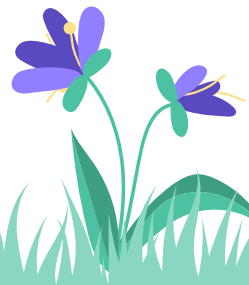




Asiakaslähtöistä osaamista kehittämään ja johtamaan!

Kirsi Moisanen, Sairaanhoidaja (AMK),
Sairaanhoidaja (YAMK), AmO, YTT, lehtori, Sote
Master Schoolin vastuunopettaja





Moisanen, K. 2018.

**Asiakaslähtöisen osaamisen
johtaminen vanhustalveluissa.**

**Publications of the University of Eastern Finland.
Dissertations in Social Sciences and Business
Studies No 170.**



Luennon tarkoitus ja tavoite




- Luennon tarkoitus on kuvata miten asiakaslähtöisyyttä, sen osaamista ja johtamista voidaan kehittää organisaatioissa
- Lisäksi tarkoituksena on kuvata yhteiskehittämistä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi
- Luennon tavoitteena on herättää keskustelua asiakaslähtöisen osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta ja yhteistyön merkityksestä kehittämistyössä



Taustaa asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi



- Kaikilta sote palveluita odotetaan responsiivisuutta
 - Organisaation johtamisella on merkittävä vaikutus asiakaslähtöisyyden toteutumiselle
 - Asiakaslähtöisen kulttuurin luomisen ja sen johtamisen keskiössä ovat asiakkaiden kokemukset
 - Palvelujen innovointi yhteistyössä eri toimijoiden kanssa
 - Asiakaslähtöisessä johtamisessa asiakkaiden näkökulmat pyritään ottamaan huomioon johtamisessa ja päätöksenteossa
 - Asiakaslähtöisyyden kehittämistä pyritään turvaamaan esim. lainsäädännöllä, ikäihmisten palvelujen laatusuosituksilla ja hallitusohjelmilla
 - Myös henkilökunnan osaamista, joka on edellytys asiakaslähtöisyyden toteutumiselle, on käsitelty lainsäädännössä ja kehittämisohjelmissa
- 

Pääministeri
Lipposen
hallitusohjelma -
edistetään
asiakasnäkökulmaa

Pääministeri
Lipposen II
hallitusohjelma -
asiakaslähtöisyys
johtava periaate

Pääministeri
Vanhasen
hallitusohjelma -
hoidon laadun
parantaminen

Pääministeri
Vanhasen II
hallituksen ohjelma -
asiakaskeskeiset
palvelut

Pääministeri
Kataisen hallituksen
ohjelma -
asiakaslähtöiset ja
laadukkaat palvelut

Pääministeri Sipilän
hallitusohjelma,
Ratkaisujen Suomi -
palvelut
asiakaslähtöisiksi

Sosiaali- ja
terveyspolitiikan
strategiat 2010: Kohti
sosiaalisesti kestävää
ja taloudellisesti
elinvoimaista
yhteiskuntaa -
osallistumismahdolli-
suuksien kehittäminen
ja asiakkaat palvelujen
laatua arvioimaan

Sosiaali- ja
terveyspolitiikan
strategiat 2015: Kohti
sosiaalisesti
kestävää ja
kansallisesti
elinvoimaista
yhteiskuntaa -
toimivan palvelun ja
sen laadun varmistaa
asiakaslähtöisyys

Sosiaalisesti
kestävä Suomi
2020: Sosiaali-
ja terveys-
politiikan
strategia -
asiakaslähtöi-
syys
palvelujen
lähtökohdaksi

Kunta- ja
palvelurakenne-
uudistus (Paras-
hanke) -Palvelut
hoidetaan
asiakasläh-
töisesti

Sosiaali- ja
terveyden-
huollon
kansallinen
kehittämisoh-
jelma (Kaste)
-Palvelut ja
rakenteet on
järjestetty
asiakasläh-
töisesti

Kärkihanke 1:
Palvelut
asiakaslähtöisiksi

Laatu-
suositus
hyvän
ikään-
tymisen
turvaa-
miseksi
ja
palvelu-
jen
paranta-
miseksi

Laadunhallinta
sosiaali- ja
terveydenhuollossa

Sosiaali- ja
terveydenhuol-
lon
laadunhallinta
2000 -luvulle

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus

Ikäihmisten palvelujen
laatusuositus

Laatusuositus
hyvän ikään-
tymisen
turvaamiseksi ja
palvelujen
parantamiseksi

1995

2000

2005

2010

2015

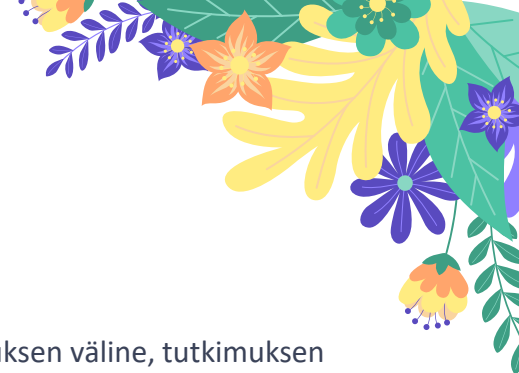
2017

Säädöksen nimi ja numero	Sisältö tai tarkoitus
Perustuslaki (731/1999)	Julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskemaan päätöksentekoon
Kuntalaki (410/2015)	Lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa
Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 (ja muutos L1361/2003)	Tämän lain tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa
Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015	Lain tarkoituksena on edistää asiakasturvallisuutta sekä sosiaalihuollon asiakkaan oikeutta laadultaan hyvään sosiaalihoitoon ja hyvään kohteluun.
Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005	Tämän lain tarkoituksena on edistää sosiaalihuollon asiakkaan oikeutta laadultaan hyvään sosiaalihoitoon ja hyvään kohteluun edellyttämällä, että sosiaalihuollon ammatillisella henkilöstöllä on tarvittava koulutus ja perehtyneisyys.
Sosiaalihoitolaiki 1301/2014	Vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta Edistää asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa
Laki saumattoman palveluketjun kokeilusta 811/2000 (muutos 1228/2010)	Yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa laaditaan hänen palvelujensa ja etuksiensa saumattoman toteutumisen varmistamiseksi palveluketjusuunnitelma, jos kokeilun piiriin kuuluva sosiaali- tai terveydenhuollon työntekijä tai viranhaltija arvioi hänen palvelutarpeensa sekä tosiasiallisen hoidon ja huollon toteuttamisen sitä edellyttävän. Suunnitelmaa on tarvittaessa muutettava yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa
Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012	1) tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista; 2) parantaa ikääntyneen väestön mahdollisuutta osallistua elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja tarvitsemiensa palvelujen kehittämiseen kunnassa; 3) parantaa iäkkään henkilön mahdollisuutta saada laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja sekä ohjausta muiden tarjolla olevien palvelujen käyttöön yksilöllisten tarpeittensa mukaisesti ja riittävän ajoissa silloin, kun hänen heikentynyt toimintakykynsä sitä edellyttää; sekä 4) vahvistaa iäkkään henkilön mahdollisuutta vaikuttaa hänelle järjestettävien sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöön ja toteuttamistapaan sekä osaltaan päättää niitä koskevista valinnoista

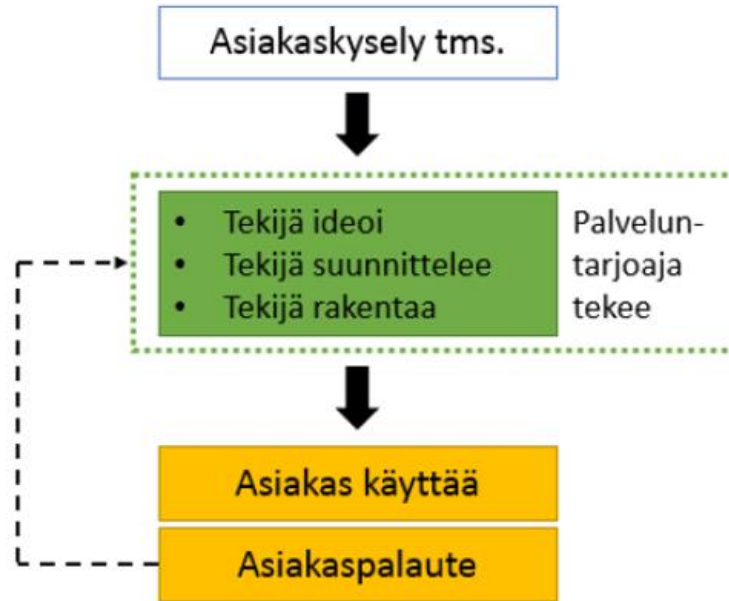


Asiakaslähtöisyys

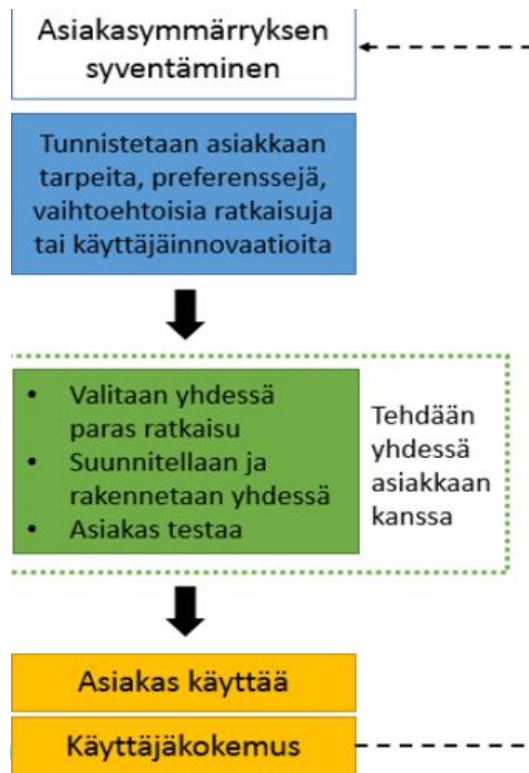
- Käsitteenä ilmiö, joka avautuu moneen suuntaan, lainsäädännöllisen ja poliittisen ohjauksen väline, tutkimuksen kohde, mutta sillä on myös käytännöllinen ja konkreettinen sisältö
- Historia 1930- lähtien
- Suomessa asiakaskeisyys-käsite on 2000-luvulta alkaen korvattu asiakaslähtöisyys-käsiteellä
- Myös ihmislähtöisyys-käsite: WHO linjaa, että people centred (ihmislähtöisyys) on vielä laajempi käsite kuin asiakaslähtöisyys tai person-centred-käsite. Ihmiset laajassa merkityksessä ovat tasavertaisia toimijoina hoidon ja palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Ihmiset nähdään oman elämänsä ja palvelujen käytön asiantuntijoina. Ihmisten vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä korostetaan. Ihmislähtöisyydessä ihminen laajassa merkityksessä tarkoittaa, että kaikki palveluun osallistuvat toimijat nostetaan tasavertaisiksi kumppaneiksi sosiaali- ja terveyspalvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen (co-production, co-creation), jolloin ei korosteta yksittäistä toimijaa, kuten esimerkiksi asiakasta tai perhettä.



Asiakaskeskeinen kehittämismalli



Asiakaslähtöinen kehittämismalli



Asiakaslähtöinen osaaminen




- Osaamisen käsite, perinteinen määritelmä: osaaminen sisältää tiedot, taidot ja asenteet
- Osaaminen on dynaamista ja sitä luodaan sosiaalisissa yksilöiden ja organisaatioiden integraatioissa
- Asiakkaan kanssa työskentelyä, toimijuuden tukemista, mutta myös osaamista ottaa huomioon yhteiskunnalliseen ympäristöön liittyvät lähtökohdat
- Asiakaslähtöinen osaaminen edellyttää teorian ja käytännön osaamisen kohtaamista ja arjessa kohdattavien haastavien tilanteiden reflektiivistä tarkastelemista
- Vuorovaikutus, neuvottelu, luottamus, kuunteleminen, kyseenalaistaminen, omien arvojen selkiyttäminen



Asiakaslähtöinen johtaminen



- On lähtökohdiltaan ihmisten johtamista
 - Asioiden johtajan on vakuutettava poliittiset päättäjät ja johtoryhmät asiakaslähtöisyyden merkityksestä toimintaa ohjaavana viitekehyksenä
 - Ihmisten johtajan (leadership) tehtävänä on tukea henkilökuntaa toimimaan asiakaslähtöisten strategioiden ja toimenpideohjelmien mukaisesti ja kannustaa henkilökuntaa saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet
 - Ihmisten johtaja mahdollistaa asiakaslähtöisen osaamisen kehittymisen työyhteisöissä luomalla foorumeita yhteisille keskusteluille ja osaamisen reflektoinnille
 - Johtajalla on suuri merkitys työyhteisön ilmapiirin luomisessa asiakaslähtöisyyttä tukevaksi
 - Korostuu eettinen johtaminen ja vuorovaikutuksen johtaminen
- 

Osaamisen johtaminen

- On sekä ihmisten tietojen, taitojen ja asenteiden johtamista, että organisaation toiminnan johtamista
- Voidaan määritellä laajaksi kokonaisuudeksi hallita ja ohjata organisaatiossa olevaa, hankittavaa ja muutettavaa tietoa, taitoa ja kokemusta
- Toimintaa, jonka avulla kehitetään yksilöiden ja organisaation osaamista, valmiutta yhteistyöhön ja tiedon käsittelyyn sekä uudistumista ja innovointiosaamista organisaation strategisten tavoitteiden tukemiseksi
- Knowledge Management, suomennetaan osaamisen johtamiseksi tai tietämyksen johtamiseksi
- Jaetaan teoriaperustan tarkastelun avulla tietämyksen ja tiedon johtamiseen (Knowledge Management), kompetenssijohtamiseen (Competence-Based Strategic Management), älykkään pääoman johtamiseen (Intellectual Capital Management) ja organisatoriseen oppimiseen (Learning Organisation)
- Osaamisen johtamista voidaan pitää sateenkaari –käsitteenä



Väitöskirja-tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

- Tavoitteena oli ymmärtää mitä asiakaslähtöinen osaamisen johtaminen on vanhuspalveluissa. Tavoitteena oli löytää tekijöitä, joiden ymmärtäminen voi luoda edellytyksiä vanhusten hoidon ja hoivan asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen kehittämiseksi
- Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaslähtöisyys osaamisen johtamisessa ymmärretään organisaation eri tasoilla ja miten sitä voidaan edistää osaamisen johtamisen avulla
- Tutkimuskysymykset:
 - Mitkä ovat asiakaslähtöisyyden piirteet vanhusten hoito- ja hoivatyössä?
 - Mikä on asiakaslähtöisen osaamisen sisältö vanhusten hoito- ja hoivatyössä?
 - Miten osaamisen johtaminen tapahtuu asiakaslähtöisessä hoito- ja hoivatyössä?
 - Miten johtaminen vahvistaa asiakaslähtöistä hoito- ja hoivatyön osaamista?

Menetelmät



- Tutkimuksen ensimmäisessä empiirisessä osassa haastateltiin kolmea THL:n RAI –asiantuntijaa ja luotiin lähtökohta asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen tarkastelulle
- Tutkimuksen toisessa empiirisessä vaiheessa asiakaslähtöistä osaamisen johtamista syvennettiin haastattelemalla 6 eri kunnan/kuntayhtymän 5 vanhusten ympärivuorokautisen hoidon ja hoivan työntekijää, lähijohtajaa, keski- ja ylintä johtoa (n= 30)
- Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin asiakkaat ja poliittiset päättäjät
- Tutkimuksessa asiakaslähtöistä osaamisen johtamista tarkasteltiin henkilöstön, lähijohdon, keskijohdon ja ylimmän johdon näkökulmasta vanhusten ympärivuorokautisessa hoivan kontekstissa



Tulokset



- RAI –asiantuntijoiden haastattelujen avulla muodostui asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen neljä pääteemaa, joita olivat asiakkaaseen, henkilökuntaan, organisaatioon ja työyhteisöön sekä monitoimijuuteen liittyvät ulottuvuudet
- Näitä ulottuvuuksia syvennettiin aineiston analyysin teemoittelun ja teoriaan perehtymisen avulla
- Teemoja hyödynnettiin kuntien/kuntayhtymien vanhuspalveluiden edustajien haastatteluissa



Asiakslähtöisyys



- Asiakslähtöisyys merkitsee osittain erilaisia asioita työntekijöiden ja johtamisen eri tasoilla
- Keskijohto ja ylin johto: asiakkaan yksilöllisyyttä, kunnioitettavaa kohtaamista ja osallisuuden tukemista
- Asiakslähtöisyys ilmenee hoivan arjessa hoivatyöntekijöiden ammattitaitona ja laadukkaina palveluina
- Lähijohto: asiakkaan arvostamista ja toimijuuden tukemista
- Asiakslähtöisyys ilmenee arjessa asiakkaan osallisuuden tukemisena ja kodinomaisena organisaatiokulttuurina
- Työntekijät: asiakasymmärryksen muodostamista ja hoito- ja hoivatyön eettisyyttä
- Asiakslähtöisyys ilmenee arjessa asiakkaan toimijuutena



Asiakaslähtöinen osaaminen




- Paljon osaamisen vaateita molemmilla johtamisen tasoilla ja työntekijöiden keskuudessa
- Keskijohto ja ylin johto: dialoginen vanhusten hoivatyö, vanhuksen toimijuuden tukeminen, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen, palvelujen koordinointi osaaminen
- Lähijohtajat: dialoginen vanhusten hoivatyö, vanhuksen toimijuuden tukeminen, hoidon ja hoivan osaaminen
- Työntekijät kuvasivat asiakaslähtöistä osaamista konkreettisesti, oman työn tekemisen avulla; vanhuksen toimijuuden tukeminen, vanhuksen elämänhallintaa tukeva vuorovaikutus ja hoidon ja hoivan osaaminen




Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen



- Keskijohto ja ylin johto sekä lähijohto: tavoitteellinen kehittäminen työssä oppimista hyödyntämällä
 - Työntekijät: eksplisiittinen tieto, työyhteisön kollektiivinen kehittäminen ja työssä oppiminen
 - Lähijohtajat eivät hyödynnä uusinta tutkittua tietoa omassa johtajuudessaan
 - Työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ei hyödynnetty tiedolla johtamista, sillä työntekijöiden osaamisen kehittämistä ei ohjannut näyttöön perustuva tai tutkitun tiedon hyödyntäminen
 - Työyhteisössä laaditut osaamisen kehittämisen suunnitelmat olivat koulutuspainotteisia
- 

Asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen vahvistaminen – keskijohto ja ylempi johto



- Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen on haastavaa, haasteita systemaattinen koulutuksen puute, linjakeskustelu ja siihen sitoutumisen puutteellisuus ja tuen vähäisyys
 - Sen vahvistaminen ihmisten johtamisen ja strategisen johtamisen avulla
 - Asiakaslähtöisen strategian laatimisen ja sen implementoinnin yhteydessä linjataan mitä asiakaslähtöistä osaamista tulee eri toimijoilla olla ja miten tätä osaamista kehitetään
 - Tuki ja kannustus, luottamus ja oman osaamisen kehittäminen tukevat asiakaslähtöisen hoito- ja hoivatyön muutososaamista
 - Strategiaan perustuva yhteinen ymmärrys ja tavoite eri tason johtajilla ja yhteiset, rakentavat keskustelut tukevat muutoksen, asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen onnistumista
- 


Asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen vahvistaminen -lähijohtajat

- Sen vahvistaminen transformatiivista (valmentavaa) johtamista hyödyntämällä, johtajan innostava ja motivoiva käyttäytyminen, kuten kannustaminen ja tukeminen
- Transformatiivinen johtaja pyrkii sitouttamaan työntekijät organisaatioon ja työtehtäviinsä yhteisen vision avulla hyödyntämällä mm. kehityskeskusteluja ja osallistamalla henkilöstöä toimimaan erilaisissa verkostoissa ja työryhmissä
- Haasteet: johdonmukaisuuden uupuminen ja ajan ja tuen puute, selkeät, johdonmukaiset kehittämisen linjaukset, oman asiakaslähtöisen kehittämistyön tuen puute, johdon vaihtuvuus, oman ajankäytön hallinta
- Lähijohtajat eivät välttämättä tiedostaneet, mitkä ovat heille asetetut tavoitteet ja mitä vaatimuksia ne asettavat työlle



Asiakaslähtöinen osaamisen johtaminen



- Tarkoittaa vanhusten hoito- ja hoivatyössä asiakaslähtöisen hoivatyön osaamisen sisältöjen yhdistämistä asiakaslähtöiseen johtamiseen ja osaamisen johtamiseen
 - Asiakaslähtöisen osaamisen sisältöjä ovat dialoginen vanhusten hoivatyö, vanhuksen elämänhallintaa tukeva vuorovaikutus, hoito- ja hoiva, vanhuksen toimijuuden tukeminen, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen ja palvelujen koordinointi
 - Asiakaslähtöistä osaamista johdetaan hyödyntämällä eksplisiittistä tietoa ja työssä oppimista sekä kehittämällä työyhteisöä tavoitteellisesti ja kollektiivisesti
 - Asiakaslähtöinen osaamisen johtaminen on lähtökohdiltaan ihmisten johtamista, joka mahdollistaa asiakaslähtöisen toiminnan tavoittelun, ja jota tukee organisaation asiakaslähtöinen strategia ja työyhteisön myönteinen organisaatiokulttuuri
- 

Tutkimuksen johtopäätökset



- Asiakaslähtöinen osaamisen johtaminen ilmenee koko organisaatiota ja sen henkilökuntaa koskettavana asiakkaan toimijuutta tukevana asiana
- Työyhteisön asiakaslähtöistä osaamista tukee organisaation strategia ja johdon mahdollistamat työyhteisökeskustelut, joissa asiakaslähtöisyys perustuu asiakasymmärrykseen
- Vanhusten ympärivuorokautisessa hoidossa ja hoivassa osaamisen johtaminen tapahtuu pääsääntöisesti työssä oppimalla, jolloin siinä korostuu osaamisen kehittäminen hiljaisen tiedon avulla



Tutkimuksen johtopäätökset




- Asiakaslähtöisen osaamisen johtamisessa on piirteitä palveluiden yhteiskehittämisestä, kuten palvelumuotoilusta, mutta yhteiskehittämisen menetelmiä ei hyödynnetä tai osata hyödyntää riittävästi
- Sosiaali- ja terveydenhuollossa tulee palveluja kehittää edelleen asiakkaan ehdoilla
- Tämä vaatii koko organisaatiolta osallistavien menetelmien hallintaa




Asiakslähtöisten palvelujen kehittämistä yhteistyössä



- Palvelujen aito asiakslähtöisyys haastaa sekä oppimisen ja osaamisen että palvelujen tuottamisen ja kehittämisen
 - Asiakslähtöisyys on tuonut kokemuksellisuuden uudelleen kehittämisen kärjeksi
 - Osallistuva suunnittelu (co-design) ja palvelumuotoilu (service design) hyödyntävät tekemällä oppimisen perinteitä samalla kun oppimisenprosessit ovat sekoittuneet keskenään, sillä suunnittelu, reflektointi, oppiminen, toiminta ja palvelujen tuottaminen tapahtuvat limittäin
 - Myös asiantuntijan ja asianosaisen roolit sekoittuvat asiakkaiden osallistuessa aktiivisesti yhteiskehittämiseen ja yhdessä oppimiseen
 - Oppimiseen tulee uusi ulottuvuus, kun kokemuksellisessa oppimisprosessissa, yhteiskehittämisessä ovat aktiivisesti mukana myös asiakkaat
 - Asiakkaiden ja heidän verkostojen mukana oleminen mahdollistaa vaikuttavien tulosten saavuttamisen
- 



Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistä yhteistyössä

- Kehittäminen on toimintaa, jossa edellytetään kaikkien osallisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta
 - Sosiaalinen prosessi, jossa toimijat avoimesti pohtivat kehittämistoimintaa, sen perusteita, toimintatapoja ja tavoitteina
 - Yhteiskehittämisessä on merkityksellistä kaikkien toimijoiden yhteinen oppiminen, dialogisuus ja osallisten tasavertaisuus
 - Yhteiskehittäminen mahdollistaa osallistumisen merkitykselliseen, kokemustietoa ja ammatillista osaamista yhteen tuovaan vuorovaikutukseen
 - Asiakasyhdyspintakeskustelu eri toimijoiden kanssa
 - Merkityksellistä tiedostaa, mitä erilaisia kehittämisen tarpeita ja tavoitteita jokaisella osallisella olevalla toimijalla on
 - Yhteiskehittämisen etuna on sen osapuolten aito sitoutuminen palvelujen ja toiminnan kehittämiseen
 - Yhteiskehittämisen onnistuminen on sidoksissa siihen, miten valmiita olemme kuulemaan toisiamme ja miten organisaatiomme, niiden johtaminen ja organisaatiokulttuurimme mahdollistavat yhteiskehittämisen
- 

Lähteet

- Brown Wilson, Christine. 2009. Developing community in care homes through a relationship-centred approach. *Health and Social Care in the Community* 17(2), 177–186.
- Hietala, O. 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä osallisuus avautuu kaikille. Teoksessa Kostiainen Harri & Nieminen Ari (toim.) *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia*. Juvenes Print Oy, Tampere, 118–138.
- Hietala, O, Kinnunen, S., Kauppila, R. & Karjalainen, J. 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta. Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. Työpaperi 26/2018. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 2.11.2020. Saatavilla http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137261/URN_ISBN_978-952-343-088-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hyrkäs, Elina. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338. Lappeenranta.
- Juuti, Pauli. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Ps- kustannus, Juva.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Lanjananda, P. & Patterson, P., G. 2009. Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management* 20(1), 5 - 32.
- Manley, K. & McCormac, B. 2008. Person-centred care. *Nursing Management* 15(8), 12-13.
- .

Lähteet

- Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. University of Eastern Finland sarja 170. Kuopio
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Sosiaali- ja terveyshallinto. Acta Wasaensia nro 156. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Palsanen, K. 2013. Yhteistutkiminen. Opas sosiaalityöhön. Versio 2.0. Soccan työpapereita 2013:3. Uudistettu painos.
- Raivio, H. 2018. Yhteiskehittäminen – kokemustietoa ja uudenlaista yhteistoimijuutta. Teoksessa H. Raivio (toim.) Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta! Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. Sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishankkeen (SOSKU) 2015– 2018 loppuraportti. Työpaperi 7/2018. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 2.11.2020. Saatavilla https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136144/URN_ISBN_978-952-343-070-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Räsänen, Riitta & Leppälehto, Riitta. 2016. Ei mitä tahansa johtamista vaan gerontologista johtamista sen olla pitää. Gerontologia 30(2), 78-82.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011, Helsinki.

Kiitos mielenkiinnostanne!



kirsi.moisanen@kamk.fi
044-7101276
Kajaanin ammattikorkeakoulu



CREDITS: This presentation template was created by Slidesgo, including icons by Flaticon, and infographics & images by Freepik

