



# Hyvän työntekijän taidot tietoteknisen toiminnanohjauksen säätelössä kotihoidossa

Kaisa Eskelinen<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Helsingin yliopisto*

Kotihoidon organisaatioissa yleistynyt toiminnanohjaus edustaa hoito- ja hoivatyön johtamiselle ominaista medikaalis-manageristista suuntausta, jossa korostuu työn kustannustehokkuus tietojärjestelmiä hyödyntämällä (Wrede & Henriksson 2004; Henriksson & Wrede 2008). Artikkelissani kysyn, mitkä työntekijän taidot korostuvat ajankäyttöä ja kirjaamista yhdenmukaistavassa toiminnanohjauksessa ja miten toiminnanohjaus sopii yhteen hoivan logiikan (Mol 2008) eli asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti huomioivan työntekijähanteen kanssa. Aineiston analyysi perustui 24 kunnallisen kotihoidon esihenkilön ja heidän työparinaan toimivan palveluohjaajan haastatteluihin. Analysoin vuosina 2010–2011 toteutetut haastattelut laadullisen deduktiivisen sisällönanalyysin metodein. Käytin aineiston sisällönanalyysissä käsitteitä näkyvyys, kontrolli ja vertailtavuus (Bowker & Star 1999). Ne ovat tietoteknisen luokittelujärjestelmän ja johtamisen periaatteita, jotka ohjaavat työntekijöiden työtä toiminnanohjauksessa. Toiminnanohjaus korostaa hoivatyötä teknisenä, kirjallisena ja ajanhallinnallisena taitona, ei niinkään kokonaisvaltaisena ja ruumiillisena taitona. Onkin tärkeää tukea työntekijän mahdollisuuksia arvioida ja sovittaa itse työtään toiminnanohjaukseen, jotta työntekijöiden hoivan logiikan mukaiset taidot säilyvät toiminnanohjauksen määrittämässä työssä.

## Johdanto

Kotihoidon organisaatiot tehostavat työsuunnitteluun ja -prosessejaan toiminnanohjausjärjestelmillä, ja niihin kytkeytyvä mobiili hoivateknologia on eräs yleisimmistä teknologian käyttötavoista vanhustenhoivassa (Oinas ym. 2021). Toiminnanohjausjärjestelmät keskittyvät organisaatioiden resursseihin ja toiminnan suunnitteluun (Botta-Genoulaz & Millet 2006). Älypuhelimien avulla tapahtuva työn johtaminen ja tiedonvälitys on kotihoidossa yleistä. Kotihoidossa työskentelevistä 95 pro-

senttia ilmoittaa tarvitsevansa älypuhelinä työssään. Myös toiminnanohjausjärjestelmä ulottuu kasvavaan joukkoon kotihoidon työntekijöitä: heistä joka toinen ilmoittaa käyttävänsä toiminnanohjausjärjestelmää työssään. (Karhinen ym. 2019.)

Kotihoidon on esitetty tarvitsevan etenkin työvoiman tehokasta kohdentamista tukevia työkaluja kotihoidon suhteellisen työmäärän kasvaessa (Mosquera ym. 2019). Kotihoidon toiminnanohjausjärjestelmät ovat kokonaisuuksia, työkaluja, joiden avulla kotihoidossa haetaan ratkaisuja henkilöstöresurssien opti-

mointiin (Miettinen ym. 2020). Toiminnanohjausjärjestelmällä pyritään optimoimaan kotihoidon käynnit useiden taustamuuttujien mukaan siten, että asiakastarpeisiin nähden paras mahdollinen henkilöstöresurssien kohdentaminen toteutuu (emt.). Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän avulla kotihoidon liikkuvaan työhön sisältyvien matkojen kustannustehokkuutta voidaan hallita (ks. Bennett-Milburn & Spicer 2013).

Aiemmassa tutkimuksessani olen tulkinut, että toiminnanohjaus, joka perustuu uuden julkisjohtamisen oppiin toimintojen kustannustehokkuudesta ja läpinäkyvyydestä tietojärjestelmiin nojautuen, edustaa hoito- ja hoivatyön yhteydessä yleistä medikaalis-manageristista suuntausta, jossa painottuvat lääketieteelliset asiakkaan toimintakyvyn mittarit ja tehokas johtaminen (Wrede & Henriksson 2004; Henriksson & Wrede 2008; Eskelinen 2020).

Hyvistä tavoitteista huolimatta toiminnanohjauksen yhdenmukaistettu työprosessi saattaa kaventaa tilaa, joka palveluissa jää hyvään hoivaan liitettyjen arvojen tavoittelemiselle. Yksi tällainen arvo on pyrkimys turvata työntekijöiden edellytykset huomioida asiakkaat ja heidän tarpeensa yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti (Waerness 2005; Mol 2008). Yhteiskuntatieteellisessä kirjallisuudessa hoivalla tarkoitetaan huolenpitoa ihmisestä kokonaisuutena, tämän fyysiset ja psyykkiset tarpeet laaja-alaisesti huomioiden (Anttonen & Zechner 2009). Toimintatapaa kuvaa käsite hoivan logiikka (Mol 2008), joka tarkoittaa asiakkaan elämän ja tarpeet kokonaisuutena huomioivaa, tilannekohtaista, yksilöllistä ja asiakkaan näkemykset huomioivaa kohtaamisen tapaa, jossa hoivan tärkein päämäärä on asiakkaan elämän laadun parantaminen. Hyvän elämän määritelmä riippuu asiakkaasta ja tulee esille arjen käytännöissä (emt.). Hoivan logiikan käsite sisältää tulkintani mukaan partikularistisen etiikan mukaisen toimintatavan. Partikularistinen etiikka on erityistä hoivan rationaalisuutta, jossa keskeistä on tilannesidonnaisuus ja kutakin yksittäistä tilannetta parhai-

ten kuvaava tieto pikemmin kuin muodollinen ja abstrakti ajattelu (Waerness 2005). Tässä artikkelissa käsittelem edellä kuvattuja hoivan logiikan ja partikularismin piirteitä työntekijöiden taitojen näkökulmasta. Työtaidoilla tarkoitan artikkelissani työntekijän kykyä antaa asiakkaalle hoivan logiikan ja partikularistisen etiikan mukaista hoitoa ja hoivaa. Käytännössä kotihoidon työntekijöiden työtehtävät sisältävät asiakkaan auttamista päivittäisissä toiminoissa, kuten syömisessä, pukeutumisessa ja henkilökohtaisessa hygieniassa. Ne sisältävät myös kotisairaanhoidon tehtäviä, kuten näyttöiden ottamista, mittauksia, lääkityksen valvomista ja kivun helpottamista. Työntekijöiden tehtäviin kuuluu asiakkaan voimien seuraaminen sekä asiakkaiden ja omaisten neuvonta palveluihin liittyen. (STM 2019a; 2019b.)

Artikkelini tarkoitus on kuvata kahden kunnallisen kotihoidon organisaation esihenkilöiden ja heidän työpariensä näkemyksiä toiminnanohjauksesta muutostilanteessa, jossa toiminnanohjaus oli juuri otettu tai sitä oltiin ottamassa käyttöön heidän edustamissaan organisaatioissa.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- 1) Mitkä työntekijän taidot korostuvat työntekijän ajankäyttöä ja kirjaamista yhdenmukaistavassa toiminnanohjauksessa?
- 2) Miten toiminnanohjaus sopii yhteen hoivan logiikan (Mol 2008) eli asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti huomioivan työntekijäihanteen kanssa?

Kun toiminnanohjausjärjestelmän otettiin käyttöön, esihenkilön tehtävästä tuli henkilöstöhallinnollinen, toimenkuvasta jäi pois asiakastyö ja esihenkilön alaisten määrä kasvoi. Vastuu asiakastyön kokonaisuudesta ja sen laadusta siirtyi esihenkilöiltä näiden uusille työpareille, palveluohjaajille. Palveluohjaajat olivat entisiä tiiminvetäjiä, joiden uudessa työnkuvassa korostui asiakkaiden palvelutarpeen arviointi. Toinen organisaatioista oli jo ottanut käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän ja toinen suun-

nitteli vastaavaa muutosta. Miellän haastateltavien käyvän haastattelussa ammattikuntansa muutokseen liittyvää neuvottelua (Fournier 1999) hyvän hoivan käsitteestä. Neuvottelu koskee sekä haastateltavien oman johtamistyön muutosta että työntekijöiden roolin muutosta, ja se voi sisältää sekä muutosta vastustavia että sitä puoltavia elementtejä (emt.).

Haastattelujen keruun ajankohta edustaa eräänlaista taitekohtaa kotihoidon digitalisatiossa. Tuolloin tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot ottivat toiminnanohjauksen käyttöön ensimmäisten suomalaisten kunnallisten kotihoidon organisaatioiden joukossa. Taitekohdassa olevien esihenkilöiden näkemykset kertovat digitalisatiota edeltävän ajan aikaisista esihenkilötyön arvoista ja auttavat ymmärtämään hoiva- ja hoitotyön johtamisen muutosta. Toinen tutkituista kotihoidon organisaatioista otti teknologian käyttöön osana palvelujärjestelmän uudistamiseen tähtäävää PARETO-hanketta. PARETO-hanke (Palvelujärjestelmän rakennemuutos ja uudet toimintatavat) oli kuntasektorin ja Euroopan aluekehitysrahasto EAKR:n rahoittama kolmivuotinen palvelurakenteen kehityshanke. Hankkeen tavoite oli löytää uusia ja innovatiivisia toimintatapoja ja ratkaisuja ikääntyvän väestön tarpeisiin. Tämän tutkimuksen kohteena olleen kunnan osahanke keskittyi siihen, miten kotihoidon tuottavuutta voidaan lisätä. Myös toisen käsillä olevan tutkimuksen kohteena olleen organisaation tavoite oli parantaa toiminnanohjauksella muun muassa kotihoidon tuottavuutta.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että toiminnanohjauksen käyttöönoton myötä esihenkilöiden etiikka muuttuu yksittäisen asiakkaan tilannetta painottavasta etiikasta työnjaon ja asiakkaiden saaman palvelun tasapuolisuutta painottavaan etiikkaan (Eskelinen 2017). Esihenkilöiden painotuksilla on merkitystä myös hyvää työntekijää määriteltäessä, koska esihenkilöiden suhtautumistavoista riippuu, miten opit toteutuvat ja siirtyvät käytännön asiakastyöhön (esim. Saario 2014).

Tutkimukseni tuo uutta tietoa hoivatyön hallinnan muutoksesta työn teknologisoituessa ja sijoittuu vanhustyön ja hoivatyön tutkimuksen sekä tieteen- ja teknologiantutkimuksen kenttään. Tutkimukseni tavoite on tarjota välineitä toiminnanohjauksen hoivan logiikan mukaiseen toteuttamiseen hoivatyön yhteisöissä.

Seuraavaksi esittelen aiempaa tutkimusta siitä, miten digitalisaatioon kietoutuva medikaalis-manageristinen hallintatapa vaikuttaa hoivatyöntekijöiden työympäristöön ja hoivatyössä vaadittaviin taitoihin sekä miten se sopii yhteen hoivan logiikan mukaisen työtavan kanssa tai haastaa sitä.

### **Digitalisoituva hoivatyö – työympäristön muutos, muuttuvat taitovaatimukset ja merkitys hoivan logiikan kannalta**

Medikaalis-manageristinen suuntaus korostaa tietojärjestelmien merkitystä hoivan johtamisessa (Wrede & Henriksson 2004; Henriksson & Wrede 2008) ja nojaa tietojärjestelmän luokitteluihin, joissa työ tulee tietojärjestelmässä näkyväksi, vertailtavaksi ja kontrollin alaiseksi (Bowker & Star 1999). Toiminnanohjauksessa vertailtavuus viittaa siihen, että toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa tarkkaa tietoa asiakaskäyntien pituuksista, joita vertailemalla voidaan edistää kotihoidon resurssien ja työnjaon tasapuolista jakautumista (Eskelinen 2017). Vertailu perustuu etukäteen määriteltyyn, keskimäärin asiakkaan luona kuluvaan aikaan (emt.). Kontrolli viittaa siihen, että toiminnanohjauksen avulla kotihoito voi varmistaa, että asiakas saa hänelle luvatus palvelun ja että kotihoito reagoi asiakkaan vaihtuvaan vointiin ja myös toteuttaa palvelujen taloudellista kontrollia (Eskelinen 2020).

Työn näkyvyys edellyttää työn kirjaamista tietojärjestelmiin. Kotihoidossa työn kirjaamisen merkitys on kasvanut ja siitä on tullut olennainen osa työntekijän työnkuvaa (ks. Kröger ym. 2018). Kansallisesti ohjattu, määrämuo- toinen ja systemaattinen tietojärjestelmiin

kirjaaminen on yleistä hoito- ja hoivatyössä ja sosiaalihuollossa. Kirjaamisen tarkoitus on muun muassa parantaa asiakkaita koskevan tiedon välittymistä eri ammattiryhmien välillä. (Hovilainen-Kilpinen & Oksanen 2010; Anttila ym. 2012; Rötö ym. 2016.) Työntekijälle mobiiliteknologia mahdollistaa kirjaamisen ja pääsyn asiakastietoihin ajasta ja paikasta riippumatta (Frennert 2019). Teknologian käyttö mahdollistaakin uusia, esimerkiksi yhteisöllisiä ja reaaliaikaisia käytäntöjä (Petraiki ym. 2016). Hoitotyöntekijät kokevat kirjaamisen helpottuneen järjestelmässä olevien valmiiden tehtävälisterien myötä ja pitävät pääsyä potilastietoihin hoitotapahtuman aikana hyödyllisenä (Frennert 2019). Työntekijät saattavat myös käyttää teknologian ansiosta vapautunutta aikaa asiakkaiden hyväksi (emt.).

Työn yksityiskohtainen nimeäminen sekä kontrolli voivat kuitenkin myös uhata työn autonomisuutta (Bowker & Star 1999), jolla on vaikutusta työntekijöiden jaksamiseen. Suomalaiset hoito- ja hoivatyön kirjaamista koskevat tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että työntekijät kokevat kirjaamisen työnsä liiallisena kontrollointina. Pohjoismaisia hoivatyöntekijöitä vertailevan tutkimuksen mukaan suomalaisten kotihoidon työntekijöiden mielestä kirjaaminen vie liikaa aikaa kotihoidon työssä, ja tämä tuntemus on voimistunut vuodesta 2005 ja noussut jopa kotihoidon työn lopettamisaikeiden selittäjäksi. (Kröger ym. 2018; Olakivi ym. 2021.) Suomalaiset kotihoidon työntekijät myös kokevat työhönsä kohdistuvan kontrollin lisääntyneen samaan aikaan, kun esihenkilön tuen ja omien vaikutusmahdollisuuksien koetaan vähentyneen (Kröger ym. 2018). Lisäksi edellytykset hoivatyöntekijöitä motivoivalle kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti asiakkaat kohtaavalle työtavalle (ks. Virkki ym. 2012; Kröger ym. 2018) ovat heikentyneet suomalaisissa kotihoidon organisaatioissa muun muassa suuren asiakasmäärän vuoksi (esim. Kröger ym. 2018). Tästä näkökulmasta on riski, että tietojärjestelmää käytetään ammattilaisten edun vastaisesti, esimer-

kiksi taloudelliseen tehostamiseen (Bowker & Star 1999).

Työolotutkimuksen 2018 (Sutela ym. 2019) mukaan hoiva- ja terveydenhuollon työntekijät suhtautuvat muita ammattiryhmiä kriittisemmin digitalisaation työtä tehostavaan vaikutukseen. Mitä vanhemmasta palkansaajasta on kyse, sitä useammin digitalisaation koetaan myös lisänneen kuormittavuutta (emt.). Kotihoidon työntekijöiden kriittistä suhtautumista työssään käyttämäänsä teknologiaa kohtaan saattavat selittää kuormitukseen liittyvät tekijät, osaamisen vajeet ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa käytettävään teknologiaan (Karhinen ym. 2019; Oinas ym. 2021). Lisäksi kotihoito on haastava toimintaympäristö teknologioiden soveltamisen kannalta: laitteiden toiminta riippuu toisinaan epävakaisista mobiiliyhteyksistä (ks. Karhinen ym. 2019), eivätkä sovellukset aina tue asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden edellyttämää joustavaa aikataulutusta. Joustava aikataulutus edellyttää ajan käsittämistä suhteellisena ja tilannesidonnaisena medikaalis-manageristisen suuntauksen korostaman teknistaloudellisen, abstraktin aikakäsityksen sijaan (Waerness 1987). Toisin sanoen teknologinen työkäytäntö saattaa olla ristiriidassa asiakkaiden yksilöllisyyttä ja tarpeiden kokonaisvaltaista huomioimista korostavan hoivan logiikan kanssa.

Digitalisaatio ja medikaalis-manageristinen hallintatapa korostavat pikemminkin mitattavissa olevia taitoja ja teknologia-avusteisia tehtäviä kuin hoiva- ja hoivatyön ruumiillisuutta tai esimerkiksi tunnetun taitoja (Hirvonen 2014). Toisin sanoen digitalisaatio muuttaa hoivatyön luonnetta ruumiillisesta ja hoivan läheisyyteen perustuvasta taidosta tekniseksi taidoksi (Waerness 1984; Hirvonen 2014). Richard Sennett (2008) on kuvannut siirtymää ”käsiyötäidosta” loitonemiseksi.

Uuden hallintatavan mukaiset käytännöt vaikuttavat työntekijöiden omakuvaan kahtalaisesti. Yhtäältä teknologian hyödyntäminen tarjoaa työntekijälle välineen oman työn arviointiin, hallintaan ja palvelun läpinäkyvyyden pa-

rantamiseen. Toisaalta mitattavissa olevien suoritteiden seuranta voi viedä työntekijän huomiota pois hyvinvointityössä tärkeästä inhimillisestä vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista tilanteista. (Hirvonen 2014.) Teknologiyvälitteinen lähestymistapa työprosessiin painottaakin pikemminkin työprosessia kuvaavia symbolisia artefakteja kuin itse työtä, ja työtä kuvaavasta tekstistä on tullut keskeistä (Orlikowski 1996).

Tietojärjestelmien käyttöönottoon sisältyy usein uusi työn organisoinnin tapa, ja tietojärjestelmän mukana muuttuu usein koko työkäytäntö (ks. Mol 2008). Tietojärjestelmien ja työkäytäntöjen muuttuminen saattaa pitkällä aikavälillä vaikuttaa työntekijöiden itseymmärrykseen ja arvoihin. Esimerkiksi tutkimus kotihoidossa käyttöönotetusta toiminnanohjauksesta ja sähköisistä kauppatilauksista (Frennert 2019) osoitti, että digitaalisen aikataulun ja dokumentointijärjestelmän myötä kotihoidon työntekijöiden tuli muuttaa käsityksiään hoivasta, jotta he eivät joutuisi kärsimään ristiriidasta asiakkaiden toiveiden ja järjestelmän määrittämien tehtävien välillä. Uudessa kotihoitomallissa ja työkäytännössä vaarana on, että yksittäisen asiakkaan näkökulma jää vähemmälle huomiolle, jos tärkeämäksi päämääräksi nousee työn organisoinnin kokonaisuuden optimointi ja tehostaminen (Eskelinen 2017). Digitalisoitu työprosessi voi myös johtaa työn kohteen selkeään muuttumiseen. Tutkimus lääkeannostelun käyttöönotosta korvaushoitoklinikoilla (Leppo & Perälä 2017) osoitti, että ammattilaisten työn sisällön painopiste muuttui ihmisten kohtaamisesta lääkkeenannosteluun.

Myös esihenkilöiden työn painopiste muuttuu digitalisaation myötä. Työn mittaamiseen perustuva johtaminen korostuu (ks. Hirvonen 2014). Esihenkilöt alkavat kiinnittää huomiota pikemminkin tietojärjestelmien tuottamaan keskiarvotietoon asiakkaista, ja yksilöllisiin asiakaskohtaamisiin perustuvan tiedon merkitys vähenee (Eskelinen 2017). Esihenkilöiltä vaaditaan myös digitaalista lukutaitoa sekä tietämystä uusimmista hoivaan liittyvistä digi-

taalisista innovaatioista ja niiden tulevaisuuden mahdollisuuksista (Frennert 2019). Kyky hyödyntää hyvinvointiteknologioita edellyttää digitaalisia taitoja ja ymmärrystä siitä, miten perinteinen hoitokäytäntö kannattaa muuttaa digitaalseksi (emt.). Tietojärjestelmien käyttöönotto kannattaakin sovittaa huolellisesti aiempiin työkäytäntöihin, jotta hoitajien on ne helppo omaksua (Kleiven ym. 2020). Vanhustyön teknologian käyttöä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että käyttöä määrittävät ensi sijassa työpaikka ja työtehtävä, eivät niinkään työntekijän yksilölliset piirteet tai toiveet. Ongelmia voikin aiheutua, jos työntekijät eivät voi tai koe voivansa vaikuttaa teknologioiden käyttöönottoon omassa työssään. (Oinas ym. 2021.) Lisäksi digitaalisten taitojen ja ymmärryksen puute voi johtaa tuotekeskeisyyteen sen sijaan, että kehitettäisiin organisaation tai hoivan arvoja tukevia sovelluksia (Frennert 2019). Suoriutumisen arviointiin liittyvien tietojärjestelmien soveltaminen voi myös aiheuttaa esihenkilöille työidentiteettiin liittyviä ongelmia, kun heidän pitää yhtäaikaaisesti toteuttaa uutta manageristista sekä vanhaa, tiettyyn ammattikuntaan perustuvaa työrooliaan (ks. Skærbæk & Thorbjørnsen 2007). Edellä kuvatujen ristiriitojen ratkaisu edellyttää tekniikan etiikkaan sisältyvää eri rationaliteettien välistä keskustelua (Niiniluoto 2020), tässä tapauksessa tekniikan ja hoivan välistä vuoropuhelua.

## Aineisto ja menetelmät

Tässä artikkelissa käyttämäni aineisto oli osaineisto Työterveyslaitoksessa vuosina 2009–2011 toteutetun hankkeen aineistosta. Hanke koski tietotekniikan hyödyntämistä esihenkilöiden työssä, ja siinä tutkittiin muutostilannetta, joka liittyi toiminnanohjauksjärjestelmän ja uuden kotihoitomallin käyttöönottoon kahdessa eteläsuomalaisessa kunnallisen kotihoidon organisaatiossa. Analysoin haastatteluaineistoa, joka koostui kotihoidon esihenkilöiden ja heidän työpareinaan toimivien pal-

veluohjaajien haastatteluista (24 kpl, kestoltaan 1–1,5 h). Kahta esihenkilöä haastateltiin kahteen kertaan, ensimmäisen kerran ennen kuin esihenkilö oli alkanut soveltaa toiminnanohjausta työssään ja toisen kerran haastatellen ja havainnoiden esihenkilöä tämän käytäessä toiminnanohjausjärjestelmää. Toteutin haastattelut kasvokkain 1.2.2010–8.3.2011. Haastateltavien suoria lainauksia esitellessäni käytän koodeja H1–H24 haastattelujen kronologisen järjestyksen mukaisesti. Haastatteluissa H8 ja H12 on kyseessä sama henkilö, samoin haastatteluissa H5 ja H24. Kolmanteen haastatteluun (H3a ja H3b) osallistui kaksi esihenkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanataarkasti. Aineiston koko litteraationa on 1 477 650 merkkiä välilyönteineen.

Haastateltavat olivat koulutukseltaan sairaanhoitajia, terveydenhoitajia tai sosiaalialan ammattilaisia, joista suurin osa oli aiemmin työurallaan tehnyt itse käytännön hoiva- ja hoitotyötä. Haastatteluja tehtäessä toinen organisaatio oli juuri ottanut ja toinen oli ottamassa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmää ja siihen liittyvää uutta johtamismallia.

Artikkelissani analysoin erityisesti haastateltavien toiminnanohjausta koskevaa puhetta. Toiminnanohjausta ja älypuhelimia koskevassa osiossa käsiteltiin sitä, miten toiminnanohjausjärjestelmä auttaa tai estää haastateltavaa tämän perustehtävän suorittamisessa sekä mitä etuja ja haittoja haastateltava näkee toiminnanohjausjärjestelmästä aiheutuvan kotihoidon työssä. Etsin vastauksia tutkimuskysymyksiin siitä, mitkä työntekijän taidot korostuvat työntekijän ajankäyttöä ja kirjaamista yhdenmukaistavassa toiminnanohjauksessa sekä miten toiminnanohjaus sopii yhteen hoivan logiikan mukaisesti toimivan työntekijän ihanteen kanssa.

Hoivan logiikan mukaisilla työtaidoilla tarkoitin työntekijän kykyä huomioida asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti ja partikularistisen etiikan mukaisilla työtaidoilla kykyä huomioida asiakas yksilöllisesti. Tarkastelin

työtaitoja kahden eri logiikan eli hoivan logiikan ja ”standardoinnin logiikan” näkökulmista. Standardoinnin logiikaksi nimesin toiminnanohjauksen edellyttämän työntekijöiden työn yhdenmukaistamisen, jonka tarkoituksena oli palvella organisaation työprosessien tehostamista ja avun tarjoamista asiakkaille oikea-aikaisesti. Johdettavuuden käsitteitä näkyvyys, kontrolli ja vertailtavuus (Bowker & Star 1999) tarkastelin työntekijän työtä ohjaavina toiminnanohjauksen periaatteina. Bowker ja Star viittaavat näkyvyyteen, kontrolliin ja vertailtavuuteen tapoina, joilla tietotekninen luokittelujärjestelmä tekee työn aiempaa paremmin hallittavaksi johtajille.

Analysoin haastatteluaineistoa laadullisen deduktiivisen sisällönanalyysin metodein teoriaohjautuvasti eli esittelemäni teoriakirjallisuuden käsitteiden ohjaamana. Näkyvyyden luokkaan koodasin puheen, joka koski hoitoa ja hoivaa koskevan tiedon näkymistä tietojärjestelmässä. Vertailtavuuden luokkaan koodasin puheen, joka koski työntekijöiden ajankäytön mittaamista ja vertailua, ja kontrollin luokkaan työntekijöiden ajankäytön tehostamista koskevan puheen. Tämän jälkeen tarkastelin erikseen kohtia, joissa haastateltavat kuvasivat työntekijöiden taitoja. Jaottelin taitojen kuvaukset hoivan logiikkaa ja partikularistista etiikkaa kuvastaviin taitoihin sekä standardoinnin eli yhdenmukaistamisen logiikkaa tukeviin tietoteknisiin taitoihin. Sitten tarkastelin molempien taitojen kuvauksia johdettavuuden periaatteiden näkyvyys, kontrolli ja vertailtavuus luokissa (taulukko 1). Käytin aineiston analyysissä ATLAS.ti-ohjelmaa.

### **Tutkijan positio, tulosten luotettavuus ja eettiset näkökohdat**

Tarkastelin aineistoa nimeämättä kotihoidon organisaatioiden kaupunkeja ja häivyitin tunnistettavat piirteet. Ennen aineiston keräämistä tutkittavilta oli saatu tutkimuslupa, jonka

Taulukko 1. Analyysin kuvaus teoreettisten käsitteiden mukaan.

Työntekijän työtä ohjaavat johdettavuuden periaatteet	Näkyvyys	Vertailtavuus	Kontrolli
Työntekijän taidot	Hoivan logiikan ja partikularistisen etiikan mukaiset työtaidot  Standardoinnin eli yhdenmukaistamisen logiikan mukaiset työtaidot	Hoivan logiikan ja partikularistisen etiikan mukaiset työtaidot  Standardoinnin eli yhdenmukaistamisen logiikan mukaiset työtaidot	Hoivan logiikan ja partikularistisen etiikan mukaiset työtaidot  Standardoinnin eli yhdenmukaistamisen logiikan mukaiset työtaidot

mukaan haastattelut voidaan nauhoittaa ja aineistoa voidaan käyttää myöhemässä tutkimuksessa.

Käsittelin tutkimusaineistoa kaikessa aineiston raportoinnissa siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa aineistosta. Tutkimuksessa ei observoitu yksittäisiin asiakkaisiin liittyviä työtilanteita.

Oletin Erving Goffmanin (1959) ajatusten mukaisesti esihenkilöiden ja palveluohjaajien pyrkivän haastattelutilanteessa hallitsemaan vaikutelmia. Katsoin, että tutkijana edustan haastateltaville työelämän, työhyvinvoinnin ja työn organisaatioiden asiantuntijaa, jonka kanssa haastateltavat käsitteivät hoivatyön arvojen mukaisen johtamisen mahdollisuuksia uudessa johtamismallissa. Tällöin haastateltavien oli tärkeää osoittaa, että he edistävät hoivatyön kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen perustuvia arvoja työyhteisössään. Toisaalta heidän tuli vakuuttaa kuulija yhtä lailla siitä, että he toteuttavat työnantajansa tavoitteita eli edistävät käsillä olevaa, työn tehostamiseen tähtävää uutta kotihoitomallia. Vanhuspalvelulain mukaisesti esihenkilöt vastaavat muun muassa siitä, että palvelut ovat kustannustehokkaita.

Osallistuin itse aineiston keruuseen alkuperäisen hankkeen tutkijana. Hankkeen alkuperäiset tutkimuskysymykset olivat osittain erilaiset kuin käsillä olevassa artikkelissa. Tutkijana olenkin asettanut aineistolle sosiologi-

seen tutkimukseen perustuvat tutkimuskysymykset ja tarkastellut alkuperäistä aineistoa aiemman tutkimuksen käsitteiden kautta. Siten tutkimukseni edustaa valitsemieni käsitteiden kautta rakennettua kuvausta tutkitusta ilmiöstä, samoin tähän kuvaukseen liittyvä pohdinta. Toisin sanoen valitsemani käsitteet ovat ohjanneet myös lopputuloksia.

## Tulokset

Jo analyysin alkuvaiheessa havaitsin, että haastateltavien puheessa esiintyy joko sanatarkasti tai teemansa puolesta johdettavuuteen liittyviä ilmaisuja. Haastateltavat puhuivat esimerkiksi hoitoa ja hoivaa koskevan tiedon näkyvyydestä sekä työntekijöiden ajankäytön ja tehtävien näkyvyydestä ja vertailtavuudesta. Tulkintani mukaan näkyvyys ilmeni haastattelupuheessa etenkin puheena kirjaamisen roolin vahvistumisesta, vertailtavuus puheena työntekijöiden työn ajanhallinnasta ja kontrolli puheena työntekijöiden ajankäytön tehostamisesta. Esittelen tulokset näiden johdettavuuden teemojen mukaisissa alaluvuissa. Niissä kuvaan erilaisen työtaitojen merkitystä suhteessa johdettavuuteen sekä hoivan logiikan yhteensopivuutta johdettavuuteen. Sitä ennen esittelen lyhyesti toiminnanohjauksen julkilausutut tavoitteet tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa.

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla organisaatiot varautuivat kotihoidon asiakasmäärän kasvuun tehostamalla työajan käyttöä ja sen valvontaa. Tietoa työntekijöiden asiakaskäynteistä sekä asiakkaiden hoidosta ja hoivasta alkoi kertyä reaaliaikaisesti järjestelmään työntekijöiden käyttämien älypuhelimien ja kirjausten välityksellä. Tiedon avulla esihenkilöt tai heidän työpareinaan toimivat työnjakajat saattoivat kontrolloida työntekijöiden asiakkaiden luona viettämää aikaa aiempaa paremmin, vertailla kotikäyntien keskimääräisiä aikoja ja muun muassa siirtää työvoimaa tarpeen mukaan. Kotihoidon organisaatiot tavoittelivat muutoksella monia toisiinsa liittyviä tavoitteita: asiakkaiden kodeissa vietetyn työajan osuuden kasvua, asiakkaiden saaman palvelun laadun paranemista, työntekijöiden ajan- ja työnhallinnan paranemista sekä esihenkilötehtävään sisältyvän työn organisoinnin helpottumista.

### Raportointitaitojen ja tietoteknisten taitojen korostuminen

Kun organisaatiot ottivat käyttöön toiminnanohjauksen standardoidun työprosessin kotihoidossa, työntekijöiltä alettiin edellyttää yhä enemmän työn tietotekniikkavälitteisiä raportointitaitoja asiakkaan hoitoa, hoivaa ja vointia koskevan tiedon näkyvyyden lisäämiseksi (Bowker & Star 1999). Asiakkaita koskevien tietojen tuli olla ajan tasalla, jotta hoivaa ja hoitoa koskevat tiedot välittyisivät työntekijältä toiselle ja jotta työtä jakavat henkilöt voisivat tarpeen mukaan siirtää työntekijöitä kotihoidon eri alueilta toisille hoitamaan asiakkaita, joita he eivät olleet ennen hoitaneet. Toiminnanohjauksen jo käyttöön ottaneen organisaation suositus oli, että työntekijä kirjaa jokaiselta käynniltä tietoa asiakkaan voinnista.

Haastateltavat kuvasivat kirjaamiskäytännön muutoksen todennäköisesti parantavan tiedonkulua kotihoidon työntekijöiden välillä ja vähentävän asiakkaan hoitoon liittyvien tiedonkulun virheiden riskiä. Työntekijöiden ei enää tarvitsisi jonottaa toimistolla tietokoneille,

ja muistelemisen ja varmistelun tarve vähenisi, kun työt kirjattaisiin heti ja ne näkyisivät myös muille samaa asiakasta hoitaville työntekijöille.

Samalla kun työntekijät antoivat asiakkaille näiden kotona hoivaa ja hoitoa, heidän tuli kirjata asiakkaiden vointia koskevia tietoja toiminnanohjausjärjestelmään mobiililaitteillaan. Uuden kotihoitomallin mukainen hyvä työntekijä oli työn kirjaamisen ja hoito- ja hoivatyön sujuvasti yhdistävä työntekijä, joka otti asiakkaan mukaan kirjaamistapahtumaan ja huomioi tämän näkemykset kirjauksissa, jotta ne välittyivät muille hoitaville tahoille ja muun muassa hoitopäätöksiä tekeville henkilöille. Työntekijöiden tietotekniikkaosaamisen piti olla sillä tasolla, ettei asiakkaalle synny tunnetta, että tietokone on tärkeämpi osa työtä kuin asiakas.

*Että tietysti jos se sit asiakkaalle tulee semmoinen olo että se kauheesti on siinä asiakkaan ja hoitajan välissä se kone, esteenä tavallaan, tai että hoitajalta menee suurin osa energiasta sen koneen kanssa, niin ehkä se ei sitten tunnu kivalta. Mutta jos sen koneen käytön osaa ja luontevaa, ja eikä nyt tarvii koko aika sitä niin tuijottaa ja voi samalla siinä jonkun sanan vaihtaa ja näin, niin en mä uskois että se nyt sitten on mikään isompi ongelma siinä. (H16)*

Edellä kuvattu kyky yhdistää asiakkaan kohtaaminen luontevasti kirjaamiseen asiakkaan kotona oli eräs toiminnanohjauksen asettamista edellytyksistä työntekijöille. Haastateltavat painiskelivat kuitenkin sen ongelman kanssa, että työntekijöitä oli käytännössä vaikeaa saada käyttämään tietotekniikkaa yhdenmukaisella tavalla. Haastateltavat kertoivat, että monet vanhemman ikäpolven hoitajat halusivat keskittyä itse hoito- ja hoivatyöhön ja että jotkut kokivat laitteiden käytön ja tietotekniset kirjaukset hankaliksi, jopa ahdistaviksi. Kaikki työntekijät eivät mieltäneet kirjaamista varsinaiseksi työksi. Puheessa toistui ilmaisu hyvästä hoitajasta: vaikka hoitaja oli hyvä, hän ei



välttämättä ollut hyvä tietotekniikan käytössä tai saattoi vastustaa sen käyttöä voimakkaastikin.

*...mä oon miettinyt monta kertaa tai usein tossa [palveluohjaajan eli työparin nimi] kanssa että miten sitä tukea sitten pystytään antamaan, että kun meillä on eritasoisia hoitajia ja vastustustakin on, että vaikka hoitaja on hyvä mut sitten ne uusien laitteiden käyttämiseen on niin kova vastustus, että siellä voi olla jopa karrikoidusti joku sanoa että minä en käy tänään kuin kolme käyntiä kun minä en tätä ymmärrä muuten tätä laitetta. (H15)*

*Että kun kysyit, että tuleeko siinä vastakkainasettelua sitten kun tulee semmoinen nuori, näppärä nettinikkari, niin siinä just se taiteilu onkin ettei mee hirveesti kehuu että kyllä sinä olet erinomainen, että sinähän osaat, mutta kuitenkin käyttäisi ne kyvyt sieltä niin erinomaiselta hyödyksi, mutta ei niin että sitten tää vanhempi, ekkä vähän kehnompi siinä asiassa, ei osaisikaan. Tai siis kokisi ettei hän osaa, ja on huono työntekijä sen takia. Että hän on varmasti hyvä työntekijä siinä hoitotyössä, mihin hänet on tänne palkattu, häntä ei ole palkattu tänne tietotekniikkataituriksi. (H7)*

Toiminnanohjauksen käyttöönotto korosti mobiililaitteisiin ja toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän osaamisen ohella kirjaamiseen liittyvää osaamista: kykyä muotoilla lauseet oikeustoimikelpoisesti ja ”asiakkaan katseen kestävästi”. Mobiililaitteella tehdyt kirjaukset siirtyivät suoraan asiakastietojärjestelmään. Tämä aiheutti osalle työntekijöistä paineita, kuten haastateltava seuraavassa haastattelutuotteessa kuvaa:

*Jotenkin, joillakin työntekijöillä on hirveen korkea kynnys siitä, että mitä, miten sinne kirjaa, tietysti pitääkin olla niin, koska asiakkaalla on oikeus ne itseään koskevat tiedot lukea, et ei voi tietysti mitä tahansa kirjata, mutta toisaalta ekkä niitä ei myöskään pitäis*

*liikaa miettiä niitä sanakäänteitä, että kunhan ne pääasiat tulee siitä asiakkaan voinnista esille... (H13)*

Kriittistä suhtautumista tietotekniikan kasvavaan rooliin kotihoidon työssä kuvastavat myös joidenkin haastateltavien kommentit siitä, että vaikka kirjaamiseen käytetään paljon aikaa, on epäselvää, mihin kaikkea kirjattua tietoa tullaan käyttämään ja ovatko kaikki kotihoitoa koskevat tietotekniset kokeilut aivan välttämättömiä.

Vaikka osa esihenkilöistä puolusti vähemmän tietoteknistä työympäristöä, suurin osa edusti näkemystä, jonka mukaan kotihoidon työtä ei voi tehdä ilman tietokoneita ja että kirjaaminen on välttämätön osa kotihoidon työtä. Samanaikaisesti he painottivat, että kaikki työntekijät oli palkattu kotihoitoon tekemään hoito- ja hoivatyötä eikä toimistotyötä. Näkemys korosti sitä, että loppujen lopuksi molemmat taidot oli omaksuttava ja kirjaamisen tuli tapahtua hoito- ja hoivatyön lomassa. Esihenkilöiden tuli työnantajansa määrittämien sääntöjen mukaisesti edistää uuden kotihoitomallin ja mobiililaitteiden käyttöönottoa, eivätkä he tämän roolin täyttääkseen voineet täysin samaistua työntekijöiden näkemyksiin. Seuraava esihenkilön näkemys kuvastaa sitä, että työntekijän tuli muuttaa asennoitumistaan, mikäli halusi jatkaa kotihoidon työntekijänä:

*Tää on [kaupungin nimi] kotihoidon päätös mikä on tehty, että me siirrytään mobiililaitteisiin, että siihen täytyy vaan, jokaisen täytyy itse miettiä että onko tää se työ mitä mä haluan tehdä. (H15)*

Tulkintani mukaan varsinaisen hoito- ja hoivatyön taidot eivät enää yksistään riittäneet kotihoidon hyvän työntekijän määrittelemiseksi. Tietotekniset ja kirjaamisen taidot ovat välttämättömät toiminnanohjauksen määrittämässä kotihoidon työssä.

Työntekijän työtä ohjaava johdettavuuden periaate näkyvyys (ks. taulukko 1) johti siihen,

että hoivan logiikan ja partikularistisen etiikan mukaiset työtaidot eivät riittäneet, vaan lisäksi hyvän hoivatyöntekijän tuli hallita standardoinnin eli yhdenmukaistamisen logiikan mukaiset työtaidot.

### Työntekijän ajanhallinnan taitojen korostuminen

Toiminnanohjaus edellytti, että työntekijät noudattaisivat etukäteen mitoitettuja käyntiaikoja. Sekä aikavertailut että kotihoidon palveluvalikko tarjosivat kotihoidolle kriteerin palvelujen rajaamiseen ja niiden osoittamiseen palveluja eniten tarvitseville asiakkaille (Eskelinen 2017; 2020). Seuraavassa osoitan, että vaikka välineet toivat etuja niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin, työntekijöiden työn yhdenmukaistaminen niiden mukaan osoittautui hankalaksi. Keskeiseksi osoittautui kokonaisvaltaisten ja asiakkaan yksilöllisyyden huomiointiin liittyvien taitojen vaaliminen, kun aikavertailut edellyttivät esihenkilöiden puuttuvan suunniteltuun aikaan nähden liian pitkään asiakaskäynteihin.

Uudessa johtamismallissa työntekijöiden ajankäyttöä asiakkaiden kotona tulivat kosemaan yhdenmukaiset säännöt kaikkialla kotihoidossa. Ongelmallista olisi, jos työntekijät viipyisivät asiakkaiden luona suunniteltuun aikaan nähden liian pitkään tai liian vähän aikaa. Tämä johtaisi siihen, että työntekijät joko eivät ehtisi tehdä kaikkia heille suunniteltuja asiakaskäyntejä tai vaihtoehtoisesti asiakas ei saisi hänelle etukäteen mitoitettua ja luvattua palvelua. Työntekijät joutuivatkin toiminnanohjausjärjestelmässä perustelevaan etukäteen suunniteltujen käyntiaikojen ylitykset ja alitukset. Jos kaikki työntekijät toimisivat suunnitelman mukaan, asiakkaiden luona vietettyä aikaa saataisiin kokonaistasolla kasvatettua ja toimistolla ja matkoihin käytettyä aikaa siirtyisi asiakastyöhön. Kotihoidon johdon julkausuttu tavoite oli luoda toiminnanohjausjärjestelmällä kiireetön työympäristö, joka lisäisi työntekijöiden edellytyksiä keskittyä yksittä-

seen asiakkaaseen. Yksittäisten työntekijöiden ajankäyttöön liittyvä harkintavalta kuitenkin kapeni, koska ajankäytön piti tapahtua aiempaa valvotumpien sääntöjen mukaisesti. Jos asiakkaan palveluntarve muuttui, asiasta keskusteltiin tiiminvetäjän kanssa ja käyntiaikoja muutettiin tätä kautta. Mobiililaitteisiin luotiin myös tehtävälstat, joiden mukaan työntekijöiden päivä eteni esimerkiksi seuraavien tehtävien mukaan: ”keitä puuro”, ”anna lääkkeit”, ”hoida haava”.

Kiinnitin huomiota siihen, että haastateltavat puhuivat kaksijakoisesti ajankäytön vertailtavuuden soveltamisesta työntekijöiden työhön. Vertailtavuuden periaatteen soveltaminen toi yhtäältä esihenkilöille selkeän kriteerin, jonka mukaan he saattoivat ohjata työntekijöiden työtä asiakkaalle suunnitellun keskimääräisen ajan perusteella. Vaikka haastateltavat yhtäältä pääsivät puuttumaan työntekijöiden liian lyhyiden ”pikakäynneiksi” nimittämiensä käyntien syihin, he toisaalta joutuivat rajoittamaan kokonaisvaltaiseksi kuvattua työtettä, jonka he yhdistivät lähinnä ikääntyneisiin työntekijöihin. Ikääntyneemmät työntekijät saattoivat viettää asiakkaiden luona liikaa aikaa toiminnanohjauksen keskiarvoaikaan nähden. Heidän kuvattiin tekevän työtä kokonaisvaltaisesti, huolellisesti, ahkerasti puurtaen ja asiakkaan perustarpeista huolehtien. Tästä näkökulmasta kotihoidon työssä pitää olla ”ahkerat kädet ja jalat” ja tahto tehdä työtä asiakkaiden kotona. Edellä mainitut työtaitojen kuvaukset liittyivät työn kokonaisvaltaisuuteen ja ruumiillisuuteen (ks. Waerness 2005). Nuorten työntekijöiden kuvattiin sen sijaan omaavan tietoteknisiä taitoja, mutta toisaalta nuorilta usein vielä puuttui elämän- ja työkokemuksen mukanaan tuoma taito hahmottaa asiakkaan tilanne kokonaisuutena. Tämä saattoi johtaa niin sanottuun tehtäväkohtaiseen työtapaan.

*Elikkä se, että meidän vanhemmilla kodinhoitajilla on tietysti omanlainen näkemys siitä, että miten asiakkaat hoidetaan, ja kuinka tarkasti tehdään ja kuinka huolellisesti ja sit voi*

*olla, että nuorilla työntekijöillä, ennen kuin he kaiken tän hahmottaa, kotihoidon kokonaisuuden, niin voi olla, et on enemmän aluksi semmoista tehtävääkohtaista suorittamista, eli tehdään ne asiat mitkä on annettu tehtäväksi, ja välttämättä ei osata huomioida koko kokonaisuutta. Siinä usein kohtaa nää erilaiset arvomaailmat myöskin. (H13)*

*... ja sitten myös haaste on se nuorisoporukka, et paljon on sellasia ketkä on suoraan peruskoulusta tullu lähiboitajaksi, nii kyllähän kotihoidon työ on aika vaativa kenttä niin nuorelle ihmiselle. On hyviä nuoria, ei sen puoleen ja sillä tavalla mutta jo se elämäkokemuksen puute, nii ei voi edellyttääkään nuorilta sellasta mutta kyllä nään sitten taas haasteena tosiaan tään nuorten työtavan muuttamisen selaseks enempi ehkä laaja-alaisemmaksi. (H12)*

Eräs haastateltavista kuvasi, että nuoret haluavat pikemminkin tehdä erilaisia hoitotoimenpiteitä kuin keskittyä vanhusten perustarpeista huolehtimiseen. Jotkut haastateltavista ottivat myös esille, että kotihoidon palveluvalikkoa ei ollut suotavaa tulkita kirjaimellisesti, vaan vanhuksen tilannetta oli tarpeen katsoa laajemmin. Palveluvalikko rajaa kotihoidon palvelut lähinnä hoidollisiin ja asiakkaan perustarpeisiin keskittyviin toimenpiteisiin, jolloin muut palvelut ostetaan ulkoisilta palveluntarjoajilta.

Eräs haastateltava liitti lyhyet käyntiajat joidenkin nuorten työntekijöiden työtapaan. Työtapa vaikutti haastateltavasta siltä, että työntekijä teki ”äkkiä asiakkaalla jotain päätäkseen toimistolle kirjaamaan”. Esihenkilöt kuvasivat kotihoidon työtä jo lähtökohtaisesti yksinäiseksi ja itsenäiseksi työksi, joka saattoi varsinkin nuorista tuntua jopa pelottavalta. Nuorten kuvattiin pitävän houkuttelevimpina työyhteisöjä, joissa oli läsnä työkavereita, joilta voi kysyä apua pulmatilanteissa:

*Nuoret kokee turvallisemmaksi mennä työyhteisöön, jossa on aina toisia ihmisiä paikalla. (H23)*

Haastateltavat kuvasivat kokeneilla työntekijöillä olevan kyky tehdä kotihoidon edellyttämää itsenäistä asiakastyötä, kun taas nuorten kuvattiin vierastavan työn yksinäisyyttä ja itsenäisyyttä, mitä toiminnanohjauksen työtapaa edelleen korosti. Osa esihenkilöistä olikin huolissaan siitä, miten työntekijöiden tukemisen järjestetään uudessa toimintamallissa.

Lisäksi ikääntyneiden työtahdin kuvattiin luonnollisesti hidastuvan iän myötä, minkä esihenkilöt joutuivat myös ottamaan huomioon aikavertailuja tehdessään. Ei ollutkaan aivan yksinkertaista määrittellä, mikä on oikeudenmukaista ajankäyttöä asiakkaan luona. Työntekijällä saattoi lisäksi olla ajankäyttöön omat perustelunsa, jotka liittyivät asiakkaiden yksilöllisiin piirteisiin. Oheisessa otteesta haastateltava kuvaa kotihoidon työn partikularististen piirteiden ristiriitaa verrattuna ylimmän johdon antamiin työn yhdenmukaistamisen tavoitteisiin:

*No kyllähän tietysti mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään, niin kylhän ne kattoo, ainakin semmonen tuntuma meillä ja varmasti erityisesti tiimiläisillä on, et se on vaan kylmiä numeroita. Et heil on, sitten tulee semmosta selittelyä ”nii et mul tolee ja tolee mutta kun se on sellainen ja sellainen asiakas” ja näin, et sehän siin, ei oo sitä selittelyn varaa siinä. Et ei ne ihan oikeudenmukaisia oo, mä ymmärrän sen abdistuksen joillakin. Joittenkin käynnit on niin sanotusti liian lyhyitä ja jonkun on niin sanotusti liian pitkiä ja niitä pitäis saada, et kaikki tekis suunnilleen samalla lailla sitä työtä ja... (H11)*

Aikavertailujen oikeudenmukaisuudelta pohjaa vei myös se, että esihenkilöt joutuivat jakamaan työtehtäviä työntekijöiden osaamisen mukaan. Sopivan kokonaisuvaltaisesti työnsä ja ajankäyttönsä hallitseva sekä tietoteknisesti ja kirjaustehtävissä taidokas työntekijä oli ideaali, jonka tavoittelu esihenkilötyössä aiheutti ristiriitoja.

Työntekijän työtä ohjaava johdettavuuden periaate ajankäytön vertailtavuus (ks. tauluk-

ko 1) johti ristiriitaan kokonaisvaltaisten ja asiakkaan yksilöllisyyden huomiointiin liittyvien työtaitojen sekä yhdenmukaistamisen logiikan mukaisten työtaitojen vaalimisen välillä.

### Tehokkaan työntekijän ideaali

Seuraavaksi käsittelen ajankäytön kontrollia, toiminnan taloudellista tehostamista sekä työntekijöiden tekemän työn vertailua (Bowker & Star 1999). Kuvaan haastateltavien pohdintaa siitä, mitä toiminnanohjauksen myötä enenevä ajankäytön kontrolli edellyttää työntekijältä ja millä edellytyksillä se sopii yhteen hoidon logiikan mukaisen asiakkaiden yksilöllisen huomiooninnin kanssa. Näkökulmana on tietojärjestelmän käyttäminen taloudelliseen tehostamiseen ja tehostamista palvelevan työntekijäkäyttäytymisen luominen. Haastateltavat puhuivat tehostumisesta useassa eri merkityksessä, joista eräs oli mahdollisuus kasvattaa työntekijöiden asiakaskäyntien määriä.

Moni haastateltavista mielsi toiminnanohjauksen kontrollin mahdollisuudeksi organisoida työ aiempaa tehokkaammin, vaikkakin toimintatapa edellytti työntekijöiltä sekä tietotekniikan että hoito- ja hoivatyön yhtäaikaista sujuvaa hallintaa. Työn organisoinnin oli tarkoitus tehostua kahdella tavalla: asiakkaan luona tehtävän mobiililaitteilla tapahtuvan kirjaamisen sekä asiakaskäyntien reititsuunnittelun myötä. Ensinnäkin työn kirjaaminen asiakkaan kotona toimiston sijaan vapautti lisää aikaa välittömälle asiakastyölle eli asiakkaalle suoraan annettavalle ajalle. Kun työntekijöillä oli omat mobiililaitteet, toimistoaikaa siirtyi asiakkaan ajaksi. Välillinen työaika puolestaan tarkoitti toimistolla tehtyä työtä sekä matka-aikaa asiakkaalta toiselle. Esihenkilö ja tämän työpariksi tullut työnjakaja saattoivat vertailla työntekijöiden välittömän asiakastyön osuuksia ja sen perusteella jakaa työtä aiempaa suunnitelmallisemmin. Järjestelmän avulla työnjakajat hahmottivat, keillä työntekijöillä oli juuri sillä hetkellä kiireistä ja keillä puolestaan olisi aikaa hoitaa useampia asiakkaita.

Haastateltavat pitivät käytäntöä lähtökohtaisesti hyvänä asiana. Ihannetapauksessa työ jakautuisi aiempaa tasaisemmin työntekijöiden kesken ja yksittäisen työntekijän kuormitus vähenisi. Toiminnanohjauksen avulla työtä jaksavat henkilöt saattoivat myös varmistaa, että vuokratyöntekijöitä käytettiin ainoastaan silloin, kun omaa henkilöstöä ei riittänyt tehtäviin. Toiminnanohjaus auttoi myös huomamaan, että samalla työntekijämäärällä voitiin hoitaa kiireellisinä aikoina useampia asiakkaita.

Osa haastateltavista odotti, että toimistolla vietetyn ajan väheneminen johtaisi suurempaan määrään asiakaskäyntejä ja myös työn laadun paranemiseen. Eräs palveluohjaaja kuvasi asiaa näin:

*Et se että meillä olisi aikaa, ei tarttis miettiä et mun pitää kirjata nää yhdeksän käyntiä toimistolla, vaan sä pystyisit, ku sä pystyt tekeen sen siellä, niin sä voit samalla kuntouttaa sitä asiakasta, yhdessä mieltä hoitosuunnitelmaa. Se tulee paljon laadukkaammaksi mun näkemyksen mukaan se kotihoito sitä kautta. (H10)*

Toisaalta haastateltavat kuitenkin pelkäsivät käyntimäärien kasvattamisen olevan todennäköistä asiakasmäärien kasvaessa. Seuraavat haastateltavien kommentit osoittavat, että toiminnanohjaukseen sisältyvä tehostamisen ajatus uhkasi kokonaisvaltaista ja partikularistista työtötettä:

*Sehän [työajan tehokas käyttö] tarkoittaa ilman muuta sitä että jotain sellaista tällöinen toimistossa tehtävä tössöttely jää pois ja tulis lisää asiakaskäyntejä mutta se että jaksako ihmiset niitä kontakteja. Sen mä oon nyt jo huomannut kun mä yritän että no mä teen tätä ja tätä ja teidän kuuluu tehdä nää: ei, tää lista on liian pitkä. Eli mä oon miettinyt että mikä siinä on, kaikki käynnit ei suinkaan oo fyysisesti raskaita. Että siinä on varmaan se että joka ikinen oven avaus on sulle niinkun semmoinen että sä pistät ittes likoon ja ajatte-*

*let, mietit, koet niin kuin että pitää olla tuntosarvet että onks täällä kaikki hyvin ja mitä vielä ja on sitä keskustelua ja muuta niin se vie aina sitä joka päivä sitä omaa jaksamista että sitten neljän aikaan on takki aika tyhjä. [H2]*

*...jos sulle on laitettu pakon sanelemana arkipäivänä kymmenen paikkaa, niin me voidaan puhua tehokkuudest mut ei todellakaan laadukkuudesta. Ei, asiakas ei saa arkipäivänä, jos työntekijäl on ne kymmenen käyntiä niin ei saa sitä mitä on hoito- ja palvelusuunnitelmassa hänelle sovittu. (H17)*

*Jos ihmisellä on 9–13 paikkaa päivässä, niin siinä ei kuntouteta ketään. (H10)*

Haastateltavat pelkäsivät, että työmäärän kasvu uuvuttaa työntekijät eikä uupunut työntekijä jaksakaan kohdata asiakasta. Tulkintani mukaan työntekijän työtä ohjaava johdettavuuden periaate kontrolli (ks. taulukko 1) luo työympäristön, jossa standardoinnin eli yhdenmukaistamisen logiikan mukaiset työtaidot tukevat työn tehokasta organisointia, mutta samanaikaisesti hoivan logiikan ja partikularistisen etiikan mukaisten työtaitojen vaaliminen saattaa vaikeutua.

## Johdopäätökset

Tarkastelin haastatteluaineiston pohjalta kahden kunnallisen kotihoidon organisaation esihenkilöiden ja heidän työpariensä näkemyksiä toiminnanohjausjärjestelmästä, joka oli juuri otettu tai jota oltiin ottamassa käyttöön tutkituissa organisaatioissa.

Kysyin ensinnäkin, mitkä työntekijän taidot korostuvat työntekijän ajankäyttöä ja kirjaamista yhdenmukaistavassa toiminnanohjauksessa. Havaitsin, että toiminnanohjaus edellyttää työn yhdenmukaistamista, mikä korostaa kotihoidon työtä kirjallisena, teknisenä ja ajanhallinnallisena taitona. Uuden kotihoitom-

lin ja toiminnanohjauksen määrittämisen hyvän työntekijän taitoja ovat kyky säädellä asiakkaalla käyttämäänsä aikaa järjestelmään etukäteen kirjatun ajan mukaiseksi, kyky sovittaa kirjaaminen joustavasti hoito- ja hoivatyöhön sekä kyky siirtyä joustavasti asiakkaalta toiselle hoitojärjestelmätiedon perusteella. Nämä ominaisuudet eivät ole sinänsä uusia kotihoidon työssä, mutta niiden merkitys vahvistuu kotihoidon työn digitalisoituessa. Olennainen muutos oli, että työntekijän ajanhallinnan ja kirjaamisen yhdenmukaistamisen myötä kotihoidon työtä ei voinut enää toteuttaa ilman tietotekniikkaa. Hoivan kokonaisvaltaisesta ”käsityötaidoista” oltiin siirtymässä kohti teknistä, kirjallista ja aiempaa ositetumpaa työtä (ks. Sennett 2008).

Työn muuttuminen ruumiillisesta työstä kohti kirjallista ja teknistä työtä (Waerness 1984; Hirvonen 2014) aiheutti tulkintani mukaan vastustusta varsinkin vanhempien työntekijöiden mutta myös joidenkin haastateltavien keskuudessa. Vastustus liittyi tulkintani mukaan muun muassa työtä kuvaavan tekstin tärkeyden ylikorostumiseen suhteessa varsinaiseen työhön (Orlikowski 1996). Haastateltavat toivat esille työntekijöiden ja myös oman huolensa siitä, että kirjaaminen vie liiallisesti aikaa varsinaiselta hoito- ja hoivatyöltä (ks. Hoppania ym. 2016). Toiminnanohjauksessa riskinä on, että työntekijöiden työnkuva muuttuu liikaa digitaalisia taitoja korostavaksi hoito- ja hoivatyön taitojen kustannuksella. Perustehtävän karsiutuminen vaikuttaa hoito- ja hoivatyön tehokkuuteen. Mikäli perustehtävä karsiutuu teknisten tehtävien lisääntyessä, työn tehostamisen sijaan uuden julkisjohtamisen mukaisten käytäntöjen noudattaminen voikin johtaa paradoksaalisesti hoito- ja hoivatyön tehottomuuteen (Healy 2009). Digitalisaation korostama suoritteisiin perustuva mittaaminen ja asiakkaiden hoitoon ja tilaan liittyvän tiedon systemaattinen kerääminen saattavat esimerkiksi olla ristiriidassa huonokuntoisten asiakkaiden edellyttämän hoivan kanssa ja jättää sen vähemmällä huomiolla (Hirvonen 2014; Hoppania ym. 2016; Eskelinen 2017).

Toiseksi kysyin, miten toiminnanohjaus sopii yhteen hoivan logiikan (Mol 2008) kanssa eli asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti ja yksilöllisesti huomioivan työntekijäihanteen kanssa. Havaitsin, että toiminnanohjaus ei korosta kotihoidon työtä niinkään ruumiillisena ja kokonaisvaltaisena taitona. Työntekijän ajankäytön ja kirjaamisen yhdenmukaistaminen on osin ristiriidassa hoivan logiikan mukaisen työntekijän taitojen ylläpitämisen kanssa.

Kokonaisvaltaiseen hoivaan liittyvät arvot saattavat olla uhattuina, jos hyvään hoivaan liitetty kokonaisvaltainen työote (Mol 2008) ja työntekijöiden partikularistiset työtaidot jäävät standardoinnin logiikkaa toteuttavassa uudessa johtamisjärjestelmässä vähemmälle huomiolle ja jos työntekijöiden ajanhallinta nousee päärooliin kotihoidon työn johtamisessa työprosesseja tehostettaessa. Toisin sanoen työn vertailtavuus (Bowker & Star 1999) saattaa sivuuttaa hoivan logiikkaa, jos teknistaloudellinen, abstrakti aikakäsitys edelleen vahvistuu hoivan johtamisessa hoivan käytösten edellyttämän suhteellisen ja tilannesidonnaisen ajan sijaan (Waerness 1987). Toiminnanohjaukseen siirtymisen myötä esihenkilöiden tuli rajoittaa työntekijöiden kokonaisvaltaista työotetta. Kokonaisvaltaisen työotteen syrjäytymistä vaikuttaisi edistävän myös toiminnanohjauksen tehtäväkeskeisyys, joka rajaa työtehtäviä tiettyihin toimenpiteisiin. Tällöin uhkana on, että työntekijät tekevät ainoastaan heille erikseen osoitetut tehtävät ja kyky huomioida asiakkaan elämää ja tarpeita kokonaisuutena heikkenee. Pitkällä aikavälillä suuntaus voi vaikuttaa koko ammatinkuvaan. Suoritemittaukseen perustuva johtaminen edellyttää lisäksi työntekijöiltä työn sisällöllisen hallinnan rinnalla yhä enemmän ajankäytöllistä itsehallintaa, johon se tarjoaa välineitä (ks. Fournier 1999). Hoivatyöntekijät kuitenkin pyrkivät sovittamaan työssään käyttämänsä teknologian vaatimukset hoivan logiikan mukaisesti tunnistamiinsa asiakkaiden tarpeisiin (esim. Mol 2008; Hirvonen 2014). Tällainen joustavasti asiakkaiden vaihtuviin tilanteisiin

reagoiva työ olisi tärkeää tehdä näkyväksi, jotta hoivan logiikan mukaiset käytännöt säilyvät organisaatiossa ja siirtyvät uusille hoitajasukupolville. Kyse on siitä, miten vanhat työkäytännöt huomioidaan digitaalisessa työprosessissa.

Myös kustannustehokkuuden tavoittelu toiminnanohjausjärjestelmän mahdollistamaa kontrollia hyödyntämällä (ks. Wrede & Henriksson 2004; Henriksson & Wrede 2008) saattaa rajoittaa työntekijän partikularistista ja hoivan logiikan mukaista kokonaisvaltaista työotetta. Toiminnanohjaukseen liitetty tavoite asiakkaiden luona vietetyn ajan kasvusta sisältää oletuksen käyntimäärien kasvattamisesta. Kokonaisvaltainen työote todennäköisesti kärsii asiakasmäärien kasvaessa ja tilanteessa, jossa toiminnanohjaus säätelee liiallisesti työtehtäviä. Esihenkilöiden mukaan käyntimäärien liiallinen kasvattaminen johtaisi asiakastyön laadun heikkenemiseen, koska työntekijät eivät jaksaisi kohdata asiakkaita yksilöllisesti tai eivät ehtisi toteuttaa kuntouttavaa työotetta. Suomalaiset kotihoidon työntekijät ovat pohjoismaisia kollegoitaan kuormittuneempia, mikä liittyy juuri kasvaneiden työmäärien hallintaan (Kröger ym. 2018). Haastateltavien kuvaama tilanne heijastaa pelkoa siitä, että tietojärjestelmää käytettäisiin ammattikunnalle epäsuotuisilla tavoilla, esimerkiksi työntekijöiden pikkutarkkaan valvontaan tai taloudelliseen tehostamiseen (Bowker & Star 1999). Mikäli ajanhallinta käyntimäärien kasvattamisen muodossa nousee päärooliin, kokonaisvaltaiset työtaidot mukaan lukien edellytykset ylläpitää hoito- ja hoivatyölle ominaisia ruumiillisia ja tunnetaitoja saattavat vaarantua. Siten toiminnanohjaukseen liitetty sinänsä hyvä tavoite työn tehostamisesta voi kääntyä itseään vastaan. Eräänlainen dystopia on pitkälle yhdenmukaistettu ja hoivasta köyhdytetty työ, jota ei ohjaa asiakkaiden arkitodellisuus (ks. Sennett 2008).

Havaitsin, että kokonaisvaltainen työote liitetään useammin vanhemman ikäpolven kokeneisiin hoitajiin ja tietotekniset taidot nuoremman polven hoitajiin. Haasteena on, mi-

ten sosiaalista uusi sukupolvi kokonaisvaltaiseen työotteeseen digitalisoituvassa kotihoiton työssä sekä samanaikaisesti ylläpitää taitoja, joita digitalisaatio edellyttää työntekijöiltä. Tutkimukseni osoitti, että ihmisten kohtaamisen taitojen opettaminen nuorille on erityisen tärkeää, jotta heille syntyy valmius itsenäiseen työskentelyyn. Hoivatyön sisältöihin ja asiakas-kohtauksiin liittyvän tuen antaminen nuorille on erityisen tärkeää, myös nuorten sitouttamisen näkökulmasta (Olakivi ym. 2021). Yksin työskentely tarkoittaa sitäkin, että työntekijän tulee selvitä teknologisista vaikeuksista yksin, mikä saattaa puolestaan olla vaikeaa ikääntyneemmille työntekijöille. Tietotekniseen tukeen kannattaakin panostaa organisaatioissa erityisesti, jotta työntekijöiden osaamisen vaajet eivät heikentäisi tietotekniikan hyötyjä.

Tutkimusten mukaan työntekijöitä motivoivat asiakkaiden yksilöllinen auttaminen ja tilannekohtaisiin tarpeisiin vastaaminen (Virkki ym. 2012; Frennert 2019), mutta kirjaaminen ei välttämättä nyky muodossaan tai laajuudessaan edistä hoivan logiikan mukaista asiakastyötä. Hoivatyön organisoinnissa olisi-kin tarpeen tarkastella kriittisesti, onko kaikki nykyisin tehtävä kirjaaminen todella välttämätöntä (Olakivi ym. 2021). On myös tärkeää, että hoivatyöntekijät osallistuvat työs-ään soveltamansa teknologian suunnitteluun ja että heillä on mahdollisuus sovittaa teknologian käyttöä joustavasti yhteen hoivan logiikan mukaisiin työkäytäntöihin (ks. Oinas ym. 2021). Tällöin toteutuu eri rationaliteettien eli tekniikan ja hoivan välinen vuoropuhelu (ks. Niiniluoto 2020) ja hoivan logiikan mukaiset ratkaisut säilyvät ja vahvistuvat digitalisoituvassa hoivatyössä.

Tutkimukseni puute on, että analyysi perustuu kymmenen vuotta vanhaan aineistoon. Kymmenessä vuodessa toiminnanohjausjärjestelmät ovat oletettavasti kehittyneet merkittävästi, samoin työntekijöiden tietotekniset taidot. Siten tutkimusta ei voi suoraviivaisesti tulkita nykyhetkeä luonnehtivana kuvauksena,

vaan kuvauksena 2010-luvun alkuun sijoittuneesta taitekohdasta, jolloin kotihoidon työ alkoi muuttua merkittävästi digitalisaation seurauksena. Jatkotutkimuksessa tulisi tarkastella tutkimuskysymyksiä uudelleen.

*Yhteydenotto:*

**Kaisa Eskelinen**, valtiotieteiden tohtori, tutkija  
eskola.kaisa@gmail.com



## Kirjallisuus

- Anttila K, Kaila-Mattila T, Kan S, Puska EL, Vihonen R. Hoitamalla hyvää oloa. Helsinki: Sanoma Pro, 2012.
- Anttonen A, Zechner M. Tutkimuksen lähestymistapoja hoivaan. Teoksessa: Anttonen A, Valokivi H, Zechner M, toim. Hoiva: tutkimus, politiikka ja arki. Tampere: Vastapaino, 2009:16–52.
- Bennett-Milburn A, Spicer J. Multi-objective home health nurse routing with remote monitoring devices. *IJPS* 2013;1(4):242–63. <https://doi.org/10.1504/IJPS.2013.059677>
- Botta-Genoulaz V, Millet PA. An investigation into the use of ERP systems in the service sector. *Int J Prod Econ* 2006; 99(1–2):202–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.12.015>
- Bowker G, Star SL. *Sorting things out: classification and its consequences*. London: MIT Press, 1999.
- Eskelinen K. Kirjaamisen standardointi kotihoidossa. *Sosiologia* 2020;57(3):278–93. <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124566>
- Eskelinen K. Partikularismista universalismiin. Toiminnanohjausjärjestelmän ja uuden kotihoitomallin vaikutus kotihoidon lähiesimiesten etiikkaan. *Janus, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti* 2017;25(3):224–39. <https://journal.fi/janus/article/view/53413>
- Fournier V. The appeal to “professionalism” as a disciplinary mechanism. *Sociol Rev* 1999;47(2): 280–307. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00173>
- Frennert S. Lost in digitalization? Municipality employment of welfare technologies. *Disabil Rehabil Assist Technol* 2019;14(6):635–42. <https://doi.org/10.1080/17483107.2018.1496362>
- Goffman E. *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books, 1959.

- Healy, K. A case of mistaken identity: the social welfare professions and New Public Management. *J Sociol* 2009;45(4):401–18. <https://doi.org/10.1177/1440783309346476>
- Henriksson L, Wrede S. The making of medico-managerial care culture in public home care for elderly. Teoksessa: Wrede S, Henriksson L, Host H, Johansson S, Dybbroe B, eds. *Care work in crisis: reclaiming the Nordic ethos of care*. Lund: Studentlitteratur, 2008:131–52.
- Hirvonen, H. *Habitus and care: investigating welfare service workers' agency*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 497. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, 2014.
- Hoppania HK, Karsio O, Näre L, Olakivi A, Soinu L, Vaittinen T, Zechner M. Hoivan arvoiset: vaiva yhteiskunnan ytimessä. Helsinki: Gaudeamus, 2016.
- Hovilainen-Kilpinen T, Oksanen H. *Lähihoitajan käsikirja*. Helsinki: Tammi, 2010.
- Karhinen J, Taipale S, Tammelin M, Hämäläinen A, Hirvonen H, Oinas T. Vanhustyö ja teknologia. Jyväskylän yliopiston vanhustyön kyselytutkimus 2019: Katsaus tutkimusaineistoon. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201909264258>
- Kleiven HH, Ljunggren B, Solbjør M. Health professionals' experiences with the implementation of a digital medication dispenser in home care services – a qualitative study. *BMC Health Serv Res* 2020;20:e320. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05191-9>
- Kröger T, Van Aerschoot L, Puthenparambil JM. Hoi-vatyö muutoksessa: suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto: YFI julkaisuja 6, 2018.
- Leppo A, Perälä R. Remains of care: opioid substitution treatment in the post-welfare state. *Sociol Health Illn* 2017;39(6):959–78. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12550>
- Miettinen J, Mäkinen M, Leikas J, Jutila T, Veko T. Vastuullinen toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen kotihoidossa. *FinJeHeW* 2020;12(1):70–83. <https://doi.org/10.23996/fjhw.77883>
- Mol A. *The logic of care: health and the problem of patient choice*. London: Routledge, 2008.
- Mosquera F, Smet P, Vanden Berghe G. Flexible home care scheduling. *Omega* 2019;83:80–95. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2018.02.005>
- Niiniluoto I. *Tekniikan filosofia*. Helsinki: Gaudeamus, 2020.
- Oinas T, Karhinen J, Tammelin M, Hirvonen H, Hämäläinen A, Taipale S. Teknologisten laitteiden ja sovellusten käyttö vanhustyössä: työn piirteiden ja yksilötekijöiden vaikutusten tarkastelua. *Yhteiskuntapolitiikka* 2021;86(2):166–79. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041310334>
- Olakivi A, Van Aerschoot L, Mathew Puthenparambil J, Kröger T. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 2021;86(2):141–54. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>
- Orlikowski, WJ. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Inf Syst Res* 1996;7(1):63–92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Petrakaki D, Klecun E, Cornford T. Changes in healthcare professional work afforded by technology: the introduction of a national electronic patient record in an English hospital. *Organization* 2016;23(2):206–26. <https://doi.org/10.1177/1350508414545907>
- Rötsä M, Berglund H, Huovila M, Hyppönen K, Peksiö T, Mykkänen J. Sosiaalihuollon valtakunnallisten tietojärjestelmäpalvelujen ja määrämuo-toisen kirjaamisen toimeenpanohanke (Kansahanke). Hankesuunnitelma vuosille 2016–2020. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2016.
- Saario S. *Audit techniques in mental health: practitioners' responses to electronic health records and service purchasing agreements*. Acta Universitatis Tamperensis 1907. Tampere: Tampereen yliopisto, 2014.
- Sennett R. *The craftsman*. New Haven & London: Yale University Press, 2008.
- Skærbæk P, Thorbjørnsen S. The commodification of the Danish defence forces and the troubled identities of its officers. *Financial Account Manag* 2007;23(3):243–68. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2007.00428.x>
- STM. Kotihoito ja kotipalvelut. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019a. Internet: <https://stm.fi/kotihoido-kotipalvelut> (viitattu 6.2.2022).
- STM. Kotihoito ja kotisairaalahoido. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019b. Internet: <https://stm.fi/kotisairaanhoito-kotisairaalahoido> (viitattu 6.2.2022).
- Sutela, H, Pärnänen A, Keyriläinen M. *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus, 2019.



- Virkki T, Vartiainen A, Hänninen R. Talouden ja hoidon ristipaineissa: vanhustyöntekijöiden näkemyksiä työnsä muutoksista. *Yhteiskuntapolitiikka* 2012;77(3):253–64. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117944>
- Waerness K. The rationality of caring. *Econ Ind Democr* 1984;5(2):185–211. <https://doi.org/10.1177/0143831X8452003>
- Waerness K. On the rationality of caring. Teoksessa: Sassoon AS, ed. *Women and the state: the shifting boundaries of public and private*. London: Routledge, 1987:207–34.
- Waerness K. Social research, political theory and the ethics of care in a global perspective. Teoksessa: Dahl HM, Rask Eriksen T, eds. *Dilemmas of care in the Nordic welfare state: continuity and change*. Burlington: Ashgate, 2005:15–30.
- Wrede S, Henriksson L. Kahden kerroksen väkeä: kotihoidon ammatillinen uusjako. Teoksessa: Henriksson L, Wrede S, toim. *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus, 2004:210–34.