissa asiakirjoissa ei määritellä lähijohtajan toimenkuvaa vaan sen määrittäjänä on koulutus sekä organisaation omat sisäiset johtamiskäytännöt ja -opit. Näin lähijohdolla voi olla useita erilaisia rooleja vaikkakin pääsääntöisesti työtehtäviä lähijohtajalla kuitenkin muodostuu ihmisiin sekä heidän työhönsä kuuluvista tehtävistä. (Viitanen ym. 2007, 119; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19, 60; Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 28-31; Ahlroth & Havunen 2015, 77.)

Mintzberg (1983, 14-16) esittää alkuperäiset sanat esimies sekä työnjohtaja englanninkielisillä sanoilla frontiline manager sekä first-line manager. Vuori (2005, 49) sekä Rissanen ja Lammintakanen (2015, 82-83) tuovat esille lähijohtajan olevan käsitteenä melko uusi ja vaikka eri tutkijat määrittelevät johtamisen eri tavoin, niin usein kuitenkin johtamiseen liitetään näkökulma asioiden eteenpäin saattamisesta. Johtaminen on voitu määrittellä toiminnaksi tai prosessiksi, joiden avulla organisaatiossa työskentelevät saadaan toimimaan tavoitteiden mukaisesti jolloin myös saavutetaan yhteiset sovitut päämäärät.

Määrittelyä johtamiselle on tehty myös tyypittelemällä erilaisia johtamistehtäviä, johtamisrooleja tai johtamiskäyttäytymisiä. Luther Gulickin POSDCORB-määritelmä on usein käytetty. Johtajan tehtäviin kuuluvat tämän määritelmän mukaan suunnittelu (planning), organisointi (organizing), henkilöstön hankinta sekä kehittäminen (staffing) ohjaus ja johtaminen (directing), koordinointi (co-organizing), raportointi (reporting) ja budjetointi (budgeting). (Vuori 2005, 49; Rissanen & Lammintakanen 2015, 82-83.)

Lähijohtamisessa korostuvan asiantuntemuksen avulla lähijohtaja kykenee ratkomaan arjen haasteita sekä ongelmia sillä lähijohtaja tekee työssään itsenäisiä valintoja eikä välttämättä saa tukea ylemmältä johdolta tai henkilökunnalta. Päivittäisjohtaminen on muuttumassa yhä enemmän valmentavaan suuntaan ja tämä mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen omassa työssään. Esimiesorientaatio on pystyttävä jättämään taka-alalle sekä lähijohtajan on kyettävä ohjaamaan moniammatillisia tiimejä itseohjautuvaan suuntaan, jotta ammatillisessa kehittämisessä voidaan parhaiten onnistua. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 30-32.)

Sosiaali- ja terveysjohtaminen kuuluu Suomessa julkishallintoon, jolloin johtamisympäristönä julkinen hallinto sekä organisaatiot voidaan nähdä edustavan pysyviä hierarkkisia rakenteita sekä staattista organisaatiomallia. Virkamiehellä on julkisjohtamisessa olemassa virkavastuu, vaikka heidän toimintavapauttaan on rajoitettu. Julkinen sektori ohjaa sekä rajoittaa julkisten palvelujen tuottamista ja tämä leimaa vahvasti myös johtamista. (Kinnunen & Vuori 2005, 198; Ollila 2006, 35; Rissanen & Lammintakanen 2015, 85.)

Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla johtaminen on osa hallinnon käytäntöä perustuen samoihin peruselementteihin. Molemmilla sektoreilla pätevät samat lainalaisuudet kuten kaikessa johtamisessa. Julkisessa sektorissa johtaminen mielletään vaikuttamiseksi, vallankäytöksi, päätöksenteoksi, organisaation yhteisten tavoite- ja arvoperusteiden luomiseksi sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista toiminnalla. Henkilöstön koordinointi, motivointi sekä kontrollointi liitetään myös yleisesti johtamiseen. (Salminen 2004, 8-9.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa (Kaste) hyvä johtaminen on laitettu yhdeksi painopistealueeksi. Johtamisen avulla palvelujen toimivuutta, työhyvinvointia sekä tuottavuutta pyritään parantamaan valtakunnallisesti. (STM 2016:8.)

Terveydenhuoltolaissa (1326/2010) korostuu myös johtamisen merkitys. Tämän mukaan moniammatillisella asiantuntemuksella tuetaan laadukas ja turvallinen hoidon kokonaisuus, yhteistyö eri ammattiryhmien kesken sekä kehitetään hoito- ja toimintatapoja. Niiranen ja Lammintakanen (2014, 23-24) tuovat esille johtajan työn laajemman kokonaisuuden sosiaali- ja terveystalouksissa mikä voidaan myös päätellä perinteisestä johtajan ammattinimikkeestä. Heidän mukaansa jokaisella johtamisen tasolla on huolehdittava palvelujen saatavuudesta, saavutettavuudesta sekä myös vaikuttavuudesta. Olennaisesti samaan aikaan työkuvaan kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinnollinen sekä taloudellinen päätöksenteko. (Niiranen & Lammintakanen 2014, 23-24.)

Niiranen ja Lammintakanen (2011, 13-14) määrittelevät sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista toimintana asioiden tekemisille, päätöksenteolle sekä voimavarojen hankintana, vastuun jakamisena, ohjaamisena sekä asioiden järjestämisenä. Heikan (2008, 40) mukaan asema ja organisaatio vaikuttavat lähijohtajan tehtävien sisältöön ja sosiaali- ja terveydenhuollon alalla lähijohtamisen prosessikuvaus on pysynyt aikojen saatossa lähes samanlaisena. Tärkeiksi osa-alueiksi johtamistyössä Heikka (2008, 40) luokittelee henkilöstön hyvinvoinnin, kehittämisen ja kouluttamisen. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuu henkilöstön osaaminen sekä moninaisuuden johtaminen. Tärkeää olisikin selkeyttää johtajan työkuva sekä valmiuksia johtamisosaamista kehitettäessä. (Heikka 2008, 40.) Bondas (2006, 332) tuo esille johtajuuden tapahtuvan yhä teknologisemmassa ja monimutkaisemmassa ympäristössä. Tämä tuo lähijohtamiselle lisää haasteita sekä vaateita näihin kohdistuvan juridisen- kuten teknisen osaamisenkin kannalta.

Johtamista määrittävät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa sen sijainti, rakenne sekä perustehtävät. Toimintaympäristö, joka on moninainen ja muodostuu erilaisista sidosryhmistä sekä palvelurakenteiden pirstaleisuus tuo haasteita johtamiselle. Johtajuuteen vaikuttavat toimintaympäristön lisäksi myös konteksti ja organisaatiokulttuuri. Valtio kohdistaa informaatio-ohjauksen kautta lainsäädäntöjä, resurssiohjausta sekä toiminnan sisältöä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin. (Vuori 2005, 34; Niiranen & Lammintakanen 2011, 23-29; Lammintakanen & Rissanen 2017, 52-53.) Tämän vuoksi johtajan jokaisella organisaation tasolla on myös ymmärrettävä Suomen poliittista järjestelmää ja sen vaikutusta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen.

Ominaista sosiaali- ja terveydenhuollolle on toiminta elämän peruskysymysten parissa. Useasti nämä peruskysymykset jaotellaan erikseen terveyden- ja sosiaalihuollon toimintoihin ja sosiaalisiin peruskysymyksiin on lähdetty yleisesti lähestymään käsitteillä: syrjäytyminen, pahoinvointi, pahuuden kohtaaminen tai vääräys (Rissanen & Lammintakanen 2015, 84; Rissanen & Hujala 2011, 84). Sinkkonen ja Taskinen (2005, 78-79) ovat tuoneet esille sosiaalialan johtajille edellytyksiksi eettisen herkkyyden sekä kyvyn valintojen tekemiseen tietoisesti ja arvoihin perustuen. Heidän mukaansa sosiaalialalla työskennellessä on hyväksyttävä kompromissit päästäkseen riittävän hyviin ratkaisuihin. Aina ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua vaan päätökset tulee ratkaista asiakkaan edun mukaisesti.

Terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan lähtökohtina voidaan puolestaan katsoa olevan etiikka ja terveydenhuollon päämäärä. Terveyden ydinkysymyksiä ovat: potilaan kipu, kärsimykset, elämä ja kuolema. (Kinnunen & Vuori 2005, 198-199; Rissanen & Lammintakanen 2015, 84; Rissanen & Hujala 2011, 84.) Bondas (2006, 332) tuo esille hoitotyön johtamisen altistuneen organisatoriselle, taloudelliselle, tieteelliselle sekä myös poliittisille vaatimuksille. Hänen mukaansa hoitotyön johtamisen tehtävänä on huolehtia haavoittuvien ihmisten hoidosta sekä ihmisten kohtaaminen terveydellisissä asioissa, ki-  
vuissa, tuskissa sekä kuoleman kohdatessa.

Vaikka palveluasuminen itsessään kuuluu sosiaalihuollon piiriin, lähijohtajan on kyettävä ja osattava myös hoitotyön lähijohtamisen taidot. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähijohtajan tehtävissä on yleisestikin tärkeää sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuden hallinta sekä palveluiden tunteminen. Myös strategisen johtamisen taidot, henkilöstön sekä työyhteisön taidot ovat tärkeitä kokonaisuudessa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työn kohteena on ihminen sekä hänen terveytensä, jolloin työn kohde erottuu muista aloista tietynlaisella herkkyydellä. Muutoksista huolimatta toiminnan on sosiaali- ja terveydenhuollossa pysyttävä koko ajan käynnissä. (Tukia, Lehtinen, Saaristo & Vuori 2007, 35; Niiranen & Lammintakanen 2011, 13-14.)

Organisaatiokulttuurilla on hyvin vahva vaikutus myös johtamiseen. Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaatioiden sosiaalista todellisuutta. Erilaiset toimintatavat, ajattelumallit sekä tapahtumat organisaatiossa selittyvät organisaatiokulttuurin kautta. Muun muassa

palvelualalla, iällä, rakenteella, asiakaskunnalla ja toiminta-alueella on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Kulttuuri määrittää työpaikan ajatusmaailman, ongelmaratkaisuprosessien käytön, erilaisten asennoitumisen käytännön asioihin ja työyhteisön käytökseen, joten johtajan tulee tiedostaa organisaatiokulttuurin vahvan merkityksen omaan toimintaansa. Organisaation ilmapiiristä on aistittavissa sitä hallitseva organisaatiokulttuuri. (Kinnunen 2011, 166; Virtainlahti 2009, 208.) Organisaatiokulttuuri on vahva ja vaikeasti muutettavissa, jolloin johtamisosaaminen ja varsinkin muutosjohtaminen, on tärkeää lähijohtajalle muutettaessa toimintakulttuureja työyhteisössä.

## 2.2 Osaamisen määrittely

Jotta lähijohtaja ymmärtää johtamisen perusteita, johtamisosaamista sekä juridista osaamista, hänen on ymmärrettävä perusta osaamiselle. Lähijohtajan on ymmärrettävä mitä osaaminen tarkoittaa ja miten se vaikuttaa omaan sekä työntekijöiden osaamiseen ja kehittämiseen. Sydänmaanlakka (2003, 126) toteaaakin ettei osaamisen määrittelemine ole yksiselitteistä käsitteen moniulotteisuuden vuoksi, jolloin osaaminen voidaan määrittää tiimin, yksilön, osaston tai organisaation osaamiseksi. Osaamista on mahdollista lähestyä useista eri näkökulmista sekä kontekstista eikä siitä ole olemassa mitään yleisesti hyväksyttävää määritelmää (Nordhaug & Gronhaug 1994; McLagan 1997; Hanhinen 2010). Usein osaamista on lähdetty lähestymään joko toimintana tai ominaisuutena, mutta ominaisuutena tarkasteltaessa keskiöön nousevat tietojen ja taitojen omistaminen. Toimintana tarkastellessa osaamisessa esiintyvät keskiössä käytännöt ja työssä suoriutuminen. (Håland & Troja 2006, 1009; Oikarinen & Pihkala 2010, 48.)

Pätevyys, kompetenssi, kvalifikaatiot, valmiudet sekä ammattitaito yhdistetään osaamisen perus käsitteisiin. Niiden sisällölliset merkitykset eroavat toisistaan vaikkakin käsitteitä voidaan käyttää toistensa synonyymeina. Pääasiassa niillä viitataan kuitenkin samaan ilmiöön. Kompetenssia käytetään suomenkielisissä tutkimuskirjallisuudessa synonyymina osaamiselle sekä tieteellisessä kirjallisuudessa kompetenssi on yleisimmin käytetty termi osaamiselle. Osaamisen lisäksi kompetenssilla viitataan usein myös pätevyyteen. (Ojala 2008, 50; Hanhinen 2010, 52.)

Eri osaamisen komponentteja yhdistyy määriteltäessä osaamista. Osaamisen perustana pidettävä tieto ei riitä yksinään sen määrittelyyn, vaan tiedon lisäksi osaaminen muodostuu taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Nämä osaamisen komponentit mahdollistavat hyvään suoriutumiseen eri tilanteissa ja tämä puolestaan johtaa hyviin tuloksiin. Käytännössä osaaminen voidaan määritellä kyvyksi toimia. Näin voidaan tiedot, taidot, asenteet ja kokemukset muuttaa toiminnaksi. Motivaatio omien taitojen käyttämiseen kuuluu keskeisesti asenteeseen sekä yhtenä osaamisen osiona kokemus tuo aidon ja todellisen osaamisen. (Sydänmaalakka 2015, 104.) Sumkin ja Tuomi (2012, 26) esittävät tietojen, taitojen ja kokemusten aktivoivan osaamisen toimintana. He esittävät tiedon olevan perusteltua tosikäsitystä sekä taidon kehittyvän tekemisen kautta. Kokemus heidän mukaansa muodostaa toiminnan yhdistämällä tiedon ja taidon sekä työ itsessään muodostuu tekemisestä sekä osaamisesta.

Otala (2008, 50-54) esittää osaamisen kuvaamisen myös resursseina jolloin yksilötasolla resurssit muodostuvat hänen mukaansa tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista. Resurssien muodostukseen kuuluvat vielä asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaisuuksista johtuen Otalan mukaan osaaminen eri yksilöllä ilmenee eri tavalla sekä koulutuksen, harjoittelun, opiskelun, lukemisen sekä tekemisen avulla yksilö hankkii omat tietonsa ja taitonsa. Osaamisen määritelmään voidaan lisätä edelleen hankittu tieto koulutuksella, hankittu taito harjoittelulla, arvot lisänä sosiaalisiin verkostoihin sekä kokemukseen. Aikaisemmat virheet sekä onnistumiset vaikuttavat kokemukseen sekä kokemus oikeasta ja väärästä vaikuttavat suuresti yksilön arvoihin. Osaamisen luonne koetaan jatkuvasti muuttuvaksi. (Sveiby 1997, 35.)

Ammatillista kompetenssia voidaan katsoa kolmesta eri näkökulmasta. Kompetenssi voidaan nähdä yksilöllisenä ominaisuutena, työn vaatimuksena tai vuorovaikutuksena yksilön ja työn välillä. Kompetenssit voidaan jakaa yksilön ominaisuuden näkökulmasta 1) muodolliseen kompetenssiin, jossa korostuu koulutus sekä tutkinnot sekä 2) Tosiassialliseen kompetenssiin, jossa korostuu tilanteista ja tehtävästä suoriutuminen, jolloin voidaan puhua yksilön todellisesta pätevyydestä. Kompetenssi voidaan edelleen jakaa työn vaatimuksen näkökulmasta viralliseen tai työn vaatimaan, joista työn vaatima kompetenssin olisi vastattava virallista kompetenssia. Näin ei kuitenkaan aina ole vaan viralliset vaatimukset voivat vaatia liikaa tai liian vähän työn todellisilta vaatimuksilta, jotka nähdään

työtehtävien hoitamisessa välttämättöminä. Yksilön ja työn välistä vuorovaikutusta korostaa kolmas näkökulma, jossa painottuu yksilön hyödynnettävä tosiasiallisesti työssä käytössä oleva kompetenssi. (Ellström 1997, 267-269.)

Kompetenssin ei-tiedolliset osa-alueet ammatillisen kompetenssin mallissa muodostuvat taitojen, tiedon ja kykyjen lisäksi myös henkilön motivaatiosta, persoonallisuudesta sekä henkilön omasta minäkäsityksestä. Ammatillinen kompetenssi rakentuu kyseisessä mallissa ammattispesifisestä tietämyksestä sekä olemassa olevista taidoista. Useat osatekijät määrittävät kokonaisuutena työsuorituksen, johon sisäiset ominaisuustekijät, ulkoiset tekijät sekä tilapäiset tekijät vaikuttavat. Motivaation, pätevyyden tai ympäristötekijät voivat vaikuttaa heikkoon suoriutumiseen työssä. (Kanfer & Ackerman 2005, 336-337.)

Osaamista voi kehittää ja harjoitella sillä se katsotaan oppimisprosessin tuloksessa näkyen konkreettisen tekemisen kautta. Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi katsotaan olevan tietoisuus sen hetkisestä osaamisesta sekä osaamisen puutteista. Kun henkilö osaa itse soveltaa jotain oppimaansa käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2015, 104.)

### **2.3 Johtamisosaaminen**

Johtamisosaamisen ymmärtäminen ja sen kehittäminen on tärkeää lähijohtajalle muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Jos lähijohtajalla ei ole ymmärrystä johtamisosaamisesta ja niiden vaikutuksesta omaan työhön, on johtaminen hyvin pintapuolista ja näkymätöntä. Juridinen osaaminen on yksi johtamisosaamisen alueita, joten lähijohtajan on tiedettävä myös johtamisosaamisesta teoriatietoa ymmärtääkseen juridisen osaamisen lähtökohtia johtamisessa. Lammintakanen ja Rissanen (2015, 268) tuovat esille sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamisen epäselvän säädöksen, sillä vaikka lailla ja asetuksilla säädetään ammattihenkilöiden kelpoisuudet ei lähijohtajille ole ammatillista kelpoisuutta säädetty. Heidän mukaansa sosiaali- ja terveydenhuollossa edellytetään lähijohtajalle muodollinen tutkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. Muodolliseen tutkintoon riittää ammatillinen, tutkinto kun taas terveydenhuollossa ei ole vastaavaa määrittelyä, joten määrittely johtamisosaamisesta sekä kelpoisuusvaatimuksien hyväksyminen jää heidän mukaansa organisaatioiden ja professioiden tehtäväksi.



Johtamisosaamisen terminologia on vakiintumaton ja käsitteillä on eri merkityksiä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että johtamispätevyyttä ja vaatimuksia johtamisosaamisesta käytetään sekä samassa että eri merkityksissä. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 78.) Johtajalta vaaditaan erilaisia tekemiseen ja olemiseen liittyviä osaamisia, jotka kuvaavat päivittäisessä toiminnassa kohdistuviin vaatimuksiin sekä odotuksiin. Ammatillinen osaaminen on johtamisessa vaatimuksena ja johtajan onkin kyettävä suoriutumaan omassa tehtävässään hyvin sekä pystyttävä toteuttamaan itseään. Motivaatio, työn haasteellisuuden kokeminen, tavoitteet, riittävä osaaminen tavoitteisiin pääsemiseksi sekä itsensä kehittämisen kyky ovat myös vaatimuksina johtamiselle. Johtamisen ammattitaitoa ja edellytyksiä sekä motivaatiota pidetään tärkeämpänä johtamisessa kuin täydellistä toimialan asiantuntemusta. (Sydänmaanlakka 2004, 142, 152-153.) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamisessa tarvitaan tietoja, taitoja, arvoja, motiiveja, kykyjä ja asenteita (Sinkkonen & Taskinen 2005, 78; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 28; Sinkkonen & Koivistoinen 2012, 131). Koivistoinen ja Pellisen (2014, 131) mukaan ammattitaitoa, pätevyyttä, valmiutta ja kompetenssia sekä kvalifikaatiota käytetään johtamisosaamisen synonyymeina sekä Swayne, Duncan ja Ginter (2008, 6) esittävät lähijohtamisen terveydenhuollossa edellyttävän tulevaisuuden visiointia, kykyä ennakoita, suunnitelmallisuutta, strategista johtamista. Tätä samaa voidaan vaatia kokonaisuudessaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa.

Lammintakanen ja Rissanen (2015, 267) tuovat esille johtamiseen ja johtamiseen liittyvän osaamisen suuria vaatimuksia ja heidän mukaansa johtamista voi oppia ja siinä voi kehittyä. Sinkkonen ja Taskinen (2005,78-79) esittävät hallinnoinnissa ja johtamisessa kehitettyjen mallien ja teorioiden hyödynnettävyyttä tunnistaessa johtamisosaamisen vaatimuksia. Henkilökohtaisten kykyjen sekä ominaisuuksien lisäksi hyväksi johtajaksi tuleminen vaatii myös elementtejä muualta. Työkokemuksella sekä elämäkokemuksella, omalla halulla toimia johtajana, itsetuntemuksella, jatkuvalla itsensä kehittämisellä sekä johtamiskoulutuksella on vaikutusta johtajana toimimiselle. (Viitala 2007,16.) Kantasen (2017, 72) mukaan johtamisosaaminen hoitotyössä on kokonaisuutena monitahoinen ja laaja. Hän tuo esille hoitotyön johtamisosaamisen kokonaisuuden, mutta tämä voidaan laajentaa samalla koko sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamiseen.

Koivistoinen ja Pellinen (2014, 110) kuvaavat johtamisosaamisen muodostuvan kokonaisuuteen, johon kuuluvat henkilökohtainen osaaminen, työn vaatimus sekä tilanne- ja ympäristötekijät. Viitala (2005, 439) esittää hierarkkisella pyramidimallilla (Kuvio 1.) johtamisosaamisen kuusi osa-aluetta. Näillä kuudella osa-alueella on päällekkäisyyksiä sekä kytköksiä toisiinsa. Alhaalla olevat osa-alueet ovat kuuluvat lähijohtajan omaan persoonaan ja kasvuun ja mitä ylempänä osaamisalueet pyramidissa ovat, sitä helpompia niitä on kehittää.



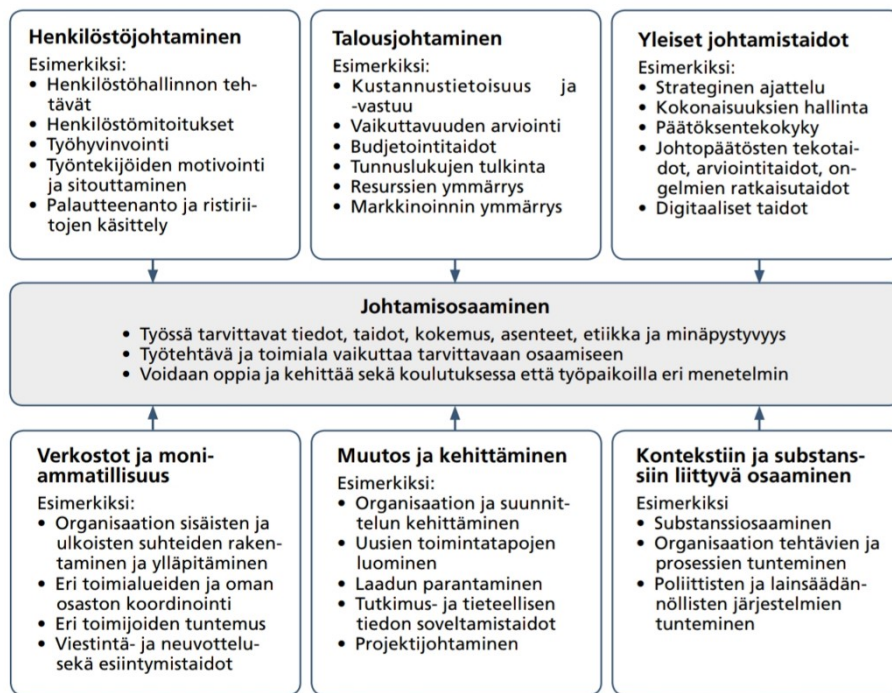
KUVIO 1. Viitalan johtamisosaamisen hierarkkinen pyramidimalli (Viitala 2005, 439).

Interpersoonallinen eli henkilökohtaisen osaamisen (Intrapersonal competencies) osa käsittää johtajan persoonalliset ominaisuudet kuten minäkuva, itseluottamus, motiivi, suhtautumisen auktoriteettiin, arvot sekä epävarmuuden siedon. Sosiaalisessa osaamisessa (Social competencies) korostuu johtajan ihmissuhdetaidot kuten muun muassa vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kyky asettua toisen asemaan, motivointi, konfliktien käsittely sekä erilaisten sidosryhmien kanssa luodut suhteet, joita myös ylläpidetään jatkuvasti. Johtajuus sekä johtamisosaaminen (Leadership and supervisory competencies) kuuluvat kolmanteen tasoon sisältäen ihmistenjohtamista, joten ihmissuhdetaidot muun muassa vaikuttavat tähän. Tässä tasossa myös ohjataan, tuetaan, osallistutetaan, valtuutetaan, tuetaan luovuutta sekä luodaan yhteisyyttä työntekijöille. Johtamiseen ja esimiestyöhön vaikuttaa persoonallisuus, joten kolmas taso on alempiin tasoihin hyvin tiiviisti yhteydessä. Neljäs taso, jota kutsutaan tietojohdamisen osa-alueeksi (Knowledge management competencies), sisältää hankintoja, käsittelyjä sekä jakamista. Sen sisällä on myös ongelman-

ratkaisut, ymmärrys oppimiseen ja kehittymiseen sekä työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Liiketoiminnanosaaminen (Business competencies) sisältyy viidenteen tasoon. Tason toimet tukevat johtajaa asioiden hallitsemisessa sisältäen muun muassa päätöksen tekoa, suunnittelua, visiointia, näyttää suunnan ja tarkoituksen organisaatiossa, talouden seurannan, tulojen ja kustannuksen ennustamista, arviointia suorituksesta, kartoittaa strategioita, sekä tuottaa tarvittavia raportteja. Ylimmän tason teknisellä osaamisella (Technical competencies) viitataan esimiehen kykyä käyttää työkaluja, menettelytapoja sekä tekniikoita, joita hän työssään tarvitsee ja käyttää. Tämä sisältää lähijohtajan koulutuksen kautta saatuja tietoja ja taitoja. (Hogan & Warrenfeltz 2003, 78-83; Viitala 2005, 439-442.) Sitä laajempaa osaamista johtajalta vaaditaan mitä korkeammalla tasolla hän työskentelee. (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon 2000, 109). Oma näkemyseni on, että nykypäivän lähijohtajan toimenkuva on laajentunut hyvin laajaksi ja kokonaisuudessaan niihin kuuluvat jokainen johtamisosaamisen taso. Myös liiketoiminnan taso on yhä suurenevassa osassa lähijohtajan työtä myös julkisessa organisaatiossa, vaikka aikaisemmin se on liitetty yksityisen sektorin johtamiseen.

Kantanen, Suominen, Salin ja Åstedt-Kurki (2011, 185-196) esittävät neljän johtamisen pääosaamisalueen olevan substanssi-, henkilöstöjohtamisen-, toiminnan johtamisen- sekä kehittämisosaaminen. Substanssiosaaminen eli ammatillinen taitotieto, on heidän mukaansa lähtökohtana johdettaessa työtä ja ammattia ja tämä vaatii johtajalta pelisääntöjen, tavoitteiden sekä toimintaohjeiden laajemman hallittavuuden. Heikka (2008, 41) kehottaa tarkastelemaan johtamisosaamista erilaisista näkökulmista. Teorioissa ja malleissa johtamista ja johtamisosaamista on tarkasteltu Heikan mukaan piirreteorioiden, käyttäytymistapojen, tilanepainotteisten yhdentävien ja tulkinnallisten mallien mukaisesti. Hoganin ja Warrenfeltzin (2003, 79) mukaan johtamistaidot voi ymmärtää viidellä komponentilla. Nämä riippuvat sisäisistä ja ihmissuhdetaidoista. Ensimmäisenä he nimeävät kykyä rekrytoida ja houkutella lahjakkaita ihmisiä tiimiinsä. Toisena komponenttina he ilmaisevat henkilöstön pysyvyyden ja sitoutumisen, joita ylläpidetään johtamistaidoilla. Kolmantena asiana he pitävät tiimin motivointia, johon liittyvät tasa-arvo ja johtajan positiivisten suhteiden rakentaminen jokaiseen henkilöön. Johtamistaidon neljantenä osana he nimeävät vision kehittämistä, esittämistä sekä niiden tuomista tiimin tietoisuuteen. Viimeiseksi johtamistaidon osaksi he luokittelevat pysyvyyden, jota on vaikea toteuttaa. Pysyvyys riippuu heidän mukaansa arvoista tai intraperonaalisista taidoista.

Henkilöstön johtaminen voidaan jäsentää kolmeen kokonaisuuteen: johtajuuteen (leadership), henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management) sekä työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations). Yleensä työelämässä nämä osat sekoittuvat keskenään. Nykyisin henkilöstön hallinnollista johtamista voidaan kutsua inhimillisten voimavarojen johtamiseksi. Tämä sisältää henkilöstömitoituksen sekä siihen tarvittavat välineet, henkilöstövoimavarojen kohdentamisen, huolehtimisen henkilöstön työhyvinvoinnista, henkilöstön motivoinnin. Henkilöstöhallinnon johtamista on myös henkilöstön arvostaminen ja organisaatioon sitouttaminen. (Peltonen 2008, 95; Sinkkonen & Taskinen 2005, 89-93.) Kantanen kollegoineen (2011, 191) esittävät toiminnan johtamisen osaaminen sisältävän poliittista ja juridista osaamista, tietohallinto-osaamista, prosessiosaamista, palveluketjuosaamista sekä talousosaamista. Kolmanteen henkilöstöjohtamisen osaamisen kokonaisuuteen liittyen kehittämissaaminen katsotaan olevan oman työyhteisön ja oman työn kehittämiseen tarvittavaa osaamista ja taitoja. Arviointiosaaminen, tutkimusosaaminen sekä laatuosaaminen sisältyvät siihen. Johtaja käyttää ja hyödyntää tutkimustietoa kehittämistyössä. (Kantanen ym. 2011, 192.) Kuvio 2 esittää Laulaisen, Zittingin ja Niirasen eri tutkimuksista keräämiä johtamisosaamisen jaotteluja.

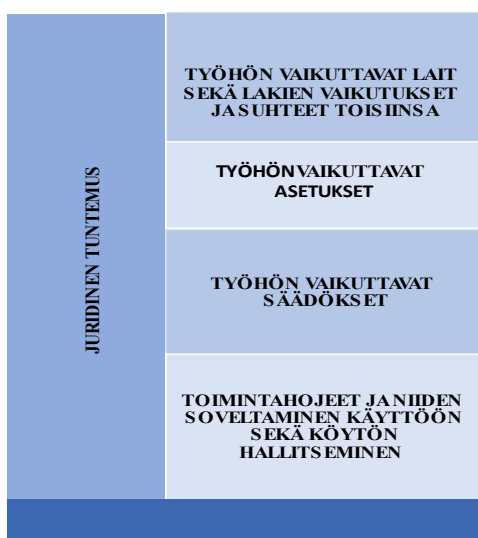


KUVIO 2. Johtamisosaamisen jaottelu erilaisiin osa-alueisiin (Laulainen ym. 2020, 164)

Sydänmaanlakka (2004, 142, 152) esittää että johtajalta vaaditaan erilaisia olemiseen ja tekemiseen liittyviä osaamisia, joiden katsotaan kuvaavat päivittäiseen toimintaan kohdistuneita odotuksia sekä vaatimuksia. Ammatillisen osaamisen hän katsoo yhdeksi vaatimukseksi johtamisessa suoriutuakseen hyvin tehtävässään sekä pystyäkseen toteuttamaan itseään.

## 2.4 Juridinen osaaminen

Juridisella osaamisella tarkoitetaan juridiikan tuntemusta. Lait, asetukset, säädökset sekä toimintaohjeet kuuluvat juridiikan tuntemiseen (Kuvio 3). Myös näiden lisäksi toimintaohjeiden tunteminen sekä soveltaminen käytäntöön sekä käytön hallitseminen kuuluvat olennaisena osana juridiikan tuntemukseen. (Hennessy & Hicks 2003, 441-442; Nikkola & Salminen 2012, 15.) Juridista osaamista odotetaan karttuvan lähijohtajilta koulutuksen ja kokemuksen mukana. Haasteena pidetään lähijohtajien mahdollisuuksia seurata muuttuvia lainsäädäntöjä resurssien puutteessa. (Nikkola & Salminen 2012, 15; Tuulari, Harrikari & Lappi 2020, 17.)



KUVIO 3. Juridinen tuntemus

Koska Suomessa valtio kohdistaa informaatio-ohjauksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin muun muassa lainsäädäntöjä, kohdistuu poliittinen osaaminen myös

osaltaan lähijohtajan juridiseen osaamiseen. Hänen on tiedettävä miten politiikka vaikuttaa omaan johtamiseen. Hennessy ja Hicks (2003, 447-448) esittävät johtajan poliittisen osaamisen rakentuvan a) terveystalouden muotoutumisprosessien hallinnasta, b) terveystalouden laadimisesta sekä c) lääketieteen sekä hoitotyön roolien ymmärryksestä muodostettaessa valtakunnallista terveystaloutta. Sivonen ja Pouru (2014,12) esittävät terveystalouden suurien palvelurakennemuutosten vaikuttavan johtamisessa juridisen osaamisen tarpeeseen.

Laulainen kollegoineen (2020, 154) esittävät lainsäädännön muutostarpeisiin sekä ammatillisiin sisältöihin vaikuttavan sosiaali- ja terveystaloudella palveluintegraatio (palvelujen yhdistäminen) sekä muun muassa ikääntyvä väestö, hyvinvoinnin- ja terveystalouden kasvaminen, monikulttuurillinen henkilöstö ja palvelujen käyttäjät, kehittynyt tietoteknologia sekä alue-erojen vaikuttaminen palvelujen kysyntään ja mahdollisuuteen palvelujen järjestämiseen. Nämä myös edellyttävät sopeutumista sekä oman osaamisensa kehittämistä johtajilta sekä myös työntekijöiltä. Pohjan asiakastyölle sekä palvelujen järjestämiselle luovat lainsäädännön osaaminen yhdistettynä ammattieettisiin perusteisiin ja ohjeisiin. Asiakkaisen tarpeiden ja oikeuksien tunnistaminen on olennaista, kun lähdetään yhteensovittamaan palveluja. Näin myöskään henkilöstö ei voi toimia pelkästään ammatillisesta näkökulmasta. (Laulainen ym. 2020,154.)

Kuten aikaisemminkin on mainittu johtaminen asettaa omat vaatimuksensa osaamiselle monipuolisine osaamisineen ja lähijohtaja toimii työnantajan edustajana ja heiltä edellytetään kaiken muun johtamisosaamisen lisäksi oikeudellista osaamista. Johtajan oikeudellisen osaamisen on kohdistuttava sekä omiin kuin työntekijöidenkin oikeuksiin sekä velvollisuuksiin kuten myös niiden tunnistamiseen. Direktio-oikeus, eli työnjohto-oikeus, katsotaan olevan lähijohtajan tärkein oikeus ja velvollisuus. (Ahlroth & Havunen 2015, 82, 106.) Direktio-oikeutta rajoittavat useat lait sekä erityissopimukset ohjaten henkilöjohtamista ja siihen liittyvien työsuhdeasioiden hoitamista. Lähijohtajan täytyisi tunkea keskeisimmät lait, asetukset ja työehtosopimukset, jotka vaikuttavat hänen työhönsä sillä nämä määrittävät myös työnantajan sekä työntekijän välisiä suhteita. (Viitala 2013, 270.) Tärkeää lähijohtajalle on tunkea omaan työalaaan liittyvien sääntelyiden sekä säädösten tunteminen kuten myös lakien vaikutukset ja suhteet toisiinsa. Sosiaali- ja terveydenhuol-

toon vaikuttavien lakien laajuuden vuoksi kaikkien lakien hallitseminen sosiaali- ja terveydenhuollossa on mahdotonta. (Tuulari ym. 2020, 16.) Juridisen osaaminen voidaan katsoa kokonaisuudessaan osaamisvajeena lähijohtajilla vaikkakin Reikko kollegoineen (2010, 73) esittääkin ylemmän johdon näkemysten ammatillisen osaamisen painottumisalueena olevan juridinen tietoperusta. He osoittavat osaamisvajeena olevan työläinsäädäntötuntemuksen sekä hallinnan juridisille kysymyksille.

Kaikissa organisaatioissa, koosta riippumatta, vaatimukset lainosaamiselle ovat samat lainsäädännön ollessa kaikille samanlaiset sekä työnantajan on reagoitava nopeasti ongelmatilanteissa työntekijöiden oikeuksien toteutumisen vastuullisuuden vuoksi. Henkilökohtaisessa rikosoikeudessa voidaan laittaa lähiesimies vastuuseen esimerkiksi henkisen ja fyysisen työturvallisuuden toteuttamattomuudessa. (Nikkola & Salminen 2012, 93-94.) Solomon, Albert, Sun, Bowers ja Molnar (2011, 186-192) esittävät päätösten lainmukaisuuden lisäksi organisaation eettisten periaatteiden noudattamista. Lakien puitteissa he esittävät johtajan vallan muuttua toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä kuten tuottavuuden sekä työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Lähijohtajan oman ammattieettisen toiminnan vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä koko toimintaympäristön kokonaisuuteen korostaisin vielä vahvemmin ohjaavana toimintana lainsäädännön rinnalla.

Oikeusvaltiossa julkisen vallan käyttö perustuu lakiin sekä sen on julkisessa toiminnassaan noudatettava tarkoin lakia (Suomen perustuslaki 2§ 3 mom.). Sosiaali- ja terveysala katsotaan julkiseksi toiminnaksi sisältäen julkisen vallan käyttöä, jonka takia ammattilaisen on tunnettava alaansa kohdistunut lainsäädäntö. (Mattila 2007, 44.) Tämä tarkoittaa myös työntekijöiden ymmärrystä alaansa kohdistuneen lainsäädännön tuntemisen tärkeyttä. Tuori (2000, 6-7) toteaa sosiaalialan lainsäädännössä olevan paljon väljyyttä, joten pelkästään tavanomainen oikeudellista asiantuntijuus ei riitä vaan edellytetään muutakin osaamista. Mattilan (2007, 44) mukaan vaatimus oikeudelliselle osaamiselle ei tarkoita myöskään sosiaalialalla työskentelevän täytyisi oppia ajattelemaan kuten juristi. Hänen mukaansa pääosassa on sosiaalialan substanssi, joka ei kuitenkaan poista laintuntemus- sekä noudattamisvelvollisuuksia. Mattilan mukaansa sosiaalialalla työskentelevän ammattilaisen on omattava oikeudellista osaamista mutta hänellä on myös oltava mah-

dollisuus saada juridista konsultaatiota. Sosiaalihuollossa toimivat ovat usein virkasuhteessa juuri asiakkaaseen kohdistuvien päätösten vuoksi. Juridinen osaaminen on tällöin hyvin tärkeää oikeiden päätösten tekemiseen.

Laulainen kollegoineen (2020, 165) tuovat esille varsinkin tulevassa sote-integraatiossa, sosiaali- ja terveyspalveluissa johtajien tarvitsevan osaamista, jotka liittyvät kontekstiin. Näitä he katsovat olevan lainsäädännön sekä sosiaali- ja terveyspolitiikan tuntemuksen. Suurimmissa organisaatioissa lähiesimiehen tukena on henkilöstöhallinnon yksikkö sekä lakimiehiä. Niissä organisaatioissa, joissa näitä toimintoja ei ole, tulee lähijohtajan lisätä omaa juridista osaamista ja sen päivittämistä. Henkilöstöhallinnon yksikön sekä lakimiehen puuttuminen ei poista lainsäädännön vaatimuksia, jotka ovat samat oli organisaatio suuruudeltaan millainen vain. (Nikkola & Salminen 2012, 34-35.) Tuularin ja hänen kollegoidensa (2020,16) mukaan lakeja on sovellettava sosiaalialalla niin että ihmis- ja perusoikeudet toteutuvat mahdollisimman hyvin. Sosiaalialaan liittyviä lakeja on ainakin sata ja sääntely koetaankin hänen mukaansa monimutkaiseksi ja vaikeasti hallittavaksi.

Sote-integraatioon liittyen Hujala, Mustonen, Klinga, Lammintakanen, Laulainen ja Tasinen (2020,132) esittävät myös ohjauksen rakenteellisella järjestelmätasolla ohjaavan sosiaali- ja terveydenhuollon välistä yhteistyötä sekä sen johtamista. Myös esimerkiksi lainsäädännön kautta tehdään normatiivista ohjausta. Heidän mukaansa yhteistyön johtamista ohjaavat sosiaali- ja terveydenhuollon erityislainsäädäntöön liittyvät säännökset. Sähköisten palvelujen toimintaa ohjaavat lainsäädäntö ja ammattieettiset ohjeet sosiaali- ja terveydenhoidon ammattilaista. Käsiteltävät tiedot ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa arkaluontoisia on kiinnitettävä erityistä huomiota niiden suojaamisessa. Tietotekniikka kehittyy nopeammin kuin lainsäädäntö ja tämä on huomionarvoista, vaikka lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö antavatkin toiminnalle rajoja. (Saranto, Kinnunen, Jylhä & Kivekäs 2020, 188-189.)

Mönkkösen ja Kekonin (2020, 216-218) mukaan moniammatillinen työskentelyote korostuu lainsäädännöllisissä sekä muissa sosiaali- ja terveysalan toimintoja koskevissa uudistuksissa ja päävastuu prosessista on ammattilaisilla. Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) velvoittaa sosiaalihuollon työntekijän yhteistyön eri tahojen ja asiantuntijoiden, asiak-



kaan omaisten ja muiden asiakkaan läheisten ihmisten kanssa, asiakkaan tarpeeseen vastaamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan osallisuuteen ja palveluiden saataavuuteen koskevien säädösten katsotaan tuoneen uusia ulottuvuuksia ammattilaisten työskentelyyn. Asiakkaalla tulee olla entistä vahvempi osallisuus omissa palveluissaan ja niiden suunnitteluissa sekä määräaikoja hoitoon pääsemiseen on asetettu myös lainsäädännössä. Monet laajat työelämän ja lainsäädännön uudistukset ohjaavat moniammatillisen työn kehitystyötä. Näissä korostetaan muun muassa ennen kaikkea asiakkaan osallistamista, yhteistyötä, verkottumista sekä avointa viestintää palveluprosesseissa. (Mökkönen & Kekoni 2020, 216-218, 220, 235.) Kivinen, Vanjusov & Vornanen (2020, 268) esittävät juridisten velvoitteiden, jotka mahdollistavat eri asiakasryhmien kuten vammaisten ja ikääntyneiden osallisuutta, löytyvän sosiaalihuollon erityislainsäädännöstä. Näitä erityislainsäädäntöjä käsitellään kohdassa 3.2.3.

### 3 JURIDIikka LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ

#### 3.1 Oikeudellinen toimintaympäristö

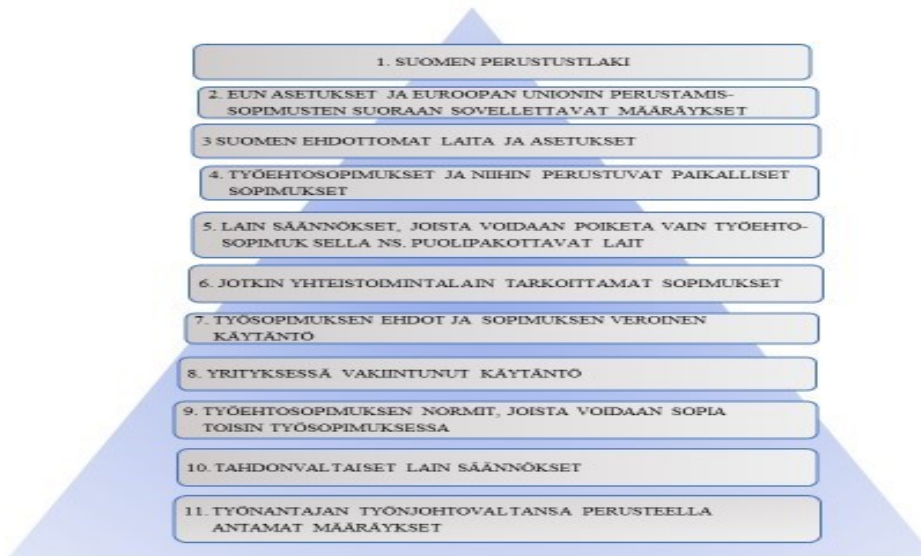
Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa katsotaan tärkeäksi tuntea poliittisten päätöksentekoihin liittyvät prosessit niin juridisesti kuin myöskin sisällöllisesti. Kykyä tulkita toimintaympäristöä koetaan mahdollistajana johtamisessa menestymiseen. Oman alansa lisäksi ammattilaisten on tunnettava kokonaisuus omasta työstään. Julkisen toiminnan logiikan ja mahdollisuuksien tunteminen helpottaa yhteistyön tekemistä sekä kollegoiden voimavarojen käyttämistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007, 27-28.)

Demokratiaan pohjautuva suomalainen poliittinen järjestelmä toteutuu poliittisessa toiminnassa sekä turvaa kansalaisille tahdon toteutumisen. Poliittisia instituutioita ovat kunnat ja valtio edustaen julkisia kansalaisvaikuttamista, demokratiaa sekä julkista areenaa. Perustana demokratialle on kansalaisten kohteena olo päätöksenteolle sekä kontrolloijina palveluja tuottaville organisaatioille. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat voivat sekä alan asiantuntijana kuin myös kansalaisena vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon poliittiseen muotoiluun. (Surakka & Laine 2011, 46.)

Valtiovallan tehtävänä on lakien säätäminen. Keskeisiä tunnusmerkkejä oikeusvaltiolle ovat hallinnon lainalaisuus sekä yksilön perusoikeuksien suoja. Tarkoituksena lainalaisuusperiaatteella on yksilön asemaa hallinnollisessa vallankäytössä. Tämän periaatteen mukaan toiminnassaan julkisen hallinnon elimet ovat sidottuja lainsäädäntöön. Tämä tarkoittaa: 1) viranomaisen ratkaisujen antamista vain sellaisissa asioissa, jotka lain mukaan kuuluvat sen toimivaltaan 2) ratkaisun on oltava lainmukainen. Suomen perustuslaissa (731/1999) todetaan julkisen vallankäytön perustuvan lakiin ja lakia on kaikissa julkisessa toiminnassa tarkoin noudatettava. (Karttunen, Laasanen, Sippel, Uitto & Valtonen 2015, 30.)

Valtiosäännöllä tarkoitetaan oikeudellisessa terminologiassa oikeusnormeja eli tiettyä osaa oikeudellisesta todellisuudesta. Näiden tehtävänä on määritellä valtiollinen järjestysmuoto, perusteet kansalaisten oikeusasemille sekä valtion ylempien toimielimien asettaminen, kokoonpano, toimivalta, tehtävät sekä suhteet toisiinsa. Valtiosäännön käsite katsotaan viittaavan oikeusjärjestykseen eli voimassa oleviin oikeusnormeihin. (Jyränki & Husa 2012, 68-69; Juntunen 2013, 5-7.) Juntunen (2013, 6-7) esittää valtiosäännöistä puhuttavan sekä suppeassa (muodollinen) että laajassa (aineellinen) mielessä. Hän tarkoittaa edellisillä valtiosääntöasiakirjaa. Hän esittää valtiosäännön tarkoittavan laajassa mielessä kokonaisuutta valtiojärjestystä säätelevistä oikeusnormeista. Suomen perustuslaki (731/1999) on Suomessa vakiintunut säädöksen nimi. Hierarkkisesti Suomen perustuslaki on tavallisten lakien yläpuolella. Tavallinen laki ei voi olla ristiriidassa perustuslain kanssa. Ratkaisu tehdään yksittäisen lainkäyttötilanteen ristiriidassa perustuslain säädösten perusteella. Tämä tarkoittaa, ettei perustuslain vastaisia lakeja voida säätää. (Karttunen ym. 2015, 32; Husa 1997, 113-115.)

Terveystieteidenhuollossa viralliset normit ohjaavat toimintaa ja nämä näkyvät hierarkkisesti niin etteivät alemman viranomaisen säännökset saa olla ristiriidassa ylempien viranomaisten säännöksien kanssa. Virallisiksi normeiksi nimetään lait ja asetukset, organisaatioiden ohjeet sekä johtosäännöt, toimiala- sekä asiakohdattavat säännöt sekä kuntainliittojen perussäännöt. (Sinkkonen & Nikkilä 1988, 94-95.) Hyppänen (2007, 13-14) esittää monien lakien sekä erilaisten työehtosopimusten säätelevän työelämää. Joissakin organisaatioissa ja yrityksissä voi olla paikallisia sopimuksia, joiden noudattaminen on lähijohdajan vastuulla. Hän tuo esille lakien sekä asetusten paljouden vuoksi johtajan sekä työntekijöiden tuntemisen näiden keskinäisen hierarkian.

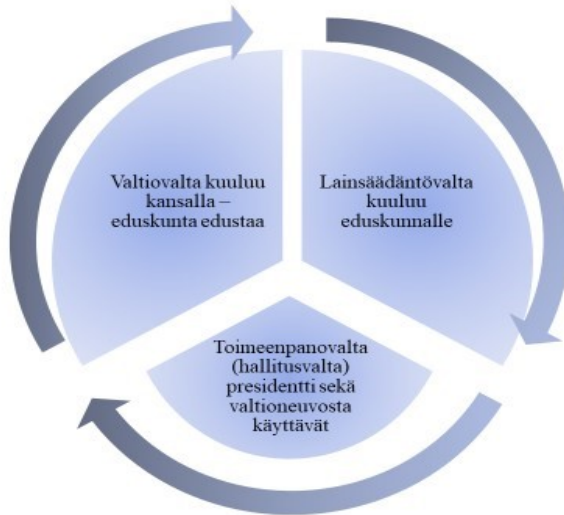


KUVIO 4. Lista normien keskinäisestä soveltamisjärjestyksestä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015, 13-14)

Hietala kollegoineen (2015) asettavat järjestykseen lähijohtajan työhön vaikuttavia erilaisia säännöksiä hierarkian mukaan eli etusijaisjärjestykseen (Kuvio 4). Normien ristiriitatilanteessa noudatetaan ylemmällä hierarkiassa olevia normeja. Heidän mukaansa työsuhteessa soveltamisjärjestyksessä ensimmäisenä on ehdottomaksi luokitellut lainsäädännökset, toisena työehtosopimusten normimääräykset. Kolmantena soveltamisjärjestyksessä pidetään työsääntöjä ja organisaation paikallisia sopimuksia tai organisaation omia määräyksiä, jotka vastaavat paikallisia sopimuksia. Neljänneksi sijoitetaan työsopimusehdot, viidenneksi nimetään tahdonvastaiset lainsäädökset sekä kuudenneksi tavanomaiset oikeudet sekä seitsemännelle soveltamisjärjestyksessä ovat työnantajan käskyt.

Valtiollinen vallankäyttö perustuu niin sanottuun kolmijako-oppiin; lainsäädäntövaltaan, toimeenpanovaltaan sekä tuomiovaltaan. Valtiovallan kolme osa-aluetta (Kuvio 5) katsotaan olevan riippuvuussuhteessa toisiinsa. Tällä estetään vallan keskittyminen sekä turvataan näiden kolmen vallankäyttötavan ja vallankäyttöelinten säilyminen tasapainoisena. Suomen Perustuslaissa (731/1999) ovat säännökset, jotka kuuluvat keskeisiin valtiosääntöihin. Perustuslain mukaan ylin valtiovalta kuuluu kansalle, jota edustaa eduskunta kokoontuneena valtiopäiville. Eduskunnalle kuuluu lainsäädäntövalta ja toimeen-

panovalta, josta perustuslaissamme puhutaan hallitusvallasta, joka kuuluu tasavallan presidentille sekä valtioneuvostolle. Valtioneuvostolle tai ministeriölle päätettäviksi säädettyt hallitus- ja hallintoasiat kuuluvat vielä lisäksi valtioneuvoston tehtäviin. (Karttunen ym. 2015, 30-31; Husa & Pohjolainen 2009, 77-81.)



KUVIO 5. Valtiovallallinen kolmijako

Lait ja asetukset sekä hallintoviranomaisten päätökset kuuluvat kirjoitettuun lakiin. Lakeja yksityiskohtaisempia säädöksiä ovat asetukset, joita voivat antaa valtioneuvosto, tasavallan presidentti sekä ministeriöt. Suomen säädöskokoelmassa julkaistaan lait ja asetukset sekä tärkeimmät viranomaispäätökset. Lainsäädäntö voi olla joko pakottavaa oikeutta tai tahdonvaltaista oikeutta, joka on vapaaehtoisesti noudatettavissa olevaa. (Suojanen, Savolainen & Vanhanen 2008, 10, 16.) Määttä kollegoineen (2018, 7) toteavat etteivät laki ja oikeus ole sama asia. Juridiikan ammattilaiseksi kasvaminen käynnistyy näiden kahden eron oivaltamisesta. Juridiikan ammattilainen kykenee sijoittamaan yksittäisiä säännöksiä laajempaan kokonaisuuteen, kun taas maallikko näkee lait yksittäisinä sekä pykälät irrallisina. (Määttä, Tolvanen, Kolehmainen, Kosonen, Väättänen & Keinänen 2018, 7.)

Hallintolainkäytön alaan kuuluvia kysymyksiä käsittelevät hallintotuomioistuimet. Yleisiä hallintotuomioistuinta ovat korkein hallinto-oikeus (KHO) sekä alueelliset hallinto-

oikeudet (HaO). Niin kutsutun yleisen tuomioistuinlaitoksen muodostavat yleiset tuomioistuimet sekä erikoistuomioistuimet. Kun taas korkein oikeus (KKO), hovioikeudet (HO) ja käräjäoikeudet (KO) kuuluvat yleisiin tuomioistuimiin. Hallintotuomioistuimissa käsitellään yleisten tuomioistuinten sijaan hallintoasioita. Lisäksi on olemassa erikoistuomioistuimia kuten työtuomioistuin, joka käsittelee työehtosopimusriitoja. Oikeuskäytännön muodostaa annetut tuomiot korkeimmassa oikeudessa ja korkeimman hallinto-oikeudessa. (Suojanen ym. 2008, 15; Husa & Pohjolainen 2009, 122-123.)

### **3.2 Lähijohtajan työhön kuuluvat keskeisimmät lainsäädännöt**

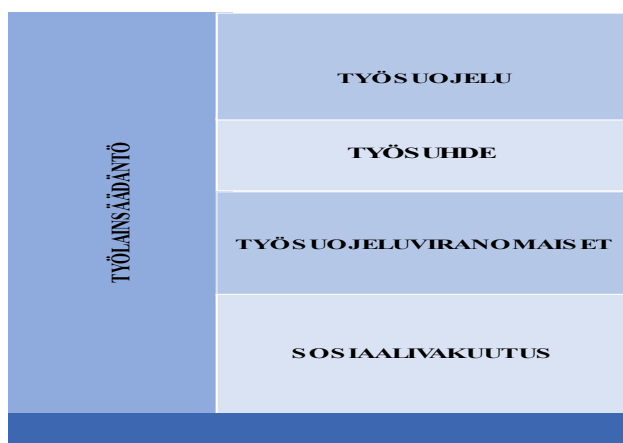
Sosiaali- ja terveysministeriö (STM a) mukaan julkisella vallalla on velvoite kansalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen. Nämä lähtevät Suomen perustuslaista (731/1999) mikä säättää, että jokaisella on oikeus riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Konsultoidessani tutkimustani varten kuntaliiton lakimiestä hän toi esiin lähijohtajien oltava tietoinen myös yleiseen juridiikkaan kuuluvista laeista: kuntalaki (410/2015), kotikuntalaki (201/1994), hallintolaki (434/2003) ja julkisuuslaki (621/1999). Hän myös liittyy yleiseen juridiikkaan EU:n tietosuojasetuksen (2016/679) ja tietosuojalain (1050/2018).

**Suomen perustuslaki (731/1999)** (myöhemmin lyhennetään; PeL) on julkisen vallan ja kaiken lainsäädännön käytön perusta, josta löytyvät keskeisimmät pelisäännöt, arvot sekä periaatteet suomalaiseen kansanvaltaan. Se määrittää perusteet julkisen vallan ja yksilön väliselle suhteelle sisältäen myös säännökset suhteissa julkisen vallan käytön periaatteisiin, valtion järjestysmuotoihin sekä ylimpiin valtioelimiin. Perustuslain 2. luvussa käsitellään perusoikeuksia, joihin kuuluvat muun muassa yhdenvertaisuus (PeL 2:6 §), oikeus elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen (PeL 2:7 §), liikkumisvapauteen (PeL 2:9§) sekä yksityiselämän suojaan (PeL 2:10§).

### 3.2.1 Työlainsäädäntö

Lähijohtajan tärkeimpiä oikeuksia sekä velvollisuuksia on direktio-oikeus eli työnjohto-oikeus, joka tarkoittaa lähijohtajan oikeutta antaa työnjohdollisten määräysten sekä ohjeiden antamista työntekijöille. Työsopimuslain (2001/55) mukaan työntekijän on noudatettava työnjohdollisia määräyksiä ja ohjeita. Tärkeää lähijohtajalle on omien sekä työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien tunnistaminen (Ahlroth & Havunen 2017, 77-78; Mäki ym. 2014, 28-31). Viitala (2013, 270) esittää työelämän olevan säädelty pitkälti erilaisten lakien sekä asetusten, työntekijäliittojen – ja työnantajaliittojen sopimuksien kautta.

Työlainsäädännössä joidenkin työoikeudellisten periaatteiden tunnistaminen on edellytyksenä onnistumiselle. Syytä on muistaa työlainsäädännön olevan usein pakottavaa oikeutta, joka tarkoittaa, ettei lakia huonommista ehdoista voida sopia, jos asiasta ei ole toisin mainittu. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 11.) Lähijohtajan tulisikin tuntee työlainsäädännöstä keskeisimpiä sisältöjä, työpaikalla sovellettava työehtosopimus sekä organisaatiokohtaisia käytäntöjä. Jos lähijohtaja ei näitä tunnista hänen on vaikea toteuttaa oikeudenmukaisuutta ja vastuullista johtamista. Lähijohtaja on vastuussa työnantajan edustajana työntekijöiden oikeuksista sekä lakien ja työehtosopimuksien noudattamisesta työpaikalla. (Nikkola & Salminen 2015, 47-49.) Työlainsäädännöstä lähijohtajan toimintaa ohjaavia lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki eikä unohtaa voi myöskään unohtaa alan työehtosopimuksia. Lähijohtajan on itse huolehdittava, että hänellä on perustiedot varsinkin työlainsäädännön laeista ja näin myös ymmärrys omista juridisista oikeuksista. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011,12.) Kuvio 6 esittää työlainsäädännön kokonaisuuksia, joita käsitellään seuraavaksi. Kuviot 6-12 sisältävät usein samoja lainsäädäntöjä, joita avaan vain ensimmäisellä keralla lain vastaan tullessa.



KUVIO 6. Työnlainsäädännön kokonaisuudet

**Työsopimuslaki (55/2001)** on työnlainsäädännön keskeinen laki. Laki määrittelee yleiset velvollisuudet niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Lakia sovelletaan työsopimukseen, jolloin työntekijä sitoutuu tekemään henkilökohtaisesti työtä työnantajalle tämän johdon sekä valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Laki määrittelee muun muassa työsopimuksen (1:3 §), 2 luku säättää työnantajan velvollisuuksista ja tasa- puolista kohtelua ja syrjintäkieltoa (2 §) sekä työturvallisuutta (3 §). 3 luku käsittelee työntekijän velvollisuuksia ja 4 luku perhevapaita.

**Lakia kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)** sovelletaan kunnan viranhaltioihin jollei sitä ole jossain muussa laissa säädetty toisin tai sovittu kunnallisessa virkaehtosopimuslain (669/1970) nojalla toisin. Tämä laki koskee myös kuntayhtymää siltä osin mitä säädetään kunnasta.

**Työehtosopimuslaki (436/1946)** sisältää nimensä mukaisesti erinäisiä säännöksiä työehtosopimuksista (TES) sekä niiden laatimisesta. Laissa työehtosopimuksella tarkoitetaan työnantajan tai työnantajien järjestön ja tukijärjestön välisillä sopimuksilla, joissa on solmittu sopimuksia työskentelyn ehdoista. 2 § - 13 § säätelee työehtosopimusten laadintaan, purkuun, rikkomukseen sekä sitoumukseen liittyviä lainsäädäntöjä.

**Opintovapaalaki (273/1979)** mahdollistaa työelämässä toimivan väestön koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia käyttämällä hyväksi opintovapaajärjestelyä. Laissa säädetään



opintovapaa-oikeuksista (4 § - 6 §), opintovapaan hakemis- ja myöntämismenettelyistä (7 § - 9 a §) ja opintovapaiden keskeyttämisestä (10 §).

**Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986).** Tätä lakia kutsutaan tasa-arvolaiksi. Tarkoituksena lailla on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, sukupuoleen perustuvan syrjinnän ja sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvan syrjinnän estäminen. 4 § säättää viranomaisen velvollisuutta edistää tasa-arvoa sekä 6 § säättää työnantajan velvollisuutta edistää tasa-arvoa. 8 § säättää lailla syrjinnän työelämässä ja vielä 8 d § häirinnän työpaikalla.

**Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004).** Tätä lakia kutsutaan myös työelämän tietosuojalaksi. Lain tarkoituksena on turvata yksityisyyden suojaan liittyviä perusoikeuksia kuten henkilön oikeus päättää mihin omia henkilötietoja käytetään. Lain tarkoituksena on suojata henkilötietojen käsittelyä työelämässä koskien kaikkia palvelusuhteita. Työntekijän henkilötietoja käsitteleviä lainsäädäntöjä ovat myös EU:n tietosuojasetus sekä tietosuojalaki (1050/2018) jollei tässä laissa toisin säädetä. Luku 2 säättää henkilötietojen käsittelyn yleisiä edellytyksiä, luku 3 säättää huumausaineiden käyttöä koskevien tietojen käsittelyä sekä 5 luku säättää lailla kameravalvonnan työpaikalla, edellytykset kameravalvonnalle (16 §) sekä avoimuudesta toteutettaessa kameravalvontaa (17 §).

**Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014)** Tämän lain lisäksi yhdenvertaisuudesta sekä syrjimättömyydestä säädetään muun muassa Suomen perustuslaissa (731/1999), rikoslaissa (39/1889) ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on yhdenvertaisuuden edistäminen, syrjinnän ehkäiseminen sekä syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvan tehostaminen. 2 luku säättää yhdenvertaisuuden sekä 3 luku säättää syrjinnän ja vastatoimien kieltoja ja siinä säädetään välitöntä syrjintää (10 §) ja välillistä syrjintää (13 §). Luku 4 säättää valvonnan ja siihen liittyvät valvontaviranomaiset (18 §) heidän tehtävänsä ja toimivallat (20 §) sekä säättää työsuojeluviranomaisen tehtävistä ja toimivallasta (22 §).

**Vuorotteluvapaalaki (1305/2002).** Lain tarkoituksena on edistää työntekijän työssä jakamista lyhytkestoisella poissaololla ja samalla pyritään parantamaan työttömänä työn-

hakijana olevan henkilön työllistymisedellytyksiä saadessaan määräaikaista työtä ja työkokemusta. 4 § säättää vuorotteluvapaan työhistoriaedellytyksen. 5 a § säättää vuorottelijan yläikärajan sekä 6 § vuorottelupäivän keston sekä 9 § säättää vaatimukset sijaiselle.

Työsuojeluun liittyviä lakeja ovat: **Työaikalaki (872/2019)** jota sovelletaan sekä työ- että virkasuhteessa. Laissa säädetään työajaksi luettava aika ja mitä ei lueta työajaksi kuten muun muassa työmatkaan käytetty aika, ellei se ole samalla työtehtävä tai siihen kiinteästi liittyvä osa (2: 3 §). 3 luku säättää lakiin perustuvat säännölliset työajan järjestelyt, johon liittyy yleistyöaika (5 §), vuorotyö (6 §), jaksotyöaika (7 §) sekä yötyö (8 §). Sopimukseen perustuvaa säännöllistä työaika säädetään 4 luku. Luku 5 sisältää lainsäädännön säännöllisen työajan ylittämistä sekä erillisistä korvauksista esimerkkinä 18 § työajan enimmäismäärästä. 6 luku käsittelee lepoaikoja säättäviä sisältöjä kuten 25 § vuorokausilepoa, 27 § viikkolepoa sekä 28 § viikkolevosta poikkeamista. Työaika-asiakirjoja sisältävä lainsäädäntö on 7 luvussa.

**Laki nuorista työntekijöistä (998/1993).** Nuorella työntekijällä tarkoitetaan alle 18-vuotiaasta henkilöä. Lain tarkoituksena on suojella nuorta työn aiheuttamalta liialliselta rasitukselta. 2 § säättää työhön ottamisen perusteista; ikä ja koulunkäynti. 2 luku käsittelee nuoren säännöllistä työaika (4 §), ylityötä (5 §), enimmäistyöaika (6 §), työajan sijoittelua (7 §) sekä nuoren työntekijän lepoajoista (8 §). 3 luku säättää työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä sisältäen 10 § opetuksesta ja ohjauksesta.

**Vuosilomalaki (162/2005).** Loma-aika määritellään 1 päivän huhtikuuta ja 31 päivän maaliskuuta välistä aikaa. täytenä lomanmääräytymiskuukautena pidetään kalenterikuukautta, jolloin työntekijälle on kertynyt vähintään 14 työssäolopäivää. Tätä lakia sovelletaan sekä työ- ja virkasuhteessa tehtävään työhön jollei siitä toisin säädetä. Luku 2 käsittelee vuosiloman pituuksia, 3 luku säättää vuosilomapalkan ja 4 luku lomakorvauksen. 5 luku säättää vuosiloman antamisesta esimerkiksi määrittää vuosiloman antamisajankohdat (20 §) ja työkyvyttömyyden vuosiloman alkaessa ja aikana (25 §).

**Työterveyshuoltolaki (1383/2001).** Laki velvoittaa työnantajaa järjestämään kaikille työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöilleen ehkäisevän työterveyshuollon. Luku 2

säätää lailla työnantajan velvollisuudet työterveyshuollon järjestämisessä (4 §), sopimissa työterveyshuollon palveluista (6 §), palvelujen tuottamisesta (7 §), yhteistoiminnasta (8 §), työntekijän suojelemisesta (10 §) sekä sairaspöissaolojen ilmoittamisesta (10 a §). Luku 3 sisältää työterveyshuollon yleisperiaatteita, toteuttamista ja sisältöä. 13 § säätää työntekijän velvollisuudesta terveystarkastukseen osallistumisesta. 4 luku säätelee tietojen käsittelystä työterveyshuollosta ja 16 § velvoittaa työntekijää antamaan tietoja havaitessaan terveydelle vaarantavista tekijöistä työpaikallaan.

**Työturvallisuuslaki (738/2002).** Lain tarkoituksena on työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita. Tarkoituksena on myös työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden ennalta ehkäisy sekä torjuminen. 2 luku säätää työnantajan yleisiä velvollisuuksia kuten 9 § työsuojelun toimintaohjelma sekä 10 § työn vaarojen selvittäminen ja niiden arviointi. 5 luku sisältää tarkemmat säännökset työtä ja työolosuhteita koskien. Tämä käsittelee ergonomiaa, fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta sekä eräitä muita työn vaaroja koskevia säännöksiä. 5 luku sisältää myös työpaikan ja työympäristön rakenteita koskevia säännöksiä, kemiallisia, fysikaalisia ja biologisia tekijöitä ja vaarallisten aineiden käyttöä. Luku sisältää edelleenkin koneiden, työvälineiden sekä muiden laitteiden turvallisuutta, onnettomuuden vaaran torjumista, pelastautumista ja ensiapua sekä työntekijöiden käytössä olevista tiloista säädettyjä lakeja ja velvollisuuksia.

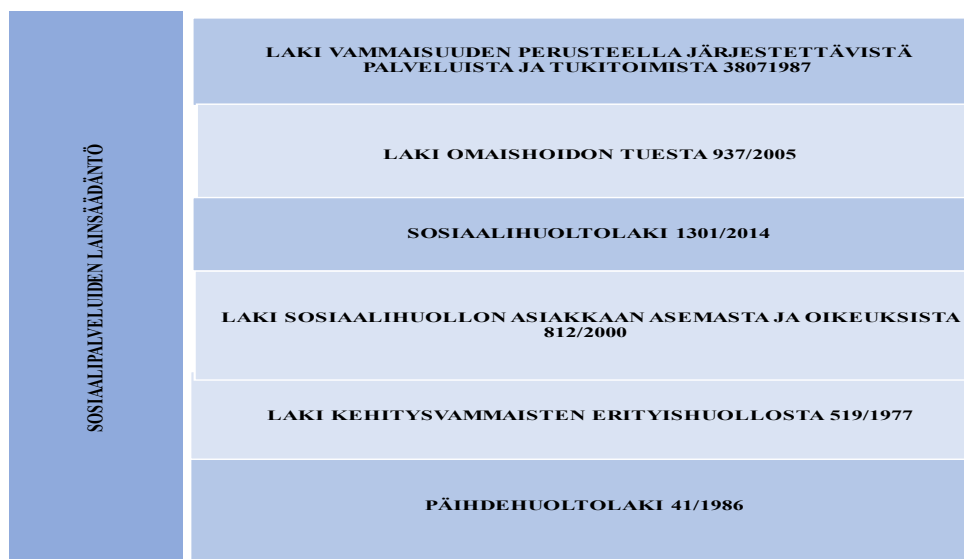
**Pelastuslaki (379/2011).** Tavoitteena laille on ihmisten turvallisuuden parantaminen ja onnettomuuksien vähentäminen. Tavoitteena on myös ihmisten pelastaminen, tärkeiden toimintojen turvaaminen ja onnettomuuden seurauksen rajoittaminen onnettomuuden uhatessa niin että haitat ihmisille, omaisuudelle ja ympäristölle jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Toiminnanharjoittajaa sekä rakennuksen omistajaa ja haltijaa koskevat velvollisuudet säädetään 3 luvussa. 9 § säätää rakennusten palo- ja poistumisturvallisuutta, 12 § laitteiden kunnossapitoa, 15 § pelastussuunnitelmaa koskevaa vaatimuksia sekä ohjeistuksia sekä 18 § poistumisturvallisuudesta hoitolaitoksissa sekä palvelu- ja tukiasumisessa.

Työsuojeluviranomaisiin liittyviä lakeja ovat **laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006)**. Lain tarkoituksena on työsuojelua koskevien säädösten noudattamisen varmistaminen sekä työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijän yhteistoiminnan kautta parantaa työympäristöä ja työolosuhteita. 2 luku säättää työsuojeluviranomaisen ja tarkastajan toimivaltuuksia ja velvollisuuksia kuten 3 § valvontaan liittyvää toimintaa sekä luku 5 säättää työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla, jonka tavoitteena on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksen edistäminen sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikalla käsiteltäviin turvallisuutta ja terveellisyttä koskeviin asioihin (22 §).

Sosiaalivakuutukseen liittyvät **työtapaturma- ja ammattitautilaki (459/2015)**. Laissa säädetään työntekijän oikeus korvaukseen työtapaturman ja ammattitaudin johdosta sekä yrittäjän oikeus itsensä vakuuttamiseen työtapaturman ja ammattitaudin varalta. Luku 1 käsittelee yleisiä säännöksiä ja sieltä 3 § työnantajan vakuuttamisvelvollisuutta. 5 luku säättää työtapaturmaa koskevat säännökset kokonaisuudessaan. 5:26 § määrittelee ammattitaudin sekä 27 § löytyy ammattitautiluettelo.

### 3.2.3 Sosiaalipalvelujen lainsäädäntö

Sosiaalipalvelujen lainsäädäntö kuuluu isona osana sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajan juridiseen osaamiseen. Varsinkin tehostetussa palveluasumisessa laaja-alainen juridiikka koskee lähijohtajan päivittäistä työtä. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (STM a) mukaan sosiaalipalveluiden lainsäädäntöön kuuluu paljon erilaisia lakeja, Kuviossa 7 esitellään tehostettuun palveluasumiseen osuvimmat lait. STM (2001a) tuo esiin kunnan velvollisuuden huolehtia yleisien sosiaalipalveluiden järjestämisen. Yleisiksi palveluiksi



KUVIO 7. Sosiaalipalveluiden lainsäädäntö tehostetun palveluasumisen näkökulmasta

sisältyy sosiaalityö, omaishoidon tuki, asumispalvelut, laitoshuolto, kotipalvelut, kasvat- ja perheneuvonta sekä perhehoito.

**Päihdehuoltolaki (41/1986).** Päihdepalveluista Suomessa säädetään päihdehuoltolaissa, terveydenhuoltolaissa, sosiaalihuoltolaissa sekä kuntotusrahalaissa. Erilaisia yksittäisiä asetuksia, jotka ohjaavat päihdepalveluja on myös lakien lisäksi annettu. Keskeisin laki päihdepalveluita koskevana on päihdehuoltolaki (41/1986) jonka mukaan kunta velvoitetaan järjestämään päihdehuollon palvelut kunnassa esiintyvän tarpeen mukaisesti (STM a) Päihdehuoltolain tarkoituksena on päihteiden ongelmakäytön ehkäiseminen ja vähentäminen sekä edistää toimintakykyä ja turvallisuutta päihteiden ongelmakäyttäjälle sekä hänen läheisilleen (1:1§).

**Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (519/1977).** Lain mukaan erityishuollon piiriin kuuluvat henkilöt, joiden kehitys tai henkinen toiminta on synnynnäisen tai kehitysiässä kehittyneen sairauden, vian tai vamman vuoksi estynyt tai häiriintynyt. Kehitysvammalakiin nähden vammaispalvelulaki on ensisijainen. (THL a.) Tarkoituksena erityishuollolle on edistää henkilön päivittäisissä toiminnoissa suoriutumista, toimeentuloa ja sopeutumista yhteiskuntaan sekä turvata hoito ja muu huolenpito, joita hän tarvitsee.

Kaski kollegoineen (1998, 236) esittää lain luovan laajat mahdollisuudet toiminnalle yksilön itsemääräämisoikeutta edistäen. Laki vahvistaa henkilön itsemääräämisoikeutta sekä säättää rajoittamistoimenpiteiden edellytyksiä ja menettelyitä. Laissa käsitellään myös rajoittamistoimenpiteisiin liittyvä kirjaaminen ja jälkiselvittely, selvitys- ja toimeksiantovelvollisuutta, virka ja vahingonkorvausvastuuta sekä tehostettua viranomaisvalvontaa. (Kainulainen 2016.) Laki kehitysvammaisten erityishuollosta luku 3 a 42 § - 42 p § käsittelevät itsemääräämisoikeuden vahvistamista ja rajoitustoimenpiteiden käyttöä erityishuollossa.

**Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987).** Tarkoituksena tälle laille on edistää vammaisen henkilön yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa edistämällä edellytyksiä elää ja toimia yhteiskunnan jäsenenä sekä vammaisuuden aiheuttamien haittojen ja esteiden ehkäisyä ja poistamista (Finlex). Palvelut ja tukitoimet on vammaispalvelulaissa jaettu kahteen ryhmään, joista ensimmäiseen kuuluvat vaikeavammaisen subjektiiviseen oikeuteen kuuluvat palvelut ja tukitoimet. Näihin palveluihin kunnilla on olemassa erityinen sitova järjestämisoikeus. Toisessa ryhmässä ovat ne palvelut ja tukitoimet, joiden järjestämiseen varataan kunnan talousarviossa määrärahat. (Kuosma 2011, 24-25.) Vammaisen henkilön subjektiivisista oikeuksista säättää vammaispalvelulain 1:8 §. Näihin oikeuksiin kuuluvat oikeudet kohtuullisiin kuljetuspalveluihin, päivätoimintaan osallistuminen, henkilökohtaiseen apuun, palveluasumiseen sekä 9 § mukaan taloudellisiin tukitoimiin.

**Laki omaishoidon tuesta (937/2005).** 1 § ”*Tämän lain tarkoituksena on edistää hoidettavan edun mukaisen omaishoidon toteuttamista turvaamalla riittävät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sekä hoidon jatkuvuus ja omaishoitajan työn tukeminen*”. Laissa omaishoidon tuki määritellään kokonaisuudeksi. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat tarvittavat palvelut hoidettavalle sekä hoitopalkkion maksu omaishoitajalle. Laissa määritellään myös omaishoitajan vapaat sekä hänen työtään tukevat palvelut. Omaishoidon tuessa laki koskee niin vammaisia tai vakavasti sairaita lapsia, kuin iäkkäitä vanhempia

**Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014)** säädetään kunnan tuotettavista sosiaalipalveluista. Se on yleislaki sosiaalihuollon palveluiden myöntämisestä niitä tarvitseville henkilöille. Tarkoituksena on yksityisen henkilön, perheen sekä yhteisön sosiaalisen turvallisuuden ja

toimintakyvyn ylläpitäminen ja sillä turvataan palvelut kaikille ikäryhmille (Sosiaalihuoltolain 11 §:ssä luetellaan sosiaalipalvelut). Sosiaalihuoltolaissa määritellään keskeisiä periaatteita sosiaalihuollon toteuttamiseen. Sen mukaan asiakkaalla on oikeus hyvään ja yhdenvertaiseen kohteluun. Ihmisarvon kunnioittaminen ja inhimillinen arvokkuuden säilyttäminen kaikissa olosuhteissa sekä tarpeiden, toiveiden ja odotusten täyttäminen mahdollisuuksien mukaan kuuluvat hyvään kohteluun. Sosiaalihuoltolaissa (47 §) säädetään myös omavalvontasuunnitelman laadinta, jotta varmistetaan sosiaalihuollon laatu, turvallisuus ja asianmukaisuus. Tämän tarkoituksena on jatkuvasti kehittää ja varmistaa koko työyhteisön toiminnan laatua julkisesti.

**Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000)** sisällöstä löytyy määritykset keskeisille menettelytavoille asiakastyöhön sekä tietosuojakysymyksille. Tämän lain 1 §:n mukaan on asiakkaaseen liittyviä päätöksiä tehdessä otettava asiakas huomioon edistäen asiakaslähtöisyyttä sekä luottamuksellisuutta asiakassuhteeseen. Tarkoituksena laille on asiantuntijakeskeisen palvelun muokkausta asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Lailla taataan myös asiakkaalle oikeus laadukkaaseen ja hyvään sosiaalihuoltoon sekä hyvään kohteluun (4 §). Tämä tarkoittaa myös sitä, että johtavana periaatteena toteutettaessa sosiaalihuoltoa on aina asiakkaan etu mikä saadaan mahdollisuudella osallistua sekä vaikuttaa omien palvelujensa suunnitteluun ja toteutukseen (8 §). Asiakkaalle on aina annettava kirjallinen päätös tai sopimus sekä muutoksenhakua varten kirjalliset ohjeet hänen pyytäessään tai tehdessään kirjallisen hakemuksen (6 §). Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista velvoittaa myös palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muun vastaavan suunnitelman laatimista toteutettaessa sosiaalihuoltoa (7 §). 4 luku sisältää sosiaalihuollon viranomaisen oikeudesta salassa pidettäviin tietoihin sekä virka-apuun. (Finlex; STM 2001b.)

### 3.2.4 Terveyspalveluiden lainsäädäntö

Terveyspalveluiden lainsäädäntöön STM nimeää Kuvio 8 mukaisia lakeja. STM (2001a) mukaan kansanterveyslaki sekä erikoissairaanhoidolaki katsotaan terveydenhuollon puolella yleislaeiksi. Muun muassa työterveyshuollosta, mielenterveyspalveluista sekä tartuntatautien ehkäisyistä ja hoidoista on säädetty erikseen.



KUVIO 8. Terveyspalveluiden lainsäädäntö

**Terveydenhuoltolaki (1326/2010).** Lain lähtökohtana on parantaa asiakkaiden asemaa, palveluita sekä hoitoa. Tämä saavutetaan muun muassa mahdollistamalla asiakkaan itsensä valita hoitopaikkansa. Tarkoituksena terveydenhuoltolaille (1326/2010) on ylläpitää sekä edistää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista turvallisuutta. Tarkoituksena laille on myös kaventaa terveyseroja eri väestöryhmissä sekä yhdenvertaista palveluiden saatavuutta, laatua sekä potilasturvallisuutta. Myös terveydenhuollon asiakaskeskeisyyden vahvistaminen palveluissa sekä perusterveydenhuollon toimintaedellytysten vahvistaminen ja terveydenhuollon toimijoiden yhteistyön parantaminen ovat tarkoituksena terveydenhuoltolaille. Terveydenhuoltolain 5 § velvoittaa terveydenhuollon täydennyskoulutuksista sekä 8 § laadusta ja potilasturvallisuudesta. Lääkehoitosuunnitelma kuuluu osana tähän säädettyyn laatu- ja potilasturvallisuussuunnitelmaan. Esimiehen tehtävänä on vastata ajantasaisesta lääkehoitosuunnitelmasta sekä henkilökunnan perehdytyksestä siihen.

**Kansanterveyslaki (66/1972).** Tässä laissa säädetään terveydenhuollon palvelujen järjestämisvelvollisuudesta. Kansanterveystyöllä tarkoitetaan laissa yksilöön, väestöön ja elinympäristöön kohdistuvan terveyden edistäminen ottaen mukaan sairauksien ja tapaturmien ehkäisy sekä sairaanhoito (1 §). Sisältö kansanterveystyöstä säädetään tervey-



denhuoltolaissa (1326/2010). Kansanterveystyöstä käytetään myös nimitystä perusterveydenhuolto. Luvussa 2 käsitellään kansanterveystyön hallintoa kuten 2 §:ssä säädetään sosiaali- ja terveysministeriölle yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta kansanterveystyössä. Myös Aluehallintoviraston (AVI) toiminta säädetään 2 §:ssä ja kansanterveystyön asiantuntijalaitokset säädetään 4 §:ssä.

**Tartuntatautilaki (1227/2016)** velvoittaa kunnan vastaamaan oman alueensa tartuntatautilain torjunnasta kuten myös muun muassa järjestämään terveystarkastukset. Laissa säädetään THL vastaamaan Suomessa tartuntatautien seurannasta sekä kansainvälisten velvoitteiden toteutumisesta. Tarkoituksena tartuntatautilaille on *”ehkäistä tartuntatauteja ja niiden leviämistä sekä niistä ihmisille ja yhteiskunnalle aiheutuvia haittoja”* (1 §). Tartuntatautilakia sovelletaan järjestettäessä ja toteutettaessa tartuntatautien torjuntatyötä sekä sitä suunniteltaessa, seurannassa, valvonnassa sekä ohjauksessa. Rokotuksista säättää 5 luku sisältäen lain kansallisista rokotusohjelmasta (44 §), sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän ja opiskelijan rokotussuojasta potilaiden suojaamiseksi (48 §) sekä rokotteen tai rokotuksen haittavaikutuksista ja haittavaikutusilmoitusten tallentamisesta (52 § ja 53 §).

**Mielenterveyslaki (116/1990)** määrittelee mielenterveystyön edistävän yksilön psyykkistä hyvinvointia, toimintakykyä ja persoonallista kasvua sekä muiden mielenterveyshäiriöiden ehkäisyä, parantamista sekä lievittämistä. Siihen kuuluvat myös mielenterveyspalvelut sekä siihen kuuluvat väestön elinolosuhteiden kehittäminen ehkäisevään mielenterveystyöhön (1:1§). Lain 2 luvussa käsitellään tahdosta riippumatta hoitojen edellytyksistä ja hoidoista. Luku 4 a käsittelee potilaan perusoikeuksien rajoittaminen tahdosta riippumattoman hoidon ja tutkimuksen aikana.

**Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015).** Tarkoituksena laille on asiakas-  
turvallisuuden sekä asiakkaan oikeuden edistämistä hyvään sosiaalihuoltoon ja kohte-  
luun. Sosiaalihuollon ammattihenkilöiden ammattitoiminnan edellyttämän koulutuksen,  
riittävän pätevyyden ja ammattitoiminnan edellyttämät valmiudet sekä kehittämismah-  
dollisuuksien ja ammattitaidon ylläpitämistä voidaan varmistaa valvonnalla ja varmista-  
malla näiden toteutuminen ja mahdollistaminen. 1 luku sisältää määrittelyn sosiaalihuol-

lon ammattihenkilöstä (3 §), ammattieettisistä velvollisuuksista (4 §) sekä ammattipätevyyden ylläpitämisestä ja osaamisen kehittämisestä (5 §). Oikeudesta toimia sosiaalihuollon ammattihenkilönä säättää luku 2 ja sosiaalihuollon ammattihenkilöiden ohjauksesta ja valvonnasta 3 luku.

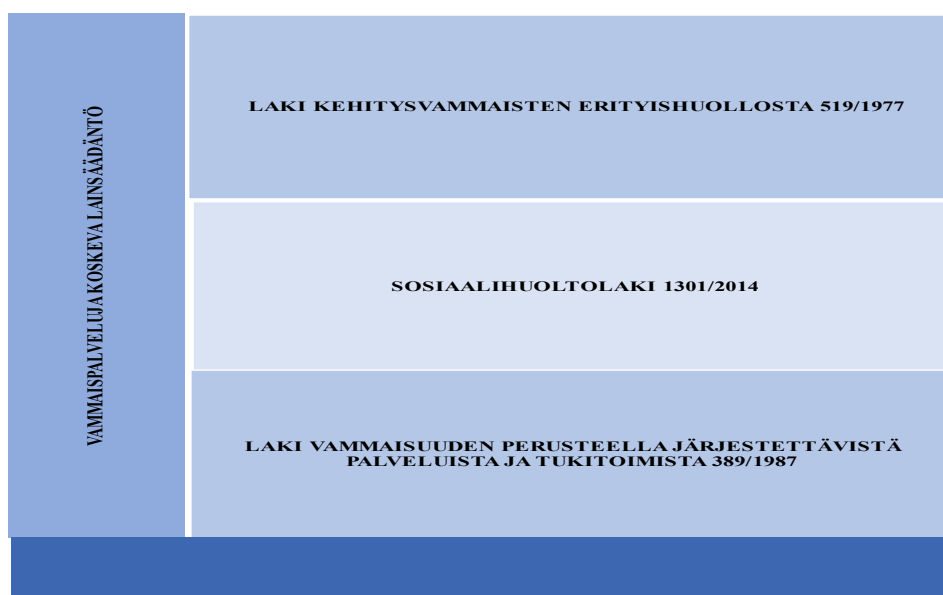
**Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994).** Tarkoituksena lailla on potilasturvallisuuden sekä terveydenhuollon palveluiden laadun edistäminen. Tämä toteutetaan varmistamalla terveydenhuollon ammattilaisen koulutus, ammatillinen pätevyys sekä muut valmiudet, joita ammattitoiminta edellyttää. Myös valvonnalla edistetään potilasturvallisuutta sekä terveydenhuollon palvelujen laatua. Terveydenhuollon ammattihenkilöiden toiminta on säädetty laissa luvanvaraisesti ja heidät jaetaan laillistettuihin ja nimikesuojattuihin (2 §). Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä 3 luvussa säädetään terveydenhuollon ammattihenkilön yleisistä velvollisuuksista muun muassa täydennyskoulutusvelvollisuudesta ja jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä (18 §). (Aitlahti 1999; STM 2018; Finlex.)

**Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992)** turvaa käyttäjän asemaa hänen käyttäessä terveydenhuollon palveluja. Oikeus asianmukaiseen ja laadulliseen hoitoon ja palveluun sekä ihmisarvon, vakaumuksen ja yksityisyyden kunnioitus on määritelty laissa (2:3 §). Keskeisiä lain kohtia ovat 2:3 § oikeus hyvään terveyden- ja sairaanhoitoon ja siihen liittyvään kohteluun, pääsy hoitoon (2:4§), potilaan tiedonsaantioikeus (2:5 §) sekä itsemääräämisoikeus (2:6 §). (STM 2002; Finlex.)

**Erikoissairaanhoitolaissa (1062/1989)** säädetään erikoissairaanhoidon sekä siihen liittyvän toiminnan järjestämisestä. Palvelujen ja toiminnan sisällöstä säädetään erikseen terveydenhuoltolaissa (1326/2010). Sairaaloissa annetaan erikoissairaanhoidon palveluja ja se tarkoittaa erikoislääkärien tekemää tutkimusta ja hoitoa sairaalassa annettuna.

### 3.2.5 Vammaispalveluiden lainsäädäntö

STMb kokoaa vammaispalveluja koskevaan lainsäädäntöön KUVIO 9. mukaisia lakeja. STM tuo sivuillaan esille myös asetuksia vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (759/1987) sekä tulkkauspalveluista (133/1977) joita kuvioon ei ole laitettu. Vammaispalvelut järjestetään ensisijaisesti sosiaalihuoltolain (1326/2010) mukaan. Vammaispalvelut järjestetään vammaispalvelulain ja -asetuksen mukaan jos sosiaalihuoltolain (1326/2010) tai muiden lakien eivät ole henkilölle sopivia tai riittäviä.



KUVIO 9. Vammaispalveluja koskeva lainsäädäntö

Vammaisella henkilöllä tarkoitetaan lain mukaan henkilöä, jolla vamman tai sairauden johdosta on pitkäaikaisesti vaikeuksia tavanomaisista elämän toiminnoista suoriutumiseen. (Finlex; STMb.) Sosiaalihuoltolaki (1301/2014), laki kehitysvammaisten erityishuollosta (519/1977) sekä laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (380/1987) on avattu jo aikaisemmin sosiaalipalveluiden (1326/2010) lainsäädännön sisällöissä.

### 3.2.6 Iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskeva lainsäädäntö

KUVIOSSA 10. tuodaan esille STM:n mukaisia lainsäädäntö koskien iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia. Vanhuspalveluja ohjaa sekä määrittelee lukuisat lait ja suositukset

joiden lisäksi erilaisista hankkeista on laadittu toimintamalleja hyviksi käytännöiksi. (STMc; Kuntaliitto.)

IÄKKÄIDEN IHMISTEN PALVELUJAJA ETUUKSIA KOSKEVA LAINSÄÄDÄNTÖ	TERVEYDENHUOLTOLAKI 1326/2010
	KANSANTERVEYSLAKI 66/1972
	ERIKOISSAIRAANHOITOLAKI 1062/1989
	LAKI OMAISHOIDON TUESTA 937/2005
	LAKI IKÄÄNTYNEEN VÄESTÖN TOIMINTAKYVYN TUKEMISESTA SEKÄ IÄKKÄIDEN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISTA 980/2012
	ASIAKASMAKSULAKI 734/1992
	LAKI VAMMAISETUUKSISTA 570/2007
	SOSIAALIHUOLTOLAKI 1301/2014

KUVIO 10. Iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskeva lainsäädäntö

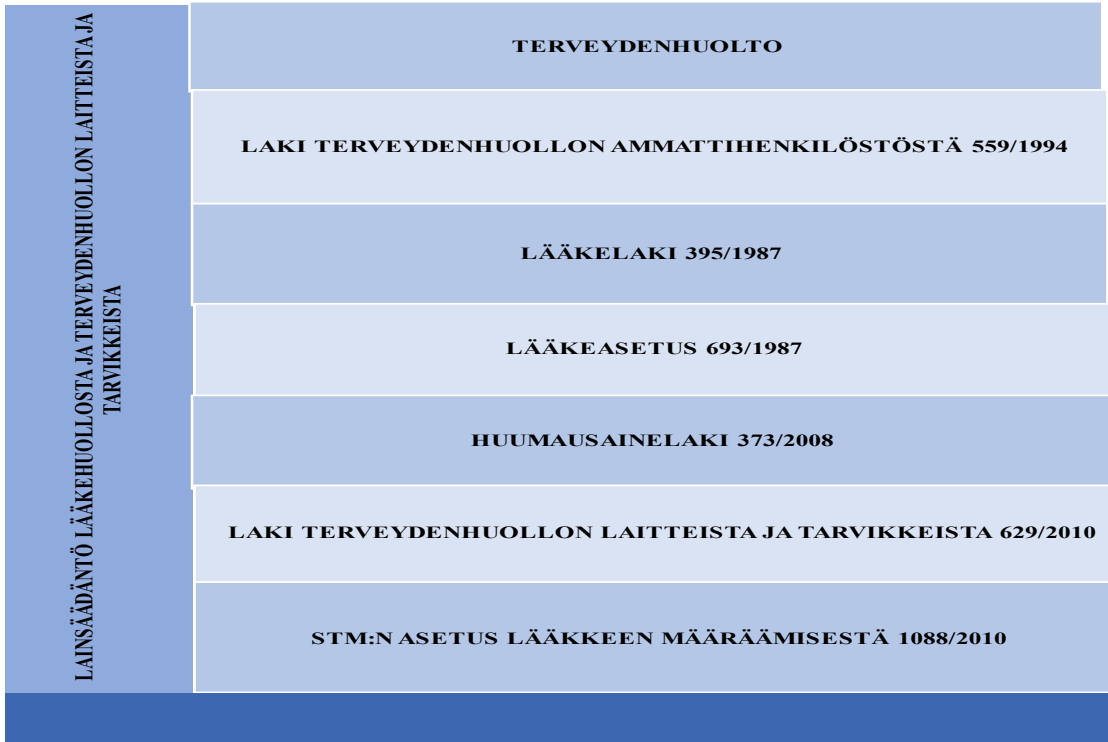
**Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012) eli vanhuspalvelulaki.** Tavoitteena vanhuspalvelulaille on tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä lisätä heidän vaikuttamis mahdollisuutta palvelujen kehittämiseen. Tavoitteena on myös parantaa laadukkaiden palvelujen sekä palvelujen sisältöön ja toteuttamiseen osallistumisen mahdollisuutta iäkkäille ihmisille. Laki painottuu sosiaalihuollon järjestämiseen sekä täydentää muuta sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöä. (STMc; Finlex) Lain 3 a §:ssä määritellään välittömään asiakastyöhön osallistuvat henkilöt tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa. 3 luku säätelee iäkkään henkilön palvelutarpeen ja niihin vastaamisen sisältäen RAI-arviointivälineistön käyttämisen (15 a §) sekä palvelusuunnitelmaan liittyviä lainsäädäntöjä (16 §). 4 luku säätelee palvelujen laadun varmistamisen ja siinä tuodaan esiin henkilöstöä (20 §), johtamista (21 §), omavalvontaa (23 §) säätelevät lait. 5:25 § säätelee ammattihenkilölle ilmoitusvelvollisuuden huomatessaan iäkkään henkilön palvelutarpeen.

**Asiakasmaksulaki (734/1992).** Asiakasmaksupolitiikkaa ohjaa valtio lainsäädännöllä. Tavoitteena asiakasmaksupolitiikalla on kohtuulliset maksut sekä palveluiden piiriin haikutuminen varallisuudesta riippumatta. Sosiaali- ja terveystalvet voivat olla maksuttomia, samansuuruisia kaikille tai asiakasmaksu voi määräytyä tulojen ja perhesuhteiden mukaan. Kunnan järjestämisistä sosiaali- ja terveystalvetuista maksettavat enimmäismaksut määritellään laissa ja asetuksessa. Kunta itse voi kuitenkin pienentää maksuja tai antaa maksuttomia palveluja mutta se ei voi periä tuotantokustannuksia suurempaa maksua. Pitkäaikaisen tehostetun palveluasumisen, pitkäaikaisen perhehoidon sekä laitoshoidon maksuista säädetään 7 c §:ssä. (STMc; Finlex.)

**Laki vammaisuuksista (570/2007).** Tarkoituksena laille on vammaisen tai pitkäaikaisesti sairaan henkilön tukeminen jokapäiväisessä elämässä selviytymisessä. Tämän tarkoituksena on työhön ja opiskeluun osallistuminen sekä ylläpitää toimintakykyä, kotona asumista, kuntoutumista sekä hoitoa (1 §). Vammaisuuksiin luokitellaan alle 16-vuotiaan vammaistuki, 16 vuotta täyttäneen vammaistuki, eläkkeen saajan hoitotuki sekä sen osana maksettava veteraanilisä (2 §).

### **3.2.7 Lainsäädäntö lääkehuollosta ja terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista**

Yksi STM:n sivuilta löytyvä kokonaisuus on lainsäädäntö lääkehoidosta ja terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista (KUVIO 11). Sosiaalihuollon yksiköiden lääkehoitoon vaikuttavat myös muun muassa terveydenhuoltolain 8 §:ssä säädetty laatu- ja potilasturvallisuussuunnitelma, joka kattaa muun muassa toimintayksikössä laaditun lääkehoitosuunnitelman. Lääkehoitosuunnitelman laatiessa tulee myös perehtyä THL:n Turvallinen lääkehoito-oppaaseen (Inkinen, Volmanen & Hakonen 2016).



KUVIO 11. Lainsäädäntö lääkehuollosta ja terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista

**Lääkelaki (395/1987).** Lääkelain tarkoituksena on lääkkeiden tarkoituksenmukaisen käytön ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä edistäminen. Sen tarkoituksena on myös lääkkeiden asianmukaisen valmistuksen ja saatavuuden varmistaminen maassa. Lääkelain (1:3 §) mukaan ”lääkkeellä tarkoitetaan valmistetta tai ainetta, jonka tarkoituksena on sisäisesti tai ulkoisesti käytettynä parantaa, lieventää tai ehkäistä sairautta tai sen oireita ihmisessä tai eläimessä”. 7 luku säätelee sairaaloiden, terveyskeskusten ja sosiaalihuollon laitoksissa tapahtuvan lääkehoidon. **Lääkeasetus (693/1987)** täydentää lääkelakia sekä antaa lääkehuollosta tärkeämpiä määräyksiä toimeenpanoon.

**Huumausainelaki (373/2008).** Tavoitteena laille on ehkäistä huumausaineiden laitonta tuonti, vienti, valmistus, levittäminen sekä käyttö. Sen tavoitteena on myös vähentää terveysriskejä, joita muut huumautumistarkoitettut aineet aiheuttavat. Huumausaineiden varastointia sekä säilytystä koskeva säädös löytyy 4: 26 §, sekä kirjanpitovelvollisuus 4:30 §. Huumausainelääkkeen määräämisestä säädetään STM:n asetuksessa lääkkeen määräämisestä (1088/2010 3:20 §).

**STM:n asetus lääkkeen määräämisestä (1088/2010)** säädetään perusteista, joita on otettava huomioon määrätessä lääkkeitä sekä lääkemääräyksen sisällöistä ja muodoista. 2 luku käsittelee eri ammattihenkilöiden oikeutta määrätä lääkkeitä. 2:5 § sisältää rajatun lääkkeenmääräämisen koskien laillistettua sairaanhoitajaa sekä 4:24 § potilasasiakirjoihin tehtävistä merkinnöistä sekä erillisistä kirjanpidoista (4:24 §).

**Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista (629/2010)** Fimean mukaan kansallisessa lailla ei voi olla päällekkäisiä tai ristiriitaisia säätelyitä. Kansallinen laki sääntelee rinnakkain terveydenhuollon laitteita ja tarvikkeita sekä lääkinnällisten laitteiden asetusta siirtymäkauden ajan 26.5.2021 asti. Lain tarkoituksena on ylläpitää sekä edistää turvallisuutta terveydenhuollon laitteiden sekä tarvikkeiden käytössä. 2 luku käsittelee terveydenhuollon laitteita koskevia vaatimuksia kuten 9 §:ssä oleva CE-merkintä. Luku 5 säätelee ammattimaista käyttöä koskevia yleisiä vaatimuksia. Jolloin käyttäjän on varmistuttava henkilön koulutuksesta ja kokemuksesta terveydenhuollon laitetta käsiteltäessä, laitteen merkinnät sekä käyttöohjeet turvallisen käytön kannalta katsottuna, käyttötarkoituksen ja -ohjeistuksen mukainen käyttö, käyttöpaikan turvallisuus sekä ammattitaitoinen ja asiantunteva henkilön tekemät huollot ja korjaukset (24 §).

### 3.2.8 Asiakas- ja potilastietojen hallintaa ohjaava lainsäädäntö

Yhtenä vaativimmista lainsäädännöstä voidaan pitää asiakas- ja potilastietojen hallintaa ohjaavaa lainsäädäntöä (KUVIO 12.) **EU:n tietosuoja-asetusta (GDPR, 679/2016)** ja **Tietosuojalaki (1050/2018)**. Näitä sovelletaan rinnakkain ja ne koskevat kaikkia, jotka ovat tekemisissä henkilötietojen kanssa. Tietosuoja-asetus sekä -laki säätelee kaikkea henkilötietoja käsitteleviä asioita kuten muun muassa henkilötietojen luovuttamista, keräämistä ja säilytystä. Tietosuojalaki *”täsmennetään ja täydennetään luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta.”* (Finlex.) Tietosuoja asetuksen tarkoituksena on henkilötietodirektiivien periaatteiden päivittäminen ja nykyaikaistaminen. EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen tarkoituksena on vahvistaa rekisteröityjen itsemääräämisoikeutta sekä jäsenmaiden erilaisten tietosuoja koskevien käytänteiden yhtenäistäminen. (Andreasson ym. 2017, 28-29.)

ASIAKAS- JA POTILASTIETOJEN HALLINTAA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ	TIETOSUOJALAKI 1050/2018
	EU:N TIETOSUOJA-ASETUS 679/2016
	LAKI SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ASIAKASTIETOJEN SÄHKÖISESTÄ KÄSITTELYSTÄ 159/2007
	LAKI POTILAAN ASEMASTA JA OIKEUKSISTA 785/1992
	STM: N ASETUKSET POTILASASIAKIRJOISTA 298/2009
	ARKISTOLAKI 831/1994
	LAKI SOSIAALIHUOLLON ASIAKASASIAKIRJOISTA 254/2015
	TERVEYDENJUOLTOLAKI 1326/2010
	LAKI SOSIAALIHUOLLON ASIAKKAAN ASEMASTA JA OIKEUKSISTA 812/2000

KUVIO 12. Asiakas- ja potilastietojen hallintaa ohjaavat lainsäädännöt

**Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (159/2007)** säättää sosiaali- ja terveystietojen sähköisestä käsittelystä sekä valtakunnallisista tietojärjestelmäpalveluista, jotka käsittelevät niin julkista kuin yksityistä sosiaali- ja terveystietoja tuottavaa toimijaa. Lain tarkoitus on sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen tietoturvallisuuden sähköisen käsittelyn edistäminen sekä sillä pyritään toteuttamaan potilasturvallisen ja tehokkaan terveydenhuollon palveluiden tuottaminen yhtenäistämällä sähköinen potilastietojärjestelmän käsittely- ja arkistointijärjestely sekä edistetään potilaan tiedonsaantimahdollisuutta. Lainsäädännön tarkoitus on ohjata asiakas- ja potilastietojen hallintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen hallinnassa ja käsittelyssä sovelletaan useita lakeja, asetuksia sekä ohjeita myös tämän lain lisäksi kuten; tietosuojalaki (1050/2018), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), asetus potilasasiakirjoista (298/2009), arkistolaki (831/1994), laki sosiaali- huollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) laki sosiaali- huollon asiakasasiakirjoista (254/2015), laki sähköisestä lääkemääräyksestä (61/2007) sekä terveydenhuolto- laki (1326/2010). Luku 5 b 19 h § säättää omavalvontasuunnitelman sisällöstä varmistettaessa tietojärjestelmään sekä tietoturvaan liittyviä asioita. Tämä on toimintayksikön vastaavan johtajan velvollisuus laatia. Luku 6: 20 § säättää ohjauksen, valvonnan ja seuranta-



nan, jossa käsitellään myös lokitietojen valvontaa sekä toimintayksikön vastaavan johtajan velvollisuudesta antaa ohjeistusta asiakastietojen käsittelystä, menettelytavoista sekä henkilökunnan riittävästä asiantuntemuksesta ja osaamisesta asiakastietojen käsittelyssä.

**STM:n asetus potilasasiakirjoista (298/2009).** Asetus käsittää potilasasiakirjojen laatimisen sekä niiden ja muiden hoitoon liittyvien materiaalien säilytyksen noudattamisesta. Asetusta sovelletaan järjestettäessä potilaan hoitoa ja toteuttamista laadittaessa asiakirjoja ja niiden ja muiden hoitoon liittyvien materiaalien säilyttämisessä. Tätä asetusta sovelletaan; laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) 2 § sekä laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (559/1994). STM:n asetukset potilasasiakirjoista (298/2009) määrittelee mitä sisältyy potilasasiakirjoihin (2 §), potilasasiakirjoihin sisältyvien tietojen käyttöoikeuksiin (4 §), potilaskirjojen laatimiseen (6 § - 9 §), potilasasiakirjoihin merkittäviin tietoihin (10 § - 21 §). Potilasasiakirjamerkintöjen korjaamista käsittelee 20 § sekä potilasasiakirjan säilyttämiseen liittyvät säädökset löytyvät 22 § - 25 §.

**Arkistolaki (831/1994)** määrittelee arkistotoimen ja sen järjestämisen. 4 luku säättää asiakirjojen laatimisen, säilyttämisen ja käytön. Arkistolaisissa säädetään pysyvästi säilytettävien asiakirjojen siirrosta kansallisarkistoon, maakunta-arkistoon tai muuhun arkistoon arkistolaitoksen erillisellä ohjeistuksella (14 §). 5 luku säättää yksityisistä arkistoista.

**Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista (254/2015).** Lain tarkoituksena on yhdenmukaisen menettelytapojen toteuttaminen sosiaalihuollon asiakasta koskevien tietojen käsittelyssä ja näin edistää sosiaalihuollon tehtävien asianmukaista hoitamista. Laissa säädetään asiakastietojen kirjaamisesta sekä siihen liittyvistä velvoitteista. Sosiaalihuollon henkilötietolaissa (523/1999) tarkoitettuja asiakastietojen käsittelyjä sekä julkisten että yksityisten sosiaalihuolloissa sovelletaan myös tässä laissa. Lisäksi asiakastietojen käsittelyyn sovelletaan muun muassa; laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (159/2007), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000), arkistolaki (831/1994) sekä laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992). Luku 4 säättää laissa asiakastietojen käsittelyä koskevat erityiset säännökset sisältäen asiakastietojen säilyttämisen (27 §), joka tarkoittaa myös arkistolaisissa (831/1994) määrättyä kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen käsittely laissa (159/2007) tarkoitett-

tua sosiaalihuollon asiakirjoja sekä -tietoja säilytettäväksi pysyvästi sähköisessä muodossa. 1.1.2000 alkaen paperisista kertyneet asiakaskirjat ja -tiedot säilytetään vain muun muassa ikääntyneiden palveluissa, kehitysvammaisten erityishuollossa ja vammaispalveluissa kaikki 30 vuotta ja 8., 18. ja 28. syntyneiden kaikki asiakirjat ja -tiedot pysyvästi palvelujen päättyessä tai asiakkaan kuollessa.

### **3.2.8 Lopuksi**

Reikon ja kollegoidensa (2010, 61-64) mukaan 2000- luvun lähijohtajan työhön liittyy myös lainsäädännön hallinta ja heidän tutkimuksensa mukaan osaamisvaje lähijohtamisella esiintyi työlainsäädännön tunteminen sekä juridisten kysymysten hallinnan riittämättömyys. Myös tuleva sote-uudistus tulee vaatimaan lähijohtajilta juridista tuntemusta työhönsä, henkilökuntaan, asiakkaaseen / asukkaaseen sekä omaisiin liittyvissä säädöksissä. On tärkeää lähijohtajan ymmärtää useiden lainsäädäntöjen vaikuttavan laajasti hänen omaan työhönsä ja tämän takia halusin nostaa esille myös lähijohtajan työhön vaikuttavien lainsäädäntöjen sisältöjä. Tämän vuoksi on tämän pääotsikon alla teorian tiedoista löytyneitä sosiaali- ja terveydenhuollon lakeja jotka vaikuttavat myös lähijohtajien toimintaan tehostetussa palveluasumisessa.

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jolloin tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja löytämään tai paljastamaan tosiasioita. Laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 152.) Laadullinen tutkimusote sopii yksittäisen lähijohtajan kokemusten sekä tietojen selvittämiseen. Eskolan ja Suorannan (2005, 61) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii antamaan tutkittavasta ilmiöstä tulkinnan, joka myös kuvaa ja antaa ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Myös Kananen (2017, 33) esittää laadullisen tutkimuksen tuovan syvällistä näkemystä esille. Tavoitteena laadulliselle tutkimukselle on saada tietoa ihmisten elämäkokemuksia sekä heidän kokemuksiansa sosiaalisista ilmiöistä. Laadullisen tutkimuksen lähestymistavalla saadaan ymmärrys ihmisten kokemuksista varsinkin niistä ilmiöistä, jossa keskipisteenä on ihmisestä huolehtiminen. (Holloway & Wheeler 2009, 4, 11; Hirsjärvi ym. 2014, 160-161; Kylmä & Juvakka 2014, 16-17.)

Omaa tutkimusaihettani, juridinen osaaminen lähijohtajan työn tukena, ei ole tutkittu laajalti, joten laadullinen tutkimus sopi parhaiten tutkimukseeni. Kananen (2017, 33) mukaan laadullinen tutkimus tulee kyseeseen silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän. Useat eri laadullisen menetelmän asiantuntijat esittävät laadullista tutkimusta käytettävän silloin kun kohteena olevasta ilmiöstä ei ole tietoa tai sitä on vähän sekä kun halutaan kerätä tietoa koetusta todellisuudesta (Vilka 2005, 97; Kylmä & Juvakka 2007, 22, 28).

Fenomenologia on yksi laadullisen tutkimuksen suuntaus. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita tutkimaan yksilön kokemusta subjektiivisten kokemusten kautta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen 2014, 98; Laine 2018, 30.) Tämä näkyy haastatteluun osallistuville lähettämässäni infokirjeessä (Liite 1), jossa toin esille että ”haastattelussa ei etsitä oikeita vastauksia vaan teidän omia tuntemuksia ja kokemuksia”. Tätä samaa painotin ottaessani heihin ensimmäisen kerran yhteyttä puhelimitse sekä myös vielä ennen haastattelun alkua.

Päämääränä fenomenologialle on löytää sekä hahmottaa tutkittavan subjektiivisen kokemuksen prosessi. Kulmakivenä fenomenologisessa menetelmässä katsotaan olevan asenemuutos, jota kuvataan fenomenologiseksi reduktioksi eli naiivista, jokapäiväisestä asenteesta siirtymistä filosofiseen ajattelutapaan sekä asenteeseen. Päämääränä on näin ollen inhimillinen elämismaailma sekä kokemuksellinen tietämys. (Backman 2010, 28-29.)

## 4.2 Aineiston hankinta

Toimintansa 1.1.2019 aloittaneen Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän (Kymsote) tehtävänä on järjestää ja tuottaa maakunnan kaikille asukkailla helposti saavutettavat ja yhdenvertaiset sote-palvelut. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. (Kymsote) Toimin itse lähijohtajana Kymsotella ja halusin tuoda omalle organisaatiolleni tietoa ja mahdollisia kehittämiskohteita suunniteltaessa koulutusta lähijohtajille. Tehostetussa palveluasumisessa lähijohtaja toimii koko talon johtajana. Hän vastaa kaikesta toiminnasta ja tämä toiminta on erittäin laaja-alaista ja moniammatillista sisältäen normaalin henkilöstö- ja asiakas/asukas toiminnan lisäksi muun muassa vuokrasopimuksien teot, yhteydet kiinteistöhuoltoon ja edunvalvontaan sekä vastaa myös yksikön keittiötoiminnasta. Oman kokemukseni pohjalta lainsäädäntö unohtetaan usein perehdyttäessä uutta lähijohtajaa tehostettuun palveluasumiseen.

Tutkimukseni kohdejoukko on Kymsoten tehostetun palveluasumisen lähijohtajat, joiden ammattinimikkeenä on Kymsoteen liittymisen myötä tullut palveluesimies. Lähijohtajia tutkimukseeni valitsin sekä ikääntyneiden että kehitysvammaisten tehostetusta palveluasumisesta kuten koti-, asumis- ja hoivapalveluiden (KAH) palvelupäällikkö ohjeisti tutkimuslupaa hakiessani. Ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa toimii eripuolilla Kymenlaaksoa kolmetoista (13) palveluesimiestä, joista neljällä on myös kehitysvammaisten tehostettuja palveluasumisyksiköitä alaisuudessaan. Kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa toimii kuusi (6) palveluesimiestä kun tästä poissuljetaan ne, joilla on sekä ikääntyneiden- että kehitysvammaisten tehostettua palveluasumista.

Kymsotella oli oma tutkimuslupa hakemus, jonka liitteeksi laadin tutkimussuunnitelman sekä tietosuojaselosteen. Aiheesta oli keskusteltu jo aikaisemmin organisaation kanssa mikä nopeutti tutkimusluvan saantia ja lupa hyväksyttiin nopeasti. Aikaisempien keskustelujen myötä tuli esille palvelupäällikön antamat tutkimukseen osallistuvien aluerajaukset koska itse toimin lähijohtajana Kymsotella tehostetussa palveluasumisessa tietyllä alueella.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin tutkimushaastattelua, jonka etuna pidetään aineistoa kerätessä joustavuutta sekä vastaajat saadaan osallistettua mukaan tutkimukseen. Haastattelvat on mahdollista myös myöhemmin tavoittaa tarvittaessa muun muassa aineistoa täydentämään. (Hirsjärvi ym. 2014, 193-195; Eskola & Suoranta 2005, 16-17; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.) Tämän tutkimuksen tavoite on saada tietoa lähijohtajien kokemuksista valittuihin teemoihin, jotka perustuvat tutkimuksessa olevaan teoriaviitekehykseen; johtamisosaamiseen ja lähijohtajan juridiseen osaamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Kylmän ja Juvakan (2014, 78-80) mukaan henkilön omakohtaista kokemusta tutkittaessa yksilöhaastattelu sopii parhaiten. Tarkoituksena on tutkia lähijohtajan omaa näkemystä osaamista, johtamisosaamisesta sekä juridisesta osaamisesta, joten yksilöteemahaastattelu tuli oikeaksi vaihtoehdoksi.

Teemahaastattelulla pyrin teemojen avulla avaamaan ymmärrystä ja saamaan käsitystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Pääteemojen lisäksi rakensin apukysymyksiä, joiden avulla mahdollistui laajemmat tutkimusaineistot. Pyrkimyksenä oli rakentaa aineistosta kokonaiskuva kuten Kananen (2017, 93-95) teoksessaan ohjaa. Tavoitteena teemahaastattelulla on löytää lähijohtajien omia kokemuksia valittuihin teemoihin. Teemat perustuvat johtamisosaamisen ja juridisen osaamisen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelurungon (LIITE 2.) pääteemoja oli neljä. Ensimmäinen haastattelukysymys koski kohderyhmän taustatietoja ja kysymykset liittyivät koulutukseen ja työkokemukseen. Ensimmäisenä haastattelun pääteemana oli osaamisen määrittely, jonka tarkoituksena oli apukysymysten avulla saada kohderyhmän kokemuksia johtamisosaamisesta sekä juridisesta osaamisesta. Toisen pääteeman aiheena oli osaamisen kehittämistä. Kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa kohderyhmän omasta johtamis- ja juridisesta osaamisesta, niihin saamasta koulutuksesta sekä kuinka lähijohtajat hakevat juridista tietoa. Kolmantena pää-

teemana oli juridisen osaamisen tarve. Tarkoituksena oli saada tietoa kohderyhmältä minkälaisena he kokevat tarpeen juridiselle osaamiselle, mitä lakeja kohderyhmä tuntee omassa työssään keskeisimmiksi sekä minkälaisissa johtamisen tilanteissa he ovat tarvinneet juridista osaamista. Lopuksi kohderyhmällä oli mahdollisuus tuoda vielä esille tutkimusaiheeseen liittyviä asioita, joita heille tuli haastattelun lopuksi mieleen. Pyrin huomioimaan kysymysten laatimisessa myös asettamani tutkimusongelmat.

Teemahaastattelurungon pohjalta tein koehaastattelut kolmelle tehostetun palveluasumisen lähijohtajalle, jotka eivät osallistuneet tutkimukseen. Jokaisen koehaastattelun litte-roin myös sanatarkasti. Jokaisen koehaastattelun jälkeen korjasin kysymyksiä huomatuani päällekkäisiä tai epäselviä kysymyksiä. Siirsin myös apukysymykset vääriltä kohdilta oikeiden pääteemojen alle. Lopullisen teemahaastattelurungon valmistuttua koehaastattelin vielä yhden lähijohtajan joka ei myöskään osallistunut virallisesti tutkimukseen. Esihaastattelun tarkoituksena on haastattelurungon, aihepiirien järjestyksen sekä hypoteettisten kysymysten muotojen testaaminen. Myös arvioitu haastatteluihin menevä aika pystytään saamaan selville esihaastatteluilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 72.)

Kokosin listan kohderyhmään kuuluvista lähijohtajista organisaation tiedoista. Näistä (27 lähijohtajaa) arvoin neljä ikääntyneiden ja neljä kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa työskentelevää lähijohtajaa, joihin ensimmäisenä otin yhteyttä. Koska tutkimus oli vapaaehtoinen, arvoin vielä yhteensä neljä lähijohtajaa, joihin olisin ottanut yhteyttä, jos ensin arvotuista joku ei olisi halunnut osallistua tutkimukseen. Kylmän ja Juvakan (2014, 28) mukaan laadulliseen tutkimukseen valitaan tutkittavasta ilmiöstä tietäviä henkilöitä. Kaikki arvotut henkilöt toimivat lähijohtajina joko ikääntyneiden, kehitysvammaisten tai molempien tehostetussa palveluasumisessa. Huomioitavaa on, että haastattelut on tehty vuonna 2019, jolloin ei vielä oltu lakkautettu tehostetun palveluasumisen yksiköitä.

Kahdeksaan arvottuun lähijohtajaan otin puhelimitse yhteyden selittäen tutkimuksen aiheeni sekä kysyäkseni heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun. Korostin myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Kaikki kahdeksan suostuivat tutkimukseen, joten varalla olleiden lähijohtajien yhteistietoja en tarvinnut käyttää. Puhelun aikana sovimme haastateltavien kanssa ajankohdan ja paikan minkä haastateltava itse määritteli.

Haastattelut toteutettiin 2019 syys - lokakuussa. Ennen haastattelua laitoin kaikille haastatteluun osallistuville saatekirjeen sähköpostitse. (LIITE 2.) Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluna suurimmaksi osaksi heidän omista toimipisteissään.

Jokaisen haastattelun suoritin tapaamalla haastateltavan henkilökohtaisesti ja nauhoittamalla haastattelun. Ennen haastattelua kysyin myös vielä suostumuksen tutkimukseen sekä kävimme saatekirjeessä olleet asiat vielä suullisesti läpi. Nämä taltioituivat myös nauhoitteeseen. Haastattelutilanteet kestivät 30–60 minuuttia. Aineiston litteroin heti haastattelun jälkeen. Litteroitua aineistoa kertyi 62 sivua (fontti Times New Roman, 12 , riviväli 1,5). Aineiston säilytän lukollisessa kaapissa, USB tikulla salasanan takana, ettei ulkopuoliset saa niitä haltuunsa. Tutkimuksen päätyttyä hävitän aineiston.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysia pidetään myös aineistojen perusanalyysimenetelmänä. (Kyngäs ym. 2011, 139.) Hirsjärvi kollegoineen (2014, 114) tuovat esille sisällönanalyysin käytettävyyttä muun muassa silloin kun tutkimuksessa tuotetaan runsaasti aineistoa kuten haastatteluissa. Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta kohderyhmän kokemana sekä luo kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta. Juridista osaamista ei ole aikaisemmin laajalti tutkittu, joten jo tämän vuoksi katsoin sisällönanalyysin hyväksi vaihtoehdoksi aineiston analysoinnissa. Tällä pyritään tutkimuksen kohteena olevan ilmiön sisällöllisten väittämien tunnistamista. (Kylmä & Juvakka 2014, 112-113; Laine 2018, 60.)

Litteroin, eli kirjoitin yksilöhaastattelut auki, jokaisen aineiston sanatarkasti heti jokaisen haastattelun jälkeen. Näin sain mieleeni tarkemmin haastatteluaineiston. Luin haastatteluaineiston useampaan kertaan, jotta oma ymmärrykseni kasvaisi ja saisin kokonaiskuva haastatteluista ja niistä tulleista aineistoista. Litteroinnissa merkitsin haastattelut koodilla H1-H8 sekä haastattelijan T. Huomioitavaa on, että kaikilla haastateltavilla oli vastauksissa taukoja 1-4 sekuntia sekä unohduksia kysymyksistä, joita haastatteliija joutui toistamaan uudelleen. Näitä taukoja en kuitenkaan huomionnut kuin tekstissä kolmena

pisteenä. Eli tarkkoja taukoajkoja en merkinnyt litterointiin mutta naurahdukset merkit-  
sin: ((naurahtaa)). Itse tunsin hyödylliseksi, että olin itse haastatellut lähijohtajat sekä teh-  
nyt itse myös haastatteluaineiston litteroinnit. Näin sain laajemman käsityksen aineis-  
tosta. (Ruusuvuori 2010, 274-275.)

Ennen muita sisällönanalyysin vaiheita aineiston yleiskuva tulee hahmottaa aineistoa läpi  
lukemalla (Kylmä & Juvakka 2014, 116). Luin useaan kertaan litteroidut tekstit, jotta saan  
itse paremman näkökannan aineistoon. Tämän jälkeen siirsin aluksi kaikki tutkimusai-  
neiston alkuperäisilmauksilla haastattelulomakepohjalle word-ohjelmaan apukysymysten  
alle. Sisällönanalyysin tein teemahaastattelu rungon pohjalta. Myöhemmin yhdistin nämä  
lomakkeen pääteemoihin. Kylmän ja Juvakan (2014, 116) mukaan sisällönanalyysitek-  
niikoita on käytettävissä erilaisia tapoja. Metsämuuronen (2008, 51) esittää yhtenä mah-  
dollisuutena sisällönanalyysin hyödyntämistä käsitekartan avulla. Valli (2018, 219) esit-  
tää teemahaastatteluaineiston ensimmäinen tehtävä on aineiston järjestäminen teemoit-  
tain. Sisällönanalyysin onnistumiselle on välttämätöntä pelkistää aineisto, jonka kautta  
muodostetaan käsitteitä aiheelle (Kyngäs, Kääriäinen, Elo, Kanste & Pölkki 2011, 139).

Värjäsin eriväreillä myös ikääntyneiden (vihreä väri) ja kehitysvammaisten (sininen väri)  
tehostetussa palveluasumisessa lähijohtajina työskentelevien tutkimusaineiston. Tämän  
jälkeen lähdin jokaisen alateeman kohdalla lukemaan useaan kertaan jokaisen saadun tut-  
kimusaineiston kyseiseen haastattelukysymykseen. Koska vastauksissa oli myös toisiin  
teemoihin ja alateemoihin liittyviä vastauksia, käsittelin ne eri väreillä. Saatuani kaikki  
vastaukset ryhmiteltyä omiin alateemoihinsa, käsittelin ne yksittäin. Eli luin jokaisen ala-  
teemaan kuuluvan vastauksen useaan otteeseen ja sisällytin ne pääteemoihin pelkistet-  
tyinä ilmauksia. Kun olin kaikki alateemat työstänyt, pystyin paremmin yhdistämään ne  
pääteemoihin ja saamaan aikaiseksi kirjoitettua tekstiä tuloksista.

Saatuani kaikki vastaukset oikeisiin alateemoihin pystyin käsittelemään jokaisen teeman  
alla olevat kysymysten aineistot yksitellen. Värjäsin jokaisen vastaajan lauseista pääkoh-  
dat ja näin sain yhdistäviä tekijöitä jokaiseen alateemaan. Lopuksi yhdistin alateemasta  
nousseet tekijät yhteen pääteemojen alle. Esimerkkinä teemahaastattelun pääteemana oli  
osaamisen määrittely, jonka alateemoina käytin teemahaastattelulomakkeella olevia: joh-



tamisosaaaminen, johtamisen osa-alueet, juridinen osaaminen, juridisen osaamisen sijoittaminen johtamisosaaamisen osa-alueelle. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) tuon esimerkin aineistoa pääteemaan osaamisen määrittely kysyessäni haastateltavalta mitä johtamisosaaaminen sekä juridinen osaaminen hänen mielestään tarkoittaa.

TALULUKKO 1. Esimerkki analysoinnista

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<p>H2: ” mm...se on hyvin laaja..laaja alue. Pitää olla paljon niinku teoriatietao esimerkiksi lainsäädännöstä. Eduksi ois jos olis tunneälyä. Tätä on ihmisten johtamista, hyvin paljon painottuu siihen ihmisten johtamiseen että pelkällä teoriolla tässä ei mun mielestä pärjää ((naurahdus)). Että tarvitaan sitä muutakin osaamista.”</p>	<p>Johtamisosaaaminen on laaja alue</p> <p>Johtamisosaaamisessa tarvitaan paljon teoriatietao esim. lainsäädännöstä</p> <p>Johtamisosaaamisessa on tunneäly eduksi</p> <p>Johtamisosaaamiseen kuuluu ihmisten johtaminen</p> <p>Johtamisosaaamisessa tarvitaan muitakin</p>	<p>Johtamisosaaaminen</p>	<p>OSAAMISEN MÄÄRITTELY</p>
<p>H8: ” No sehän on juurikin sitä että ((naurahtaa)) olet ensinnäkin perillä mitkä lait ja ohjeistukset tätä työtä niin ku ohjaa ja... silleen että on niistä tietonen ja sitten että mitä se tarkoittaa käytännössä...että kaikkien oikeudet ja velvollisuudet tulee niin ku...täytetty tai että toimitaan niitten puitteissa. Niin työntekijöitten kun asiakkaitenkin.”</p>	<p>Perillä / tietoinen työtä ohjaavista laista ja mitä tarkoittavat käytännössä</p> <p>Kaikkien oikeudet ja velvollisuudet toiminnassa</p>	<p>Juridinen osaaminen</p>	

Tutkijan on käytävä vuoropuhelua eli dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tämä antaa laaja-alaisemman ymmärryksen tutkittavien tuomiin asioihin. Se, mitä aineistosta nousee esille, on tutkijan tapa lukea sekä tulkita aineistoa. Tutkija käsitys tutkittavasta ilmiöstä

syvenee ja myös korjaantuu, kun vuoropuhelua käydään mahdollisimman paljon analyysissä. (Laine 2018, 37.38; Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 15.) Itse pyrin dialogiaan aineiston kanssa lukemalla aineistoa useaan kertaan ja näin oma ymmärrys aineiston analyysiin ja kuinka itse sen ymmärrän ja teen, lähti dialogina haastatteluaineiston kanssa. Oma käsitykseni ja ymmärrykseni syveni mitä enemmän luin aineistoa ja omat mahdolliset ennakkoluulot vähenivät sen mukaan mitä enemmän dialogia käytin haastatteluaineistossa.

Useammat laadullisen tutkimuksen analytytikot tuovat esille tutkijan oman esiyymmärryksen tiedostamisen tutkittavaan aiheeseen. Ilman tätä tutkijan oma ymmärrys ei kykene käsittelemään ilmiön merkitystä. (Ruusu vuori ym. 2010, 424, 426; Nikander 2010, 432; Laine 2018, 34-35.) Itse toimin lähijohtajana ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa. joten oma ymmärrykseni on toimintalähtöistä ja tämän tutkimuksen mukana esiintyvän teorian mukana tulleen syvempää ymmärrystä tutkimani aiheen sisällöstä.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Johtamisosaaminen ja sen kehittäminen lähijohtajien kokemana

Johtamisosaamisen yhteen osa-alueeseen kuuluu johtamisosaaminen. Tämän takia on myös hyvä tietää mitä lähijohtajat ymmärtävät johtamisosaamisen olevan. Johtamisosaamisen lähijohtajat katsoivat olevan laaja-alaista ja sisältävän suurelta osin henkilöstöjohtamista. Haastateltavat kokivat substanssiosaamisen ja organisaatiokyvyn sekä johtamisen sisältöjen ja vaikutuksien tiedostamisen olevan vahva johtamisosaamisen alue. Teoriatieto ei heidän mukaansa pelkästään riitä johtamisessa vaan lähijohtajan kykyä tiedon ja teorian hyödyntämisessä omassa työssään koettiin tärkeänä johtamisosaamisen taitona. Työtä ohjaavien lakien tuntemus sekä työntekijöiden velvollisuuksien ja oikeuksien tiedostaminen sekä niiden ymmärtäminen katsottiin myös vahvasti kuuluvaksi johtamisosaamiseen sekä haastateltavien mielestä lähijohtajan on myös osattava ohjata sekä valmentaa henkilöstöä. Myös taito huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta koettiin lähijohtajan tärkeiksi taidoiksi.

*H2: ”mmm...se on hyvin laaja...laaja alue. Pitää olla paljon niinku teoriatietoa esimerkiksi lainsäädännöstä. Eduksi ois jos olis tunneälyä. Tää on ihmisten johtamista, hyvin paljon painottuu siihen ihmisten johtamiseen että pelkällä teorialla tässä ei mun mielestä pärjää. Että tarvitaan sitä muutakin osaamista.”*

Henkilöstöjohtamisen lisäksi lähijohtajat kokivat rekrytoinnin, yhteistyötaitojen, talouden johtamisen sekä juridisen osaamisen tärkeiksi lähijohtajan johtamisosaamisen sisällöiksi. Tärkeänä pidettiin myös kokonaisuuksien ja itsensä johtamista sekä haastateltavien mukaan johtaminen vaatii erityistä persoonaa, johon kuuluu vahvana ihmissläheisyys sekä ihmistuntemus.

Tärkeiksi johtamisosaamisen osa-alueiksi lähijohtajat kokivat tiedot, taidot sekä arvot, jotka koettiin lähtökohdaksi toimiessa omassa työssään. Oman jaksamisen kannalta haastateltavien mukaan lähijohtajan on oltava motivoitunut sekä pitkäjänteinen omassa työssään. Myös lähijohtajan oma sitoutuminen koettiin tärkeäksi henkilöstön hyvinvoin-

nin sekä pysyvyyden kannalta. Lähijohtajan on haastateltujen kokemuksen mukaan hallittava työyhteisöllisiä taitoja antaen omalla käytöksellään vaikutteita henkilöstölle sopivaan käytökseen työyhteisössä. Lähijohtajan oma halu työn kehittämiseen, vuorovaikutustaidot sekä oma käytös ja asenne asukkaiden kohtelussa koettiin vaikuttavan hoitajien asenteeseen asiakaslähtöisemmän työn kehittämiseen ja käytäntöön tuomiseen.

*H7 ”No kyl must melkein tärkeimmäksi vuosien varrelta tullut tää ihmisten johtaminen ((naurahtaa)) se on niin ku vuorovaikutustaidot ja se osaaminen on tärkeätä...henkilöstöhallinto.”*

Johtamisosaamisen tärkeäksi osa-alueeksi lähijohtajat nimesivät henkilöstöjohtamisen, jonka he olivat kokeneet vahvistuneen työvuosien mukana. Tietyt perusasiat koettiin tärkeäksi osata ja henkilöstöjohtamiseen liittyen haastateltavat toivat esille kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) sekä aiemminkin mainitun henkilöstön velvollisuuksien sekä oikeuksien faktatiedon hallinnan. Tämän päivän lähijohtamisessa erittäin tärkeäksi osa-alueeksi lähijohtajat kokivat tietoteknisen osaamisen, sillä lähiesimiehen työ on yhä enemmän tietotekniikkaan liittyvää. Arvoihin ja asenteisiin haastateltavat toivat esille työntekijöiden oikean sekä tasa-arvoisen kohtelun ja lähijohtajan työ koettiin palapeliksi, jonka sisältönä on ihmissuhteet sekä hektisyys.

Lähijohtajat kokivat omat johtamisosaamisensa hyvästä keskinkertaiseen mutta suurin osa vastaajista koki, etteivät ole koskaan valmiita johtamistyössä vaan jokainen päivä tuo uutta oppia. Työvuosien katsottiin tuoneen johtamisosaamista sekä lähijohtajana kasvamisessa ja tämä näkyy kasvuna muun muassa ajatusmaailman siirtymisenä lähijohtajana koskeviin työn velvollisuuksiin ja vastuihin varsinkin siirryttäessä tehtävään henkilökunnan joukosta. Oma substanssiosaaminen, aikaisempi asiakas- ja potilastyö sekä yksiköiden työkuulttuurin tunteminen koettiin myös vahvana pohjana lähijohtajan toimintatapoihin ja lähijohtajana toimimisen vahvuuksiin. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat siirtyneet lähijohtajiksi perustehtävistä ja kokivat ettei siinä vaiheessa tietotaitoa ei ole ollut tarpeeksi ja silloin olisi kaivattu kaikkea mahdollista tukea ja koulutusta lähijohtamisessa toimimisessa. Johtamisosaamisen vahvistamiseksi mainittiin itsensä kehittäminen etsimällä muun muassa uutta tietoa pysyäkseen ajan tasalla omassa työssään. Puutetta ja heikkoutta johtamisosaamisessa koettiin pääsääntöisesti talousjohtamisessa.

Johtamisosaamisessa vastaajat kokivat tarvitsevansa eniten koulutusta konfliktitilanteiden kohtaamiseen ja ratkaisemiseen. Konflikti tilanteet koettiin vaikeiksi mutta nykypäivän työelämässä yleisiksi tilanteiksi, joihin ei aina lähijohtajan omat resurssit eivätkä tietotaidot riitä. Haastateltavat kokivat myös tarvetta vuorovaikutussuhteiden, dialogisuuden sekä ihmisten kohtaamiseen liittyviin koulutuksiin. Tietoteknillistä koulutusta useampi lähijohtaja koki tärkeäksi, sillä he kokivat tietoteknillisten taitojensa suhteen olevansa heikommalla kuin nuorempien. Ammatillinen tutkinto ei ollut haastateltavien mukaan antanut johtamisosaamista, joten suurin osa heistä toivoisivat lisää kaikkea johtamiseen liittyvää koulutusta.

*H7: ”no kyllähän ne tietysti toi..tietotekniikka määrittelee kauheesti tätä arkee ett..siinähän vanhempi hoitaja..esimies on heikoimmilla kuin nuoret”*

Uuden organisaation myötä lähijohtajat totesivat tarvitsevansa lisää koulutusta muutoksessa johtamisessa sekä organisaation yhtenäisistä linjauksista sekä materiaaleista. Näiden tietojen toivottiin myös löytyvän vaivattomasti organisaation tiedostoista. Vaikka koulutusta toivottiin yleisesti kaikilta johtamisen alueilta niin erityisesti sitä toivottiin taloudesta sekä juridiikasta. Tärkeänä koulutuksen aiheena haastateltavat kokivat myös tietojen päivittämisen. Yksi haastateltavista koki, että koulutusta oli ollut riittävästi eikä kokenut tarvetta millekään yksittäiselle koulutukselle. Uuden organisaation myötä lähijohtajat kokivat myös uuden tiedon lisääntyneen nopeasti eivätkö koulutukset ole pysyneet uuden tiedon mukana.

## **5.2 Juridinen osaaminen ja sen kehittäminen lähijohtajien kokemana**

Haastateltavilla oli vaikea määritellä juridista osaamista, mutta yleisesti juridiikan koettiin määrittelevän mitä ja minkä pohjalta sekä perustyötä ja johtamistyötä tehdään. Juridisen osaamisen lähijohtajat katsoivat myös oikeuksien ja velvollisuuksien toteuttamisena käytännön työssä sekä sen katsottiin myös olevan lähijohtajan arkityön taustalla kuljijana.

*H6: ”mmm...ehkä se on sitä oisko se niin ku niitä lakeja ja taustapohjaa mihin tää työ perustuu.”*

Juridisen osaamisen haastateltavat sijoittaisivat johtamisosaamisessa pääsääntöisesti tietoihin ja taitoihin sekä osa haastateltavista liitti sen myös ammattitaitovaatimuksiin sekä pätevyyteen. Lähijohtajat esittivät myös juridisen osaamisen kuuluvan henkilön luonteenpiirteisiin, kykyihin sekä myös kuuluvan lähijohtajan yleiseen tieto-osaamiseen. Juridista osaamista haastateltavat kokivat tarvitsevansa vahvimmin henkilöstö- ja tietojohdamisessa sekä kokivat juridisen osaamisen vaikuttavan kaikilla johtamisosaamisen alueilla eikä vain ainoastaan yhdellä. Yhdelle lähijohtajalle juridisen osaamisen sijoittaminen johtamisen alueelle oli vaikeaa eikä hän osannut sijoittaa sitä mihinkään alueeseen.

*H7: ”mmm...johtamisosaamisen alueeseen....mmm...no...mihis sen vois nyt rajata...no se on kyllä semmosta asiaosaamista asiajohtamista... en mä sitten osaa oikein sanoa mihin alueeseen...esimiehen yleisiin tietosaamiseen”*

Juridinen osaaminen koettiin kehitettäväksi alueeksi vaikkakin lähijohtajan päivittäiset työhön liittyvät lait, kuten henkilöstöön liittyvä, koettiin hallittaviksi taidoiksi. Juridinen osaamisen osa koki olevan yksipuolista sekä yksittäistä mutta jokainen haastateltava koki osaavansa etsiä tietoa, kun sitä tarvitsevat. Haastateltavat hakivatkin juridista tietoa suurimmaksi osaksi internetistä ja sieltä Finlexin ja valtiovarainministeriön sivuilta. Juridista tietoa etsitään myös oman ammattiliiton kautta sekä osa lähijohtajista käytti sosiaali- ja terveysministeriön sivuja sekä muissakin internet-sivustoilla, joita eivät osanneet tarkemmin nimetä.

*H3: ”no netti. sieltähän nää nyt löytyy jos ihan niitä lakipykälää tarvii lähtä ettimään tai...sitten ihan mmm ehkä sit sellaista sovellettu tietoa löytyy sitten paljon jostakin STM:n julkaisuista tai muista missä on sit vähän avattu niitä asioita ehkä selkokielellä että...ja kyl se paljon..paljon on sit niin kun netti se on sit mistä lähtee ensimmäisenä ettimään”*

Yksi haastateltava koki tuntevansa juridiikan hyvin kun taas toinen totesi, ettei juridiikka ole hänen vahvinta aluettaan eikä hän ole koskaan ollut kiinnostunut juridiikasta mutta ymmärtävänsä juridiikan liittyvän vahvasti lähijohtajan työhön.

H8: ”..no se on vähän sellaista ykstäistä, yksipuolist..mmm..osaamista mutta tota...mmmm..että kyl mie niin kun oon tietonen että mikä juridiikka tässä on niin ku perustana ja näin ja osaan sitten ettii sitä tietoo...tietoo jos tulee joku juridinen seikka kysymykseen tai selvitykseen tai täytyy miettii jotakin liittyen työntekijöihin tai asiakkaan asemaan tai näin niin että...kyl se melko hyvä on...joo. On riittävä joo.”

Lähijohtajat kokivat saaneensa juridisen osaamisensa suurimmilta osin työkokemuksen kautta käytännön työssä ja jopa virheidenkin kautta. Aikaisempi organisaatio oli mahdollistanut juridista koulutusta sekä osa on koulutautunut omatoimisesti lukemalla muun muassa KVTES:siä. Lähijohtajat kuitenkin kokivat organisaation antamien koulutuksien painottuneen työaikalainsäädäntöön sekä työehtosopimuksiin.

H3: ”no kylhän se on täs työn myötä tullu et käytännön kokemuksella, mitä on tullut vastaan ja tietyst on ollu näit työnantajan järjestämiä koulutuksia myös”

Haastateltavat kokivat lakipykälät haastavaksi niiden vaikealukuisuuden ja -selkoisuuden vuoksi. Tähän toivottiinkin erillistä koulutusta.

Kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa työskentelevät lähijohtajat kokivat saaneensa runsaasti koulutusta aikaisemmalta organisaatiolta myöskin sosiaalihuolto-laista, itsemääräämisoikeudesta sekä kehitysvammalaista. Myös asiakkaan asemasta ja oikeudesta oli saatu uudenkin organisaation kautta koulutusta.

H2: ”On, on paljonkin. Varsinkin niin ku kehitysvamma lakiin liittyvää koulutusta on ollu paljon koska kehitysvammalaki muuttu kesäkuussa 2017. Se pitää osata kyl...ihan rivimiehen sekä esimiehen jos on kehitysvammasten parissa töissä”

Ikääntyneiden puolella koulutus oli enemmän painottunut henkilöstöhallintoon liittyviin lakeihin, kuten KVTES:n sisällön käymistä. Joissakin koulutuksissa oli haastateltavien mukaan voitu myös sivumennen mainita jokin lakipykälä sekä sen sisältö mutta muuten juridista koulutusta laajemmalta alueelta ei ole vastaajat saaneet. Toiveena haastateltavilla oli juridisen koulutuksen laajempi ja monipuolisempi tarjonta.

Haastateltavat kokivat myös saaneensa juridista tietoa koulutuksista sekä kollegoilta saaduista muistiinpanoista heidän käydessään koulutuksissa. Haastatteluista tuli selkeästi esiin lähijohtajien kokemus kollegoilta saadun juridisen tiedon tuki sekä tarvittaessa myös käytettiin HR:n sekä organisaation lakimiehen asiantuntemusta. Oman lähiesimiehen tukeen turvauduttiin myös juridista tietoa tarvittaessa. Kehitysvammaisten puolella lähijohtajilla oli käytössään edellisestä organisaatiosta saatu kirjanen, jota he käyttävät apuna itsemääräämisoikeuteen liittyvissä toimenpiteissä kuten rajoittamispäätöksissä.

*H2: ”...niissä ohjeissa on usein sitten koottuna ne, ne meitä koskevat asiat ja niihin niitä on ehkä just vähän avattu niin ku siihen varten tarpeisiin enemmän ettei oo ihan sitä kapulakieltä sitten. Mitä itse tarvii tulkita.”*

Lähijohtajan työssä juridisen osaamisen tarve koettiin olevan tärkeä asia ja se koettiin olevan turva omalle päätöksenteolle varsinkin vaikeissa ja haastavissa henkilöstötilanteissa. Osa haastateltavista tunnisti juridiikan luovan perustan sosiaali- ja terveysalan toiminnalle, jossa myös lähijohtaja toimii.

*H4: ”no.. se on tuota tuota sanotaanko että melkein joka päivästä tarve on mutta on sit aikoja millon on tämmöstä ettei sitä niin ku tarvi miettiä eikä käyttää ollenkaan. Sitten ku tulee näitä hankalampia tilanteita niin sillon tulee sit mieleen et voi hitsi ku oisin lukenu vähän enemmän tuosta ettei tarvis taas kysellä joltaki.”*



Yhden haastateltavan mukaan lait ja asetukset eivät ole olleet koskaan hänelle aiheena mielenkiintoisia, ja hän koki oman juridisen tarpeensa oppia konkreettisesti tulkitsemaan niitä lakipykäläitä, joita hän tarvitsee omassa työssään. Toinen haastateltavista koki, ettei hänellä juuri nyt ole tarvetta juridiselle osaamiselle, sillä arjessa on hektisyyttä ja ne tiedot mitä hänellä on, riittävät hänelle tällä hetkellä. Juridisen osaamisen tarpeen useampi haastateltavista näkevät arkisessa työssä, jolloin juridiikkaan voi päätöksiä tehdessään vedota.

*H5: ”joo..en varmastikkaan tällä hetkellä en koe sitä mitenkään semmosena suurena tarpeena....et sen verran täytyy sanoo että jonkin sortin hektisyyttä tässä arjessa ett ihan näillä tiedoilla jota jo on niin yritetään päästä eteenpäin...ja..valikoiden...”*

Suurin osa haastateltavista koki, etteivät tarvitse juridisista koulutusta oman työnsä tukemiseen koska heidän kaikki juridiset perusasiat ovat hallinnassa. Osa haastateltavista koki esimiesverkoston vahvaksi ja sieltä tulee tukea myös juridisissa ongelmissa jolloin he itse eivät koe tarvitsevansa koulutusta.

*H4: ” no tuota .. no mie en tiää ..sillee kaikki nuo perusjutut ja tämmöset on hallinnassa siinä mielessä että ku just on tää meil on tosi hyvä tää esimiesten verkosto, nii myö tuetaan toisiamme.”*

Kuitenkin vastaajat toivovat työnantajan mahdollistavan kertauskoulutuksia kehitysvammalakiin, virkaehtosopimukseen sekä työsopimuslakiin. Myös lakien uudistuessa toivottiin enemmän koulutusta organisaatiolta sekä vastaajien toiveena oli koulutuksen saamista oman työnsä tukemiseen konkreettisesti eli eri lakien tarkoituksesta ja käytännön toteuttamisesta sekä kuinka lakitekstiä luetaan. Vastaajat kokivat lakimiestenkin tulkitsevan eri lakeja eri tavalla. Oman lain tulkinnan ja ymmärryksen vastaajat kokivat kasvavan työkokemuksensa myötä.

*H5: ”hmmm... no jos jotakin koulutusta...tarjottaisiin niin ihan...ei kertauskaan koskaan olis pahitteeksi oo...et tietenkin itse jos vielä vois sitten päättää osallistunko vai enkö et koenko sen osan tarpeelliseksi just sillä hetkellä.”*

Kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa työskentelevät lähijohtajat kokivat tärkeäksi juridisen koulutuksen kohdistamisen myös työyhteisölle. Tämän katsottiin tukevan omaa lähijohtamista arkityössä henkilöstön ymmärtäessä työtä säätevien lakien vaikutukset työhön sekä heidän ymmärryksensä lisääminen omiin oikeuksiinsa sekä velvollisuuksiinsa.

Omassa työssään keskeisimmiksi laeiksi lähijohtajat kokivat suurimpina henkilöstöön kohdistuvat lait kuten työaikalaki, työsuojelulaki, kvtes, virkaehtosopimus sekä työsopimuslaki. Keskeisinä lakeina koettiin myös tietosuojalaki, henkilötietolaki sekä sosiaalihoitolaki.

*H2: ”No se lainsäädäntö mikä liittyy henkilöstöön...”*

Ikääntyneiden tehostetussa palveluasunnoissa toimivilla lähijohtajilla tuli esiin keskeisiksi laeiksi myös uudistunut vanhuspalvelulaki ja terveydenhuoltolaki. Kehitysvammaisten tehostetun palveluasumisen puolella toimivilla keskeisimmiksi laeiksi nousivat omassa työssään kehitysvammalaki, vammaispalvelulaki, laki asiakkaan oikeuksista sekä yhtenä tärkeimmistä itsemääräämisoikeus.

Juridista osaamista lähijohtajat ovat huomanneen tarvitsevansa monenlaisissa erilaisissa tilanteissa. Lähes jokainen haastateltava oli kohdannut tarvitsevansa juridista osaamista henkilöstön työaikaan, lomiin sekä työhön liittyvissä tilanteissa. Esimerkkeinä juridisen osaamisen tarve tuotiin esille ylitöiden seurannassa sekä työyhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönottoon liittyvien lakien käyminen henkilöstön kanssa.

Suurin osa haastateltavista koki, ettei päivittäistä työtä tehdessään välttämättä ymmärrä käyttävänsä juridista osaamista työssään ja näistä esille tulivat muun muassa työsopimusten tekeminen, rekrytointi sekä omavalvontasuunnitelman laatiminen. Haastavimpina tilanteina koettiin erilaiset riitatilanteet, erimielisyydet sekä muut konfliktitilanteet, joissa joudutaan tukeutumaan mahdollisesti myös työsuojeluvaltuutettuun ja jopa organisaation lakimieheen. Hoitohenkilöstön alkoholin tai muiden päihteiden käyttö koettiin lisääntyneen ja näihin puuttuminen koettiin myös yhdeksi vaikeimmista tehtävistä lähijohtajan

tehtävissä. Irtisanomisperusteluiden on oltava juridisia ja lähijohtajan tarve vahvalle organisaation tuelle on tällöin myös suuri. Tällaiset tilanteet koettiin myös pitkäkestoiseksi ja lähijohtajan työtä vahvasti kuormittavaksi.

*H4: ”No meillä on tuota..no siin on kans ollut ku meiltä yks henkilö alkoholintakia jouduttiin tuota lopettamaan hänen toimensa täällä. Oli niin monta kertaa humalassa töissä ja hoitonojaukset ja kaikki oli ja kaikki ja siitä huolimatta ni jouduimme tuota irtisanomaan hänet.”*

Juridista osaamista haastateltavat kokivat tarvitsevansa myös asukkaiden sekä heidän omaisten kanssa, joiden käyttäytyminen on yhä useammin aggressiivista aiheuttaen niin henkistä kuin fyysistäkin väkivaltaa henkilökunnalle. Lähijohtajat toivatkin esille juridisen osaamisen tarpeen näissä tilanteissa nimenomaan liittyen asukkaiden oikeuksiin mutta myös henkilökunnan työturvallisuuden kohtaamisessa sillä tällaiset tilanteissa koettiin vaativiksi eri lakien huomioon ottamisessa. Kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa työskentelevät lähijohtajat kokivat juridisen osaamisen tarvetta asukkaiden itsemääräämisoikeuksiin liittyvissä tilanteissa ja yksi haastateltavista toi esille lainsäädännön osaamisen tärkeyden varsinkin rajoittamispäätöksien tekemisessä.

*H2: ”ku mä oon viranhaltija...mähän oon virassa...niin tai viranhaltija...niin tota...tai virkasuhteessa...mä joudun tekeen rajoittamispäätöksii nii munhan täytyy hallita se lain säädäntö kun mä kirjaan tonne päätös tehty ja mikä lakipykälä ja numero se ja se ja pykälä se ja se..mitä tehty ja...”*

Ikääntyneiden palveluasumisessa koettiin juridisella osaamisella olevan apua asiakkaan tietojen luovuttamiselle omaiselle sekä yleisesti kirjaamisessa. Yksi haastateltavista koki henkilöstön tulevan helposti kysymään neuvoa tietojen luovuttamisesta lähijohtajalta ja nämä tilanteet ovat vastaajan mielestä lisääntyneet sillä omaiset vaativat yhä useammin asukkaan asiakirjoja nähtäväksi. Haastateltavien mielestä tietosuojalain sekä organisaation omat käytännöt tietojen ja asiakirjojen luovuttamisessa olisi hyvä osata ja niistä olisi myös hyvä säännöllisesti kouluttaa.

Suurin osa haastateltavista pitää juridista osaamista tärkeänä aiheena jota ei tarpeeksi painoteta lähijohtajan työssä. Juridinen osaaminen koettiin tärkeänä osana johtamisen arkipäivää luoden myös tuen mihin lähijohtaja voi vedota ikävissäkin asioissa. Näin ollen lähijohtaja voi turvata itsensä tehdessään ratkaisuja tai päätöksiä. Yhden haastateltavan mielestä aihe on tärkeä, mutta kokee oman työnsä konkreettiseksi, jolloin lain soveltaminen on hänen mielestään tärkeää juridisessa osaamisessa.

*H3: ”ei...nyt on pää tyhjä...no siis juridinen...kyllän se tärkeä on mutta just, just se on kuitenkin sitten niin konkreettista se meidän työ että siellä on ihan turha sitten ladella niitä mitä pykälää sanasta sanaan koska ne ei sitten kerro. Kyllä se soveltaminen on sitten semmonen osaaminen mitä tarvis tässä työssä...minun mielestäni.”*

Oma aktiivisuus koettiin tärkeäksi juridisen osaamisen kehittämiseksi sillä organisaatiolla ei katsottu olevan tarpeeksi koulutusta lähijohtajan kokonaisvaltaiseen osaamisen kannalta.

## 6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

### 6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa toteutan hyviä tutkimuseettisiä käytäntöjä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeiden mukaisesti. Tutustuin ohjeisiin jo ennen kuin aloitin tutkimustyöni kirjoittamista. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohjeiden mukaisesti olen käyttänyt rehellisyyttä, tarkkuutta ja neutraalisuutta suunnitellessani tutkimusta, tallentessani tuloksia, tuloksia esittäessäni sekä arvioidessani tuloksia. Tämän olen toteuttanut tutkimuksessani käyttämällä tieteellisiä aineistonkeruumenetelmää (yksilöteemahaastattelu), tutkimusmenetelmää (laadullinen tutkimus) sekä arviointimenetelmää (sisällönanalyysi). Olen valinnut tutkimukseni tutkimusmenetelmän tutkimusaiheeseen sopivimpana menetelmänä, aineistonkeruumenetelmänä käytin yksilöteemahaastattelua huomioiden haastateltavien kokemuksen tutkittavasta asiasta sekä olen toteuttanut tulosten julkaisemisessa avoimuutta sekä vastuullisuutta. Teoriaosuudessa olen käyttänyt tieteenalan teoriapohjaa ja viitannut tutkijat käyttämiini julkaisuihin. Olen pyrkinyt tuottamaan luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta kuten oma osaamiseni ja ymmärrykseni on sen mahdollistanut. (Hirsjärvi ym. 2014, 232; Kananen 2017, 190-191; Villa 2017, 27; Tuomi & Sarajärvi 2018, 156.) Hirsjärven ja kollegoiden (2014, 19) mukaan kaikkiin tutkimukseen liittyy eettisiä ratkaisuja ja varsinkin ihmistutkimuksissa ne tulevat eteen joka tutkimuksen eri vaiheessa.

Anoin tutkimuksen kohdejoukon organisaatiolta Kymsotelta virallista tutkimuslupaa heidän oman käytänteensä mukaisesti. Liitin mukaan tekemäni ja ohjaajieni hyväksymän tietosuojalomakkeen sekä tutkimussuunnitelmani. Tietosuojalomakkeessa näkyvät oikeudet, vastuut ja velvollisuudet tutkimusprosessissa sekä aineiston säilyttämiseen liittyvät kysymykset. Sain myös tutkimuskohteen rajaamisohjeet, joita noudatin ohjeiden mukaisesti. (Kuula & Tiitinen 2010, 450; Villa 2015, 31-50; Kananen 2017, 191.)

Informoin haastatteluun osallistujia tutkimuksesta jo ottaessani yhteyttä ensimmäisen kerran puhelimitse. Lähetin tutkimuksen saatekirjeen jokaiselle henkilökohtaisesti sähköpostissa. Tässä kirjeessä esittelin tutkijan sekä hänen ohjaajiensa yhteystiedot, tutkimuksen aiheen sekä tavoitteet, kuinka aineistonkeruu toteutetaan, vapaaehtoisuus tutkimukselle ja tieto että haastateltava voi keskeyttää haastattelun missä vaiheessa haluaa,

tutkimukseen varattava aika sekä tutkimusaineiston käsittely ja luottamuksellisuus. (Kuula 2006, 64; Vilkka 2006, 113; Kananen 2017, 192-195.)

Haastattelut anonymisoitiin yksittäisten vastausten tunnistamattomuudeksi. Haastatteluun suostumus kysyttiin useaan otteeseen eri vaiheissa; ottaessani ensimmäisen kerran yhteyttä puhelimitse sekä haastattelutilanteen alkaessa suostumus saatiin myös nauhoitettua. Haastateltavan arvokkuutta, yksityisyyttä ja mielipidettä kunnioitettiin haastattelussa. (Kuula 2006, 99-201; Vilkka 2006, 113; Kananen 2017, 192-195.) Kysyin haastateltavilta myös luvan nauhoittamiseen. Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin, eettisiä periaatteina pidetään yksityisyyttä, luottamuksellisuutta, seurauksia sekä suostumusta informoinnin perusteella. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 20.)

Teemahaastattelut koehaastattelin ensin kolmella ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen lähijohtajalla, jotka eivät osallistuneet viralliseen tutkimukseen. Näin sain varmistettua ymmärrettävyyttä kysymyksiin sekä määriteltyä haastatteluun ja litterointiin menevän ajan. Kolmen koehaastattelun pohjalta korjasin vielä teemahaastattelurunkoa sekä haastattelin vielä yhtä tutkimukseen osallistumatonta lähijohtajaa, jotta sain varmistettua kysymysten ymmärrettävyyden sekä yksiselitteisyyden lopulliselle teemahaastattelulomakkeelle. (Villa 2015, 84.)

Haastatteluaineiston katson luotettavaksi, sillä haastattelin kaikki tutkimukseen lupautuneet haastateltavat ja tallenteet olivat selkeitä sekä keskeytyksiä haastatteluissa ei tapahtunut yhdessäkään haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ym. 2014, 185).

Vilkan (2015, 131) mukaan uskottavuus vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tämä syntyy, kun tutkija ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä sen kontekstia. Tutkijan tulkinta on keskiössä tämän tutkimuksen keskeisissä osissa. Tutkijan oma koulutus- sekä työtausta vaikuttaa analysointiin sekä aineiston lähestymiseen. Itselläni oli työsuhte Kymssotessa mutta katsoin että pystyin olemaan avoimin mielin ja puolueettomana koko tutkimuksen ajan, vaikka omat mielipiteet sekä kokemukset aiheesta olivat tulleet työkokemuksen myötä. Tähän vaikuttivat oma mielenkiintoni sekä motivaationi tutkia aiheesta sekä löytää uutta tietoa aiheesta, joka on tarpeellinen mutta vähän tutkittu. Myös toisesta organisaa-

tiosta siirtyminen lähijohtajan tehtäviin julkiselle sektorille, on antanut tähän tutkimukseen myös syvempää näkökantaa. Katson että työsuhteeni Kymsotella lähijohtajana ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa antoi myös nopean suostumuksen tutkimukseen jo ennen virallista tutkimuslupapyyntöä. Näin pystyn auttamaan työnantajaani myös koulutusten kehittämisessä. Itse myös kokeneena lainsäädäntöjen vaikutuksesta toimiessani lähijohtajana on ollut tutkimustyön kannalta hyväksi, sillä oma kokemus on tuonut syvempää sisältöä tutkimukseen sekä haastattelukysymyksiin.

## **6.2 Keskeiset tulokset, päätelmät ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia millä tavalla lähijohtajat kokevat juridisen osaamisen tukevan heidän työtään ja kuinka juridinen osaaminen näkyy arkityössä. Tarkoituksena oli myös selvittää juridisen osaamisen vaikutusta lähijohtajan työhön ja siinä tehtäviin päätöksiin. Samalla tarkoituksena selvittää kuinka lähijohtajan oma juridinen osaaminen on työuran aikana kehittynyt sekä tuntee lähijohtaja juridisen osaamisen tärkeäksi omassa työssään. Tavoitteena tutkimukselle oli tuottaa lisää tietoa lähijohtajien juridisesta osaamisesta, kokemuksesta, koulutuksesta sekä koulutustarpeesta. Samalla tutkittiin juridiikan sisältymistä lähijohtajan johtamisosaamiseen. Tutkimuksella lähdettiin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin; millainen merkitys juridisella osaamisella on lähijohtajan työssä sekä miten juridinen osaaminen on kehittynyt lähijohtajan työkokemuksen myötä.

Juridista osaamista lähijohtajien on tässä tutkimuksessa vaikea määritellä ja osa vastaajista esitti juridisen osaamisen olevan lainsäädännön osaamista. Juridinen osaaminen kuuluu johtamisosaamisen yhdeksi osa-alueeksi ja tämä usein unohdetaan. Myös juridisen osaamisen puute näkyy suppeina vastauksina haastattelussa tässä tutkimuksessa. Kantasen (2017, 72) toteamus hoitotyön johtamisen olevan kokonaisuutena laaja sekä monitahoinen ja lähijohtajat tässä tutkimuksessa kokivat johtamisosaamisen laaja-alaiseksi ja suurelta osalta sisältäen henkilöstöjohtamista. Oman johtamisosaamisen lähijohtajat arvioivat tässä tutkimuksessa keskinkertaisesta hyviin, kun taas päivittäiseen työhön liittyvän lainsäädännön he kokivat osaavansa tai jopa hallitsevansa. Hallita sana on aika vahva osaamisessa ja nouseekin kysymys, kuinka voidaan hallita lainsäädäntö, kun vastaajat ovat ilmaisseet puutteellisen juridisen koulutuksen niin ammatillisessa koulutuksessa että

organisaation antamassa lisäkoulutuksessa. Onko mahdollisesti kuitenkin niin, ettei ymmärretä ja tunnisteta yleisestikään johtamisen laajaa ja monitahoista kokonaisuutta kuten Juutikin (2013, 13) on tuonut sen sekä omat kuvitelmat johtamisosaamisesta myös yhdeksi oppimisen estäväksi tekijäksi.

Määttä kollegoineen toteavat (2018, 7) niin maallikko yleisimmin näkee lait yksittäisinä sekä pykälät irrallisena ja tämä näkyy tässä tutkimuksessa lähijohtajien kokemuksena juridisen osaamisensa olevan yksittäistä sekä yksipuolista. Erikseen puhutaan juridiikan ammattilaisista, jotka osaavat sijoittaa lakeja ja pykälää laajempiin kokonaisuuksiin. Osa haastateltavista kokivat, ettei heidän tarvitse olla lakimiehiä. Osa haastateltavista kokeekin juridisen osaamisen yleisestikin laajaksi sekä useiden eri lakien vaikutukset päällekkäisiksi. Tätä tukevat Tuulari kollegoineen (2020, 16) jotka esittävät sosiaali- ja terveydenhuoltoon vaikuttavan useita lakeja ja asetuksia, joten on täysin mahdotonta hallita niitä kaikkia. Kuitenkin he myös esittävät omaan työalaan liittyvien sääntelyjen sekä säädösten tuntemisen tärkeyden kuten myös lakien vaikutukset ja suhteet toisiinsa. Omaan työhönsä liittyviä lakeja haastateltavat nimesivät työlainsäädännön ja työehtosopimuksen, joista myös työnantajan koetaan antaneen jonkin verran koulutusta. Muita omaan työhönsä liittyvistä laista lähijohtajat nostivat esille tässä tutkimuksessa henkilötietolain, sosiaalihuoltolain, vanhuspalvelulain sekä terveydenhuoltolain. Nämä lait pääsääntöisesti nostavat esille ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa työskentelevät lähijohtajat. Kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa työskentelevät lähijohtajat nostivat henkilöstöön liittyvien lakien lisäksi kehitysvammalain, vammaispalvelulain, lain asiakkaan oikeuksista sekä itsemääräämisoikeuden. Huomion tutkimuksessa herätti se, että osa lähijohtajista ei osaa kertoa lakeja niiden oikeilla nimillä vaan esimerkiksi ”vammaisiin kohdistuvia lakeja”, ”henkilöstöön kohdistuvia lakeja” sekä myöskään lakien ja oikeuksien eroavuutta ei kaikki osaa erottaa. Osa lähijohtajista puhuu muun muassa itsemääräämisoikeutta itsemääräämislakina.

Pelkästään teoriatieto ei lähijohtajien mukaan riitä johtamisosaamisessa kuten ei myöskään juridisessa osaamisessa. Substanssiosaamisen koetaan kuuluvan vahvana myös sekä johtamis- että juridisessa osaamisessa. Lähijohtajat toivat myös esille motivaation, pitkäjännitteisyyden sekä sitoutumisen vaikuttavan tärkeänä tekijänä henkilöstön hyvinvoinnin sekä pysyvyyden kannalta. Tämä tutkimuksessa tullut tulos vahvistuu Hoganin ja



Warrenfeltzin (2003, 79) esille tuoneessa tiedossa johtamistaitojen vaikutuksesta henkilöstön pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Lähijohtajat kokevat tässä tutkimuksessa omien työyhteisöllisten taitojen sekä lähijohtajan oman käytöksen antavan vaikutteita henkilöstölle mikä on sopivaa käytöstä niin työyhteisössä kuin työtehtävissään. Myös Bondas (2006, 332) tuo esille johtajuuden roolimallin merkityksen ja vaikutuksen jopa hoidon laatuun sekä koko organisaatiokulttuuriin. Myös Eneh kollegoineen (2012, 167) esittävät hoitotyön johtamisen käytännön luovan positiivisen ympäristön hoitohenkilökunnalle mahdollistaen myös täyden potentiaalin saavuttamisen heidän työssään. Työsopimuslaki (55/2001), joka on työlainsäädännön keskeinen laki, määrittelee yleiset velvollisuudet niin työntekijöille kuin työnantajallekin. Yksikään haastatteluun osallistuneista lähijohtajista ei tuonut lainsäädännön vaikuttavuutta myös velvollisuuksiin niin työntekijän kuin johtamisenkin kehyksenä. Ahlroth ja Havunen (2015, 106) kohdistaa oikeudellisen osaamisen sekä omien kuin työntekijöidenkin oikeuksiin sekä velvollisuuksiin sekä niiden tunnistamiseen.

Johtamisosaamisen puutteena lähijohtajat kokivat oman talousjohtamisensa, josta ei ole ollut koulutusta ammatillisessa koulutuksessa eikä myöskään organisaation antamisissa koulutuksissa, vaikka lähijohtajan työn laajuus ylettyy myös talousjohtamiseen varsinkin oman työyksikkönsä sisällä. Heikka (2008, 145) ilmaisee lähijohtajan työhön vaikuttavan juridisen- sekä muun johtamisosaamisen lisäksi myös talousjohtamisen. Vuorovaikutustaidot lähijohtajat kokivat yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi henkilökunnan osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisen taidon lisäksi. Työsopimuslaki 1§ velvoittaa työnantajaa pyrkimään edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittymiseen kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Myös koulutus sekä riittävä perehdytys työhön liittyen edistävät työntekijöiden työssä jaksamista ja motivaatiota tehdä työtä. Vuorovaikutustaidot auttavat havaitsemaan ja ehkäisemään työn kuormittavuuksien aiheuttamat jaksamisongelmat sillä tällöin kyetään jatkuvaan vuoropuheluun ja ongelmat ovat näin myös helpommin tunnistettavissa sekä puututtavissa.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoitus on yhdenvertaisuuden edistäminen, syrjinnän ehkäiseminen sekä syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvan tehostaminen. Suomen perustuslaissa (731/1999), rikoslaissa (39/1889) sekä naisten ja miesten välisestä tasa-

arvosta annetussa laissa (609/1986) säädetään myös yhdenvertaisuudesta sekä syrjimättömyydestä. Haastatteluun osallistuneet lähijohtajat liittävät oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden lähijohtajan osaamisen taitoihin. Yksikään heistä ei huomionnut tämän myös kytkeytyvän lainsäädäntöön. Onko mahdollisesti niin että asioita pidetään eettisesti lähijohtajan vaatimukseen tietämättä tai ymmärtämättä lainsäädännön merkitystä laajasti lähijohtajan työhön ja käyttäytymiseen. Nikkola ja Salminen (2015, 47-49) korostavat lähijohtajan vastuuta työntekijöiden oikeuksiin sekä lakien ja työehtosopimuksen noudattamiseen työpaikalla. He esittävät lähijohtajan työlainsäädännön keskeisimpien sisältöjen, työpaikalla sovellettavien työehtosopimusten sekä organisaatiokohtaisten käytäntöjen tunnistamisen auttavan toteuttamaan oikeudenmukaisuutta ja vastuullista johtamista.

Sote-integraatiossa lainsäädäntö tulee ohjaamaan entistä enemmän moniammatillista työtä nimenomaan asiakaslähtöisempään suuntaan. Lähijohtajat toivat esille lähijohtajan oman kehittämishalun sekä käyttäytymisen vaikuttavan työyhteisössä asiakaslähtöisemmän työn tekemiseen. Vaikka puhutaankin sote-uudistuksesta, jossa on mainittu johtamiseen ja asiakaslähtöiseen työhön vaikuttavien lakien esiintymisestä, on nämä jo aikaisemmissakin lainsäädännöissä säädetty. Sosiaalihuoltolaissa (1301/2014), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (989/2012) eli vanhuspalvelulaissa on säädetty asiakkaan oikeuteen hyvään ja yhdenvertaiseen kohteluun sekä asiantuntijakeskeisen palvelun muokkausta asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat eivät tuoneet esille asiakaslähtöisyyden lähtevän myös lainsäädännöstä. Kuitenkin he nostivat esille lainsäädännön ohjaavan perustyötä mutta vastaukset ja sanomatta jääneet asiat tuovat kysymyksen onko ymmärretty lakien olevan kehityksenä myös asioille, joita pidetään moraalisesti oikeina, kuten asiakaskeskeisyyttä. Vastauksista nousi esille henkilöstön valmentamisen ja ohjaamisen kyvyn tärkeys lähijohtajan osaamisen alueena. Nikkilä ja Paasivaara (2007, 30-32) toteavat päivittäisjohtamisen muuttuneen enemmän valmentavaan suuntaan ja varsinkin moniammatillisen tiimien ohjaaminen itseohjautuvaan suuntaan myös mahdollistaen ammatillisen kehittymisen.

Heikka (2008, 62) esittää tieto- ja viestintäteknologian avanneet uusia mahdollisuuksia ja tietotekninen osaaminen kuuluu hänen mukaansa nykypäivänä johtamisosamisen osa-

alueeksi. Kuten Aholakin (2011, 62) sekä Huston (2008, 190) korostavat erilaisten teknologiataitojen helpottavan suhteiden, vuorovaikutusten sekä toimintaprosessien liikkuvuutta sekä siirrettävyyttä. Lähijohtajat kokivat tässä tutkimuksessa tietoteknisen osaamisen kuuluvan nykypäivänä vahvana lähijohtajan osaamisalueena, ja osa heistä tunsijääneensä jälkeen nuoremista tietoteknillisessä osaamisessa. Tietoteknillistä koulutusta varsinkin päivittäin käytettäviin ohjelmiin tunnettiin vahvana tarpeena. He nostivat myös erillisenä työssään tarvittavista laeista tietosuojalain (1050/2018) jonka tärkeys on näkynyt kirjaamisessa ja sen ohjeistamisessa työntekijöille sekä tietojen luovuttamisessa joko asiakkaalle, hänen omaiselleen tai edunvalvojalle. Sähköiset asiointi- ja potilashallinto-ohjelmat edellyttävätkin Heikan (2008, 84) mukaan tietoturvan panostamista.

Lähijohtajat ymmärtävät tämän tutkimuksen mukaan juridisen osaamisen luovan perustan toiminnalle, jonka mukaan he tekevät omaa perustyötään. He kokevat tarvitsevansa juridista osaamista varsinkin haastavissa ristiriitatilanteissa. Lähijohtajat tuovat esille ristiriitatilanteiden sekä erimielisyyksien lisääntyneen niin työntekijöiden, asiakkaiden/asukkaiden kuin omaistenkin suunnalta. Tämän on huomionnut myös Heikka (2008, 85), jonka mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa kansalaisten tietoisuus oikeuksistaan ja vaatimuksistaan on lisääntynyt. Nikkola ja Salminen (2012, 15) esittävät myös työntekijöiden oikeustietämyksen nousseen ja se sekä lainsäädännön jatkuva uudistuminen vaikuttaa lähijohtajan oman juridisen tietämyksen tärkeyden lisääntymiseen. Lähijohtajat kokevat tässä tutkimuksessa lakien antavan lähijohtajalle vahvan tuen ja perusteen toimia tietyllä tavalla tehdessään päätöksiä, olivat ne sitten työntekijää tai asiakasta koskevia. Henkilökunnan alkoholin sekä muiden päihteiden käyttöön puuttuminen koettiin haasteelliseksi ja vaikeaksi. Näissä tilanteissa lähijohtajat kokivat oman osaamisensa olevan riittämätöntä ja tueksi on tällöin pyydettävä organisaation lakimiestä. Näihin konflikti- ja ristiriitatilanteisiin lähijohtajat kokevat tarvitsevansa sekä johtamis- että juridisen osaamisensa vahvistamiseksi koulutusta. Hennessy ja Hicks (2002, 324) tukevat tätä tuomalla esille lähijohtajan roolin tarvitsevan laaja-alaista sisäistä koulutusohjelmaa, joka sisältäisi muun muassa konfliktien ja työsuhteiden hallintaa sekä ongelmanratkaisua.

Lähijohtajat kokevat tässä tutkimuksessa tarvitsevansa itsemääräämisoikeuksiin liittyvää juridista osaamista liittyen työntekijöiden ohjaamisessa hoitotyössä sekä asiakkaiden aggressiivisuuden kohtaamisessa. Epävarmuutta itsemääräämisoikeuksiin tuo heille sen

vaikealukuisuus sekä sen tärkeys asiakkaan kohtaamisessa ja he kokevat olevansa epävarmoja itsemääräämisoikeuden viemistä konkreettisesti akuutteihin tilanteisiin. Lähijohtajat kaipaavatkin juridista koulutusta vahvistaakseen osaamistaan itsemääräämisoikeuden viemisessä konkreettisesti käytäntöön. Itsemääräämisoikeuden toivat haastattelussa esille vahvemmin kehitysvammaisten tehostetussa palveluasumisessa toimivat lähijohtajat, vaikka se kuuluu vahvana jokaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon alueella vahvistaen asiakkaan oikeuksia ja koskemattomuutta.

Haastatteluista tuli esille lähijohtajien huomanneen organisaatiomuutoksen myötä muutostohtamisen tärkeyden. Tuleva sote-uudistuskin painottaa lähijohtajilla muutostohtamisen osaamista, ja lähijohtajat kokevat tarvitsevansa tähän koulutusta. Yleisestikin konkreettista koulutusta lakien tarkoituksista sekä niiden toteuttamista käytäntöön lähijohtajat kokevat tässä tutkimuksessa erittäin tarpeelliseksi. Aikaisempien organisaatioiden antama juridinen koulutus on painottunut työaikalainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin. Esiin nousi lähijohtajien toive saada enemmän juridista koulutusta sillä juridista osaamista ei heidän mukaansa tarpeeksi painoteta sekä tuntevat oman aktiivisuuden olevan tärkeä perehtyessä juridiikkaan. He kokevat tarvitsevansa koulutusta myös aina lainsäädännön muuttuessa.

Tässä tutkimuksessa lähijohtajat toivat esille työkokemuksen tuoneen mukanaan osaamista sekä lähijohtajana kasvamista. Sinkkosen ja Taskisen (2005, 78-79) esittämä työkokemuksen sekä elämäkokemuksen vaikuttavuus johtajana toimimiselle tukee näitä tuloksia. Juridisen osaamisen sekä juridisen tulkinnan osa lähijohtajista kokee tässä tutkimuksessa kehittyneen työkokemuksen mukana, kun taas Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 12) esittävät että erilaisiin tilanteisiin vaikuttavat eri seikat, lait ja työehtosopimukset, joten ennen kuin lähdetään tulkitsemaan lakeja, tulisi konsultoida henkilöstöhallintoa tai lakimiestä. Lähijohtajien kokemus omasta tulkinnan kasvamisesta on ristiriidassa heidän muihin juridisen osaamisen tuntemuksiin. Heidän mukaansa lainsäädäntö on monimutkaista, vaikeasti luettavaa ja vaikeasti ymmärrettävää sekä lakimiehetkin tulkitsevat heidän mukaansa lakia eri tavalla. Kuitenkin he itse kokevat työvuosien kehittäneen lainsäädännön tulkintaa. Lammintakanen ja Rissanen (2015, 267) mukaan johtamista voi kehittää ja sitä voidaan harjoitella, sillä se katsotaan tuloksena konkreettisen osaamisen kautta.

Tähän tutkimukseen osallistuneista lähijohtajista osa vastasi oppivansa joka päivä jotain uutta ja kehittyvänsä johtamisessa, myös juridisessa osaamisessa.

Nikkola ja Salminen (2012, 93) esittävät työnantajan nopean reagoinnin ongelmatilanteissa työntekijän oikeuksien toteutumisen vastuullisuuden vuoksi. Lähiesimies voidaan laittaa henkilökohtaisessa rikosoikeudessa vastuuseen esimerkiksi henkisen ja fyysisen työturvallisuuden toteuttamattomuudesta. Tämän takia silmiin pistävää oli yhden haastattavan toteamus, ettei tarvitse juridista osaamista, ei edes tukeakseen arkista työtä. Suomen perustuslain (731/1999 2§ 3 mom.) mukaan oikeusvaltiossa julkinen vallan käyttö perustuu lakiin sekä sen on julkisessa toiminnassaan noudatettava tarkoin lakia. Mattila (2007, 44) tuo esille sosiaali- ja terveystalouden katsottavan julkiseksi toiminnaksi sisältäen julkisen vallan käyttöä ja tämän takia ammattilaisten on myös tunnettava alansa kohdistunut lainsäädäntö. Tutkimuksessa osa lähijohtajista nostavat esille myös lain luovan pohjan hoitotyölle sekä määrittelevän mitä ja miten työtä tehdään. Haastatteluista nousee esiin myös yhden lähijohtajien toteamus, ettei ole kiinnostunut juridiikasta eikä se ole myöskään hänen vahvinta osaamisaluetta. Kuitenkin hänellä oli ymmärrys juridiikan liittyvän lähijohtajan työhön.

Tutkimustuloksissa nousi esiin lähijohtajien oppineen juridiikkaa virheidenkin kautta. Lähijohtajien mukaan he tietävät mistä hakea tietoa, kun sitä tarvitsevat. Osa lähijohtajista totesi, varsinkin haasteellisissa juridisissa tilanteissa, ottavansa yhteyttä henkilöstöhallintoon tai organisaation lakimieheen. Tuorin (2000, 7) mukaan sosiaalialalla työskentelevän ammattilaisen on omattava oikeudellista osaamista, mutta heidän ei tarvitse olla juristeja. Tässä tutkimuksessa lähijohtajat kertovat käyttävänsä internetiä hakiessaan juridista tietoa. Sieltä käytetään tarvittaessa Finlex-, valtiovarainministeriön- sekä ammattiliiton sivustoja avuksi. Myös STM:n julkaisuja luetaan tietokoneen avulla. Juridisia ongelmia esiintyessä lähijohtajat tukeutuvat vahvasti omiin kollegoihin sekä omaan lähiesimieheensä. Tämä on yhtenäistä myös Pihlakarin (2014, 37-38) YAMK opinnäytetyössä, jossa hän tutki lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työssään.

Tarkoituksena tälle tutkimukselle oli samalla kartoittaa lakeja, joita he kokevat merkittävimmiksi oman johtamisen tukemisessa. Mielenkiintoista oli, että muun muassa KVTES sekä virka- ja työehtosopimusta osa lähijohtajista piti kahtena erillisenä asiana. Olisikin

mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa, miten lähijohtajat ymmärtävät eri lainsäädännöt ja osaavatko he erottaa säädökset, asetukset sekä erilliset sopimukset.

Tavoitteena tutkimukselle oli tuottaa lisää tietoa lähijohtajien juridisesta osaamisesta, kokemuksesta, koulutuksesta sekä koulutustarpeesta. Tämän tutkimuksen avulla tuli esille lähijohtajien toiveet ja tarpeet juridiseen koulutukseen. Haastatteluaineistoja käsitellessä tuli kuva, ettei osalla lähijohtajista ole kuvaa kuinka laaja lainsäädäntö vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa. Tämä tunne tuli ristiriitaisista ja ympäröivästä vastauksista. Jatkotutkimuksena voisikin olla mielenkiintoista yhdistellä eri metodeja kuten käyttää videointia haastattelussa sekä vielä tehdä samassa tutkimuksessa tilastollista tutkimusta laajemman tutkimustuloksen saamiseksi.

Tässä tutkimuksessa tutkijakin oli pois omalta mukavuusalueeltaan mutta aihe oli erittäin motivoiva ja kiinnostava. Itse toimin lähijohtajana ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa ja yllätyksenä tuli kuitenkin kuinka suppeat vastaukset sain juridisessa osiossa siihen saatuun haastattelumateriaaliin verrattaessa sekä haastatteluun osallistuneiden omaan arvioon juridisen osaamisen tasoon nähden. Myös suorat ”ei kiinnosta” tai ”en tarvitse” juridista osaamista yllättivät itseni. Näin olisikin pitkäaikaisella tutkimuksella tehty tutkimus mielenkiintoinen tietojen saamiseksi onko tutkimuksella ollut hyötyä vuosien saatossa ja onko juridinen osaaminen lisääntynyt. Myös joidenkin tutkimukseen osallistujien asenne juridiikkaan negatiivisesti nosti ajatuksen tutkimuksesta yhteistyönä AVI:n kanssa siitä, kuinka paljon heille tulleista kanteluista olisi vältetty, jos lähijohtajalla olisi ollut vahvempaa juridista osaamista vai onko kantelut olleet sellaisia, joihin juridinen osaaminen ei ole vaikuttanut.

Lähijohtajat, jotka toimivat kuitenkin lähellä potilas- / ja asiakastyötä ja tarvitsevat hyvinkin laajalta alalta juridista osaamista ja tuntevat juridisen tarvetta koulutuksille vastaakseen juridista osaamista, vaikkakin yksi osasi hallittavasti päivittäisessä työssä tarvittavan juridiikan, olisi hyvin mielenkiintoista tutkia juridista osaamista eri organisaation johtotasoilla. Myös eri organisaatioiden välillä olisi mielenkiintoista katsoa vertailevaa tutkimusta sekä julkinen- yksityinen – kolmassektori välillä.

Tässä tutkimuksessa tuotiin esille myös koulutusta ja johtamistehtävien koulutusvaatimuksia. Bondas (2006, 332) esittää oman tutkimuksensa pohjalta, ettei Suomessa ole ratkaistu johtamistehtävien koulutusvaatimuksia sitten Firenze Nightingalen päivistä ja monilla sairaanhoitajan tehtävistä johtamistehtäviin siirtyvillä ei ole hänen mukaansa asianmukaista koulutusta, joka tehostaisi hänen työtään johtotehtävissä. Lähijohtajien koulutus tässä tutkimuksessa vastaa hänen esitystään sillä kukaan vastaajista ei kokenut saaneensa johtamiseen tai juridiseen osaamiseen liittyvää koulutusta ammatillisessa koulutuksessa. Hujala kollegoineen (2020, 144) tuo esille koulutuksen tuottavan tietynlaisia lakiinkin perustuvia oikeuksia, velvollisuuksia ja vastuita, jotka vaihtelevat ammatin mukaan. Tämän takia olisikin mahdollisesti nostettava keskustelua siitä onko ammatillisen koulutuksen sisältöä uudistettava, jotta vaadittava substanssi- sekä työlainsäädäntöön liittyvä johtamis- ja juridinen osaaminen olisi nykypäivän vaatimusten mukaista. Odotetaanko näiden kouluttaminen pelkästään henkilön oman aktiivisuuden ja työnantajan velvollisuuksien vastuulle vai onko heidän tehtävä tulevaisuudessa ammatillisen koulutuksen antaman perustan syventäminen lisäkoulutuksilla.

Lähijohtajien työn vaatimusten nopeasta muuttumisesta sekä johtamiskoulutuksen vajeesta ennen johtamistehtävään siirtymistä ovat tuoneet esille useammat asiantuntijat (Heikka 2008, 144-145; Duffield, Roche, Blay & Stasa 2010,30-31; Omoike, Statton, Brooks, Oblson & Lloyd 2011, 323-324). Myös Lammintakanen ja Rissanen (2005, 268) ovat tuoneet esille epäselvän säädöksen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamisesta ja johtamisessa vaadittavaan muodolliseen tutkintoon, johon riittää ammatillinen tutkinto. Organisaation järjestämät koulutukset eivät ole tähän tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien mukaan myöskään sisältäneet lähijohtajan työhön liittyviä lainsäädäntöjä kuten työlainsäädäntöä, tai substanssilainsäädäntöä, jotka koetaan kuitenkin perustaksi lähijohtamiselle. Jos ammatillisen koulutuksen sisältöön sisällytettäisiin sekä johtamis- että juridinen osaaminen voisi työyhteisöstä nousseen lähijohtajan rooliin sopeutuminen olla vahvempaa ja nopeampaa kun perusasiat näistä alueista olisi jo olemassaan. Kuitenkin hoitotyön taustan on koettu tärkeäksi ja välttämättömäksi lähijohtajan tehtävässä (Bondas 2006, 332; Heikka 2008, 144-145). Jos ammatillinen koulutus antaisi johtamis- ja juridisen osaamisen perustan, olisi uudelle lähijohtajalle helpompi ja nopeampi perehtyä lähijohtajan työkuvaan. Näin perehtyminen voisi keskittyä yksikön toimintaan

liittyvään työhön. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisikin olla tähän liittyen tutkia minkälainen sisältö niin ammatillisissa- kuin jatkokoulutuksissa tulisi olla jotta saadaan lähijohtamiseen tarvittavat tiedot ja taidot.

Loppu päätelmänä voidaan pitää tämä tutkimuksen vastanneen kahteen asettamaani tutkimuskysymykseen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli, millainen merkitys juridisella osaamisella on lähijohtajan työssä. Lähijohtajat kokevat juridiikan olevan heidän työnsä perusta ja he voivat tukeutua ikävissäkin päätöksissä niihin. Henkilöstölainsäädäntö on jokapäiväistä lähijohtajan arjessa ja juridinen osaaminen on tukena sekä nopeuttaa työntekoa sekä päätösten tekemistä. Lähijohtajat kokevat juridisen osaamisen olevan jatkuvasti taustalla vaikkei aina sitä huomata. Esimerkiksi lomien suunnittelussa, työvuorosuunnittelussa sekä omavalvontasuunnitelman tekemisessä koetaan juridisella osaamisella olevan suuri merkitys. Lähijohtaja kokee olevansa myös linkki henkilökunnalle ohjaamalla ja antamalla neuvoja muun muassa rajoittamistoimenpiteissä. Näissä koetaan juridinen osaaminen lähijohtajalle erittäin tarpeelliseksi. Osa lähijohtajista toi esiin juridisen osaamisensa auttavan viemään juridiikkaa konkreettisesti työarkeen ja sitä kautta myös työyhteisöön.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten juridinen osaaminen on kehittynyt työkokemuksen myötä. Osa lähijohtajista tunsivat, että juridista oppimista on tullut työkokemuksen myötä jopa virheiden kautta. Osa tunsivat hallitsevansa päivittäiseen työhön liittyvät lainsäädännöt sekä omalla aktiivisuudella katsottiin myös olevan vaikutusta juridiseen osaamiseen ja osa lähijohtajista koki kehittyneensä työkokemuksen myötä niin että pystyy tulkitsemaan lakia ja viemään sitä myös työelämään.



## LÄHTEET

### LÄHTEET

Aarva Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteen laitos. Väitöskirja.

Ahlroth Minea & Havunen Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum Media Oy, Helsinki.

Ahola Kirsi 2011. Tue työkykyä – kirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos, Helsinki.

Aitlahti Tiina 1999. Terveystieteiden ammattihenkilöitä koskevan lainsäädännön kansainvälinen vertailu. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 1999:2. Löytyy: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71405/Selv199912.pdf?sequence=1> (Luettu: 04.02.2021).

Andreasson Ari, Riikonen Jaana & Ylipartanen Arto 2017. Osaava tietosuojavastaava. Tietosanoma, Helsinki.

Arkistolaki 831/1994.

Asetus potilasasiakirjoista 298/2009.

Asiakasmaksulaki 734/1992.

Avolio Bruce J, Walumbwa Fred O & Weber Todd J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Psychology* 60(1), 421-449.

Backman Jussi 2010. Heidegger ja fenomenologian asia. Teoksessa Miettinen Timo, Pulkkinen Simo & Taipale Joona (toim.) *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Gaudeamus, Helsinki, 60-78.

Bondas Terese 2006. Paths to nursing leadership. *Journal of Nursing Management* 14(5), 332-339.

Duffield Christine, Roche Michael Anthony, Blay Nicole & Stasa Helen 2010. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing* 20(1-2), 23-33.

Ellström, Per-Erik 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training* 21(6/7), 266-274.

Eneh Victor, Vehviläinen-Julkunen Katri & Kvist Tarja 2012. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. *Journal of nursing management* 20(2), 159-169.

Erikoissairaanhoitolaki 1062/1989.

Eskola Jari & Suoranta Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

EU:n tietosuoja-asetus 679/2016.

Hallintolaki 434/2003.

Hanhinen Taina 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere University Press. Väitöskirja.

Harisalo Risto, Aarrevaara Timo, Stenvall Jari & Virtanen Petri 2007. Julkinen toiminta – julkinen politiikka. Tampere: Juvenes Print.

Heikka Helena 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto, Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Hennessy Deborah & Hicks Carolyn 2003. The ideal attributes of Chief Nurses in Europe: a Delphi study. *Journal of Advanced Nursing* 43(5), 441-448.

Hietala Harri, Kaivanto Keijo & Valvisto Elisa 2015. Esimiehen työoikeus. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki University Press.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hogan Robert & Warrenfeltz Rodney 2003. Educating the modern Manager. *Academy Management Learning & Education* 2(1), 74–84.

Holloway Immy & Wheeler Stephanie 2009. *Qualitative Research in Nursing and Health Care*. Wiley-Blackwell. London.

Hujala Anneli, Mustonen Erja, Klinga Charlotte, Lammintakanen Johanna, Laulainen Sanna & Taskinen Helena 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.). *Uudistuva sosiaali- ja terveystieteiden laitos*. Tampere University Press, 131-149.

Husa Jaakko 1997. Yleinen valtiosääntöoikeus. Hahmotelma modernin valtiosääntöopin mahdollisuudesta, alasta ja sisällöstä. Joensuun Yliopistopaino.

Husa Jaakko & Pohjolainen Teuvo 2009. Julkisen vallan oikeudelliset perusteet – johdatus julkisoikeuteen. Talentum. Helsinki.

Huston Carol 2008. Preparing nurse leaders for 2020. *Journal of Nursing Management* 16(8), 905-911.

Huumausainelaki 373/2008.

Hyppänen Riitta 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Hyrkäs Kristiina, Appelqvist-Schmidlechner Kaija & Kivimäki Kirsti 2005. First-line managers' view of the long term effects of clinical supervision: how does clinical support and develop leadership in healthcare? *Journal of Nursing Management* 13(3), 48–58.

Håland, Erna & Troja Aksel 2006. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59(7), 993–1016.

Inkinen Ritva, Volmanen Petri & Hakonen Suvi (toim.) 2016. Turvallinen lääkehoito. Opas lääkehoitosuunnitelman tekemiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Ohjaus 14. Löytyy: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129969/URN\\_ISBN\\_978-952-302-577-6.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129969/URN_ISBN_978-952-302-577-6.pdf) (Katsottu: 05.02.2021).

Julkisuuslaki 621/1999.

Juuti Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Jyränki Antero & Husa Jaakko 2012. Valtiosääntöoikeus. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

Kainulainen Pirjo 2016. Itsemääräämisoikeus ja sen rajoittaminen erityishuollossa - Laki kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain muuttamisesta. Luento. Sosiaali- ja terveysministeriö Löytyy: [Itsemääräämisoikeuden vahvistaminen, Hallitusneuvos Pirjo Kainulainen, STM, osa 1/3 - YouTube](#) (Luettu: 03.02.2021).

Kananen Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kanfer Ruth & Ackerman Phillip 2005. Work competence. A Person-oriented perspective. Teoksessa Andrew Elliot & Carol Dweck (toim.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 336–353.

Kantanen Kati 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Kantanen Kati, Suominen Tarja, Salin Sirpa & Åstedt-Kurki Päivi 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 23(3), 185-196.

Karttunen Timo, Laasanen Hanna, Sippel Liisa, Uitto Tero & Valtonen Marjo 2015. Juridiikan perusteet. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kansanterveyslaki 66/1972.

Kaski Markus, Manninen Anja, Mölsä Pekka & Pihko Helena 1998. Kehitysvammaisuus. WSOY. Helsinki.

Kinnunen Juha 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa: Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 169-171.

Kinnunen Juha & Vuori Jari 2005. Terveystieteiden johtamiskulttuurin holistinen malli. Teoksessa Vuori Jari(toim.). Terveystieteiden johtaminen terveydenhuollon työyhteisössä. WSOY. Helsinki, 192-217.

Kivinen Tuula, Vanjusov Heidi & Vornanen Riitta 2020. Asiakkaan ääni: osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuus. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, 267-293.

Koivistoinen Mari & Pellinen Katri 2014. Viestintä osana johtamisosaamista. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto, 110-111.  
Kotikuntalaki 201/1994.

Kotter John P. 1990. What leaders really do. Harvard business school publishing 68(3), 103-111.

Kunnallinen virkaehtosopimuslaki 669/1970.

Kuntalaki 410/2015.

Kuosma Tapio 2011. Vaikeavammaisen subjektiiviset oikeudet. Helsinki.

Kuula Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino Tampere.

Kuula Arja & Tiitinen Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere, 446-456.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2014. Laadullinen terveystutkimus. Edita, Porvoo.

Kymsote internetsivut a. Löytyy: [www.kymsote.fi](http://www.kymsote.fi). (Katsottu 14.3.2021).

Kymsote internetsivut b. Ikääntyneiden asumispalvelut | Kymsote Löytyy: <https://www.kymsote.fi/fi/Palvelut/Ikääntyneiden-palvelut/Ikääntyneiden-asumispalvelut/p/asumispalvelut-ikaantuneiden-palvelut> (Katsottu 14.3.2021).

Kyngäs Helvi, Kääriäinen Satu, Elo Maria, Kanste Tarja & Pölkki Outi 2011. Sisälönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23(2), 138-148. 138-148

Laakso Seppo, Suviranta Outi & Tarukannel Veijo 2006. Yleishallinto-oikeus. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos.

Laine Timo 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Valli Raine (toim.). PS-kustannus. Jyväskylä, 26-44.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012.

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993.

Laki omaishoidon tuesta 937/2005.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 159/2007.

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä 817/2015.

Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista 254/2015.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.

Laki sähköisestä lääkemääräyksestä 61/2007.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä 559/1994.

Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista 629/2010.

Laki tulkkauspalveluista 133/1977.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.

Laki vammaisetuksista 570/2007.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.

Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa: Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro. Helsinki.

Lammintakanen Johanna. & Rissanen Sari. 2017. Poliitikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro.

Laulainen Sanna, Zitting Joakim & Niiranen Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, 151-178.

Lääkeasetus 693/1987.

Läkelaki 395/1987.

Lönnqvist Jouko 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita, Helsinki.

Mattila Keijo 2007. Konsultaatio osana juridista ohjausta. Teoksessa: Vesterinen Kerttu (toim.) Kiitos kysymyksestä. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Rovaniemi. Löytyy: [Kiitos kysymyksestä kokojulkaisu.pdf \(sosiaalikollega.fi\)](#) (Katsottu: 24.1.2021)

McLagan Patricia 1997. Competencies: The Next Generation. Training & Development 51(5), 40– 47.

Meinke Nina & Vanhala-Harmanen Minna 2004. Esimiehen työsuhteopas. Edita Prima Oy. Helsinki.

Metsämuuronen Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mielenterveyslaki 116/1990.

Mintzberg Henry 1980. The nature of managerial work. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

Mintzberg Henry 1983. Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall. New Jersey.

Mumford Michael, Marks Michelle, Connelly Mary, Zaccaro Stephen & Reiter-Palmon Roni 2000. Development of leadership skills: Experience and timing. The Leadership Quarterly 11(1), 87-114.

Mäki Tiina, Liedepohja Anna-Maija & Parikka Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Määttä Tapio (toim.), Tolvanen Matti, Kolehmainen Antti, Kosonen Jonna, Vääänen Ulla & Keinänen Anssi 2018. Oikeudellisen ajattelun perusteita. Itä-Suomen yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja, 30.

Mönkkönen Kaarina & Kekoni Taru 2020. Minitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, 215-240.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2011. Hallintotieteen rajapinnoilla - sosiaalishallintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha & Vuori Jari (toim.). Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, Mitä, Minne? Tampere University Press, Tampere.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2014. Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtaminen ja kontekstit. Teoksessa Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi (toim.). Johtajana muutoksessa. Acta 253. Itä-Suomen yliopisto ja Kuntaliitto. Helsinki.

Nikander Pirjo 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa: Ruusuvoori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere.

Nikkilä Juhani & Paasivaara Leena 2007. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintaitoon. Sairaanhoidajaliitto ry. Helsinki.

Nikkola Maisa & Salminen Jari 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. JImpact. Helsinki.

Nordhaug Odd & Gronhaug Kjell 1994. Competences as resources in firms. The International Journal of Human Resource Management 5(1), 89–106.

Oikarinen Tuija & Pihkala Timo 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila Timo-Pekka (Toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 293, 48–73.

Oikeusministeriö. Perustuslaki. Löytyy: <http://oikeusministerio.fi/perustuslaki> (luettu: 3.3.2021).

Ollila Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto

Omoike Osei, Stratton Karen, Brooks Beth, Oblson Susan & Lloyd Storfjell Judy 2011. Advancing Nursing Leadership. A Model for Program Implementation and Measurement. Nursing Administration Quarterly 35(4), 323-332.

Opintovapaalaki 273/1979.

Otala Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Wsoypro. Porvoo.

Pelastuslaki 379/2011.

Peltonen Tuomas 2008. Johtaminen ja organisointi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Piirainen Kalle, Lähteenmäki-Smith Kaisa & Köppä Lassi 2012. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Kuntatyönantajat, Helsinki. Löytyy: <https://docplayer.fi/2496576-osaamisen-ennakointi-kuntapalvelussa.html> (Luettu: 13.2.2021)

Pihlakari Pirkko 2014. Lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työsäännön. YAMK opinnäytetyö. Metropolia ammattikoulut. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen ja johtaminen.

Päihdehuoltolaki 41/1986.

Reikko Kai, Salonen Kari & Uusitalo Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

Rikoslaki 39/1889.

Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2.painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Rissanen Sari & Hujala Anneli 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ronkainen Suvi, Pehkonen Leila, Lindblom-Yläne Sari & Paavilainen Eija 2014. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro. Helsinki.

Ruusuvuori Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysivaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere.

Salminen Ari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Saranto Kaija, Kinnunen Ulla-Mari, Jylhä Virpi & Kivekäs Eija 2020. Digitalisaatio ja sähköiset palvelut uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa: Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, 179-212.

Seeck Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudamus. Helsinki.

Sinkkonen, Merja & Koivistoinen, Mari 2012: Tutkimuksen toteutus: keitä sosiaalijohtajat ovat. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Acta nro 234. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki.



Sinkkonen Sirkka & Taskinen Helena 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa: Vuori Jari (Toim.) Terveys ja Johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Sanoma Pro. Helsinki.

Sinkkonen Sirkka & Taskinen Helena 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. Hoitotiede 14(3),129-141.

Sivonen Sirpa & Pouru Laura (toim.) 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. KT Kuntatyönantajat. Löytyy: [Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa \(doczz.net\)](https://www.doczz.net) Viitattu: 24.1.2021

Solomon Deborah, Albert Nancy, Sun Zhiyuan, Bowers Anna Mary & Molnar Marci 2011. Complexity of Care Is Associated With Distressing Environmental Factors. Clinical Nurse Specialist 25(4), 186-192.

Sosiaalihuollon henkilötietolaki 523/1999.

Sosiaalilaki 1301/2014.

Stenvall Jari & Virtanen Petri 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma.

STM 2001a. Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteiset palvelut. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön oppaia 2001:7. Löytyy: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70008/lakispalvelut.pdf?sequence=1> (Katsottu: 04.02.2021).

STM 2001b. Sosiaalihuollon asiakaan asema ja oikeudet. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön oppaia 2001:11. Löytyy: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70025/lakipaketti.pdf?sequence=1> (Katsottu: 04.02.2021).

STM 2002. Potilaan oikeudet. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön esitteitä 2002:8. Löytyy: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69992/esite2002\\_8.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69992/esite2002_8.pdf?sequence=1) (Katsottu: 04.02.2021).

STM 2018. Terveystieteiden ammattihenkilöistä annetun lain (559/1994) nykytilaa ja uudistamistarpeita koskeva selvitys. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2/2018. Löytyy: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160729/STM\\_02\\_raportti\\_Terveystieteiden\\_ammattihenkilot.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160729/STM_02_raportti_Terveystieteiden_ammattihenkilot.pdf) (Katsottu: 04.02.2021)

STMa. Lainsäädäntö Sosiaali- ja terveyspalvelut. Löytyy: <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto> (Katsottu 13.3.2021).

STMb. Vammaispalveluja koskeva lainsäädäntö. Löytyy: <https://stm.fi/lainsaadanto/vammaiset> (Katsottu 13.3.2021).

STM c. Iäkkäiden ihmisten palveluja ja etuuksia koskevaa lainsäädäntöä. Löytyy: <https://stm.fi/lainsaadanto/iakkaat-ihmiset> (Katsottu: 13.3.2021)

STM:n asetus lääkkeen määräämisestä 1088/2010.

STM:n asetus potilasasiakirjoista 298/2009.

Sumkin Tuula & Tuomi Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro. Helsinki.

Suojanen Kalevi, Savolainen Hanna & Vanhanen Pekka 2008. Opi oikeutta. KS-Kustannus Oy. Helsinki.

Suomen perustuslaki 731/1999.

Surakka Tarja & Laine Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Sveiby Karl 1997. The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 511-524.

Swayne Linda, Duncan Jack & Ginter Peter 2008. Strategic management of health care organizations. Löytyy:

[https://erl.ucc.edu.gh/dspace/bitstream/123456789/3016/1/%5BLinda\\_E.\\_Swayne%2C\\_Jack\\_Duncan%2C\\_Peter\\_M.\\_Ginter%5D\\_St%28BookZZ.org%29](https://erl.ucc.edu.gh/dspace/bitstream/123456789/3016/1/%5BLinda_E._Swayne%2C_Jack_Duncan%2C_Peter_M._Ginter%5D_St%28BookZZ.org%29)

(Luettu:

08.02.2021).

Sydänmaanlakka Pentti 2003 Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Sydänmaanlakka Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Tartuntatautilaki 1227/2016.

Terveystieteidenlaki 1326/2010.

Terävä Mikko & Mäkelä-Pusa Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tammerprint Oy. Tampere.

Tietosuojalaki 1050/2018.

Tukia Helena, Lehtinen Niina, Saaristo Vesa & Vuori Mika 2011. Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa – peruseräraportti kuntajohdon tiedonkeruusta. Raportti nro 55. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print. Tampere.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuori Kaarlo 2000. Sosiaalioikeus. WSOY Lakitieto Oy. Porvoo.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.

Tuulari Saara, Harrikari Timo & Lappi Carita 2020. Oikeudellisen osaamisen tarpeita sosiaalityössä. SOHOVA-hankkeen selvitys 03/2020. Löytyy: [loader.aspx \(ulapland.fi\)](#) (Katsottu: 24.1.2021).

Työaikalaki 872/2019.

Työehtosopimuslaki 436/1946.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Löytyy: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/muutvapaat-tyosta/opintovapaa> (Katsottu: 07.02.2021)

Työtaturma- ja ammattitautilaki 459/2015.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valli Raine 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelvalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtioneuvosto 2016, Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015- Loppuraportti. Löytyy: [Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän muistio 20011:x \(valtioneuvosto.fi\)](#) (Katsottu: 18.1.2021).

Viitala Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Acta Waasensia 109. Väitöskirja.

Viitala Riitta 2006. Johda osaamista. Otava. Keuruu.

Viitala Riitta 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. Journal of Workplace Learning 17(7), 436-451.

Viitala Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala Riitta 2013 Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing. Helsinki.

Viitanen Elina, Kokkinen Lauri, Konu Anne, Simonen Outi, Virtanen Juha V, & Lehto Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Viitanen Elina & Lehto Juhani 2005. Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa: Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen: terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Sanoma Pro.

Vilkkä Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Villa Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Virtainlahti Sanna 2006. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Virtanen Juha 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

Vuori Jari 2005. Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa Jari Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon tutkimuskeskus. WSOY. Helsinki.

Vuori Jari 2007. Terveys ja hallinnon käsitteet. Teoksessa Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen – Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon tutkimuskeskus. WSOY. Helsinki.

Vuorotteluvapaalaki 1305/2002.

Vuosilomalaki 162/2005.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yukl Gary 2006. Leadership in organizations. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River.

Yukl Gary 2008. How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quarterly. ScienceDirect 19 (6), 708-722.

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelulomake

#### KYSYMYKSET

##### 1. Taustakysymykset

- Minkälainen koulutustausta sinulla on?
- Minkälainen työkokemus sinulla on?
- Kuinka kauan olet toiminut lähijohtajana?
- Minkälainen johtamiskoulutus sinulla on?
- Minkälaista työtäsi koskevaa koulutusta organisaatiosi on järjestänyt?

##### 2. Osaamisen määrittely

- Mitä johtamisosaaminen mielestäsi on?
- Mitä johtamisosaamisen osa-alueita koet tärkeiksi omassa työssäsi?
- Mitä mielestäsi tarkoitetaan juridisella osaamisella?
- Mihin johtamisosaamisen alueeseen sijoittaisit juridisen osaamisen?

##### 3. Osaamisen kehittäminen

- Minkälaisena koet johtamisosaamisesi?
- Minkälaista koulutusta tarvitsisit johtamisosaamisessa?
- Minkälaisena koet juridisen osaamisesi?
- Miten olet saanut juridisen osaamisesi?
- Minkälaista juridista koulutusta olet saanut organisaatiosi kautta?
- Mistä haet juridista tietoa kun sitä tarvitset?
- Minkälaista juridista koulutusta koet tarvitsevasi tukemaan työtäsi?

##### 4. Juridisen osaamisen tarve

- Minkälaisena tunnet juridisen osaamisen tarpeen omassa työssäsi?
- Mitkä lait koet omassa työssäsi keskeisimmiksi?
- Minkälaisessa työhösi liittyvissä tilanteissa olet huomannut tarvitsevasi juridista osaamista?

##### 5. Tuliko sinulle jotain muuta mieleen aiheesta?

## LIITE 2. Saatekirje tutkimukseen osallistuville

### TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJALLE

Hyvä haastatteluun osallistuja.

Opiskelen Itä-Suomen yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriohjelmassa. Kiitos kun olette lupautunut osallistumaan tutkimukseeni, joka liittyy olennaisena osana maisterinopintoihini kuuluvaan pro gradu-tutkielmaan.

Olen saanut tutkimusluvan Kymsotelta aiheeseeni ” Juridinen osaaminen lähijohtajan työn tukena”. Haastattelut toteutetaan organisaation toiveiden mukaisesti sekä erityisryhmien ja ikäihmisten tehostetuissa palveluasumisessa toimiville palveluesimiehille.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia millä tavalla lähijohtajat kokevat juridisen osaamisen olevan heille työnsä tukena ja kuinka ne myös näkyvät lähijohtajan arki-työssä sekä onko juridisilla osaamisella vaikutusta omaan lähijohtajan työhön ja siinä tehtäviin päätöksiin. Tutkimuksen tarkoituksena on myös kartoittaa mitkä lait hän kokee merkittävimmiksi oman työnsä tukena sekä kuinka oma juridinen osaaminen on työuran aikana kehittynyt ja tuntevatko he juridisen osaamisen olevan tärkeää heidän työssään.

#### **Tutkimusmenetelmät ja luottamuksellisuus**

Haastattelun teen yksilöteemahaastatteluna yhteensä kahdeksalle Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän (Kymsote) erikoisryhmien ja ikäänntyneiden tehostetussa palveluasumisessa toimivalle lähijohtajalle.

Haastattelut teen syys-lokakuun aikana. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 1-1.5 tuntia. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja vapaaehtoisia. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoite hävitetään heti tutkimustyön valmistumisen jälkeen. Nauhoite säilytetään sinne asti lukitussa kaapissa, johon ei pääse kukaan muu kuin tutkija. Tutkimusraportista ei voida tunnistaa yksittäistä tutkimukseen osallistujaa ja tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistusta tutkimusaineiston käsittelystä ja tutkimuksen etiikasta.

Teillä on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tahansa vaiheessa ilman erillistä syytä tai seuraamuksia. Kuitenkin keskeytykseen mennessä saadut tulokset voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Haastattelussa ei etsitä oikeita vastauksia vaan teidän omia tuntemuksia ja kokemuksia. Tutkimus valmistuu joulukuussa 2019 ja se julkaistaan sähköisesti sekä tulokset esitetään Kymsoten keskijohdolle.

**Haastattelun teemat**

1. Taustakysymykset
2. Osaamisen määrittely
3. Osaamisen kehittäminen
4. Juridisen osaamisen tarve
5. Tuliko teille jotain muuta mieleen aiheesta

**Haastattelussa antamanne tiedot ovat tutkimuksen onnistumiseksi arvokkaita ja tärkeitä. Mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä minuun.**

Yhteistyöstä kiittäen

Heli Karttunen, tutkielman tekijä  
Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

[REDACTED]  
[REDACTED]

Ohjaajat:

Sanna Laulainen, YTT Professori (ma.), sosiaalihalintotiede. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto [REDACTED]

Anna Karttunen, TtM (terveystaloustiede), YTM (lainsäädäntötutkimus), Projektitutkija, laitoksen viestintävastaava. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Itä-Suomen yliopisto. [REDACTED]

