

Tiina Kaarni

Vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK

Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen

johtaminen

Opinnäytetyö

25.1.2019

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tiina Kaarni Vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamis- osaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet 50 sivua + 8 liitettä 25.1.2019
Tutkinto	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Leena Hannula TtT, lehtori
<p>Ikääntyvien osuus väestössä kasvaa ja samaan aikaan palvelurakennemuutoksessa laitosten hoitoa halutaan vähentää. Yhä suurempi määrä vanhuksia tarvitsee ympärivuorokautista hoivaa. Palveluasumisyksikön johtotehtävissä voi työskennellä monenlaisella koulutustaustalla. Täsmennetystä johtamiskoulutuksesta voisi olla hyötyä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien työnkuva, tämän hetkinen johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet. Tavoitteena oli tuottaa tietoa vanhustalouden kehittämisen tueksi. Tutkimustuloksia hyödynnetään ”Johtamiskoulutus vanhustenhuollon palveluasumisen esimiehille” -hankkeessa, jossa mukana olevat ammattikorkeakoulut suunnittelevat täsmennettyä ja räätälöityä koulutusta vastaten palveluasumisen johtamisosaamisen koulutustarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä. Kysely pohjautui Nurmivaaran ym. (2015) mittariin, jota oli muokattu tähän tutkimukseen soveltuvaksi. Tutkimuksen kohderyhmänä oli palveluasumisen lähijohtajat, joilla on työssään esimiesvastuu. Alerajauksena oli Uudenmaan maakunta. Kysely lähetettiin 136:lle palveluasumisen lähijohtajalle, johon vastasi 35. Tutkimukseen hyväksyttiin 33 vastausta. Analyysissä on hyödynnetty SPSS-ohjelmaa sekä Exceliä. Vastausprosentti oli 24%.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että palveluasumisyksikön lähijohtajan työssä tarvitaan laaja-alaista johtamisosaamista kaikista hoitotyön johtamisen kompetenssimallin kategorioista. Työssä painottuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä johtamisosaaminen sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Lähijohtaja seuraa hoitotyön laatua ja kehittää asiakaslähtöisyyttä. Myös toiminnan johtaminen, kuten strategian vieminen käytäntöön ja työntekijöiden sitouttaminen painottuvat työssä.</p> <p>Merkittävin koulutustarve liittyi talouden johtamiseen. Muut koulutustarpeet liittyivät hoitotyön kehittämiseen, kuten tutkimustiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen sekä asiakastyön vaikuttavuuden arviointiin. Vaikkakin lähijohtajien keskimäärin hyvät tai kiitettävät valmiudet korostuivatkin henkilöstövoimavarojen johtamisessa, koulutusta toivottiin mm. työntekijöiden osallistamisesta, osaamisen arvioinnista, palkitsemisesta ja sitouttamisesta.</p>	
Avainsanat	Vanhustyö, palveluasuminen, lähijohtaja

Author(s) Title Number of Pages Date	Tiina Kaarni The managerial expertise of frontline managers in elderly care housing services and the training needs that arise in it 50 pages + 8 appendices 25 January 2019
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Social and Health Care Service Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Leena Hannula PhD, Lecturer
<p>The number of ageing people within the population is growing. At the same time, there is a desire to reduce institutional care in the service structure reform. There is an increasing number of elderly people in need of a round the clock care. It is possible to work as a manager in eldercare service house with different education background. A specified management training could be useful in the field.</p> <p>The purpose of thesis was to investigate the job description of frontline managers in eldercare service housing, the current managerial expertise and the need of training in it. The goal was to provide information to improve the eldercare services. The results will be utilized in a project called Management education for Supervisors of the Elderly care service housing, in which the participating universities of applied sciences plan focused and tailored education to answer the need of training in the managerial expertise of service housing.</p> <p>The thesis was carried out as a quantitative survey study. The material was collected by online questionnaire. The questionnaire was based on an instrument created by Nurmivaara et al (2015), which was modified to apply for this study. The target group were the frontline managers in superior position and it was geographically limited to Uusimaa county. The questionnaire was sent to 136 frontline managers. Number of approved participants was 33. The analysis was done with the use of SPSS and Excel. The reply percentage was 24.</p> <p>The results showed that the work of a frontline manager working in service housing requires a broad managerial expertise of all the categories in the competence model of nursing management. The work incorporates a lot of emphasis in human resources management as well as cooperation and interpersonal skills. A frontline manager keeps track on the quality of nursing and develops customer-oriented approach. There is also a lot of focus on operations management such as putting strategies to use and keeping the employees committed.</p> <p>The most significant need for training was involved in financial management. Other training needs were involved in the developing of nursing, such as searching for and utilization of research data and evaluating the influence of nursing. Even though, on the average, the frontline managers' good or excellent skills were emphasized in human resources management, there were requests for training in the inclusion, evaluation employees, rewarding and committing of the employees.</p>	
Keywords	Elderly care, service housing, frontline manager

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Vanhustyön palveluiden johtaminen	2
2.1	Vanhustyön muuttuva toimintaympäristö	2
2.2	Hoitotyön johtaminen ja johtamisosaaminen	4
3	Lähijohtajan työnkuva ja johtamisosaaminen	7
3.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	10
3.2	Hoitotyön tuntemus ja kehittäminen	11
3.3	Talouden johtaminen	11
3.4	Toiminnan johtaminen	12
3.5	Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	13
3.6	Itsensä johtaminen	14
4	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	15
5	Tutkimuksen toteuttaminen	15
5.1	Aineiston kerääminen	15
5.2	Tulosten analysointi ja esittäminen	17
6	Tulokset	18
6.1	Taustatiedot	18
6.2	Henkilöstövoimavarojen johtamisen painotus ja valmius	21
6.3	Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät koulutustarpeet	23
6.4	Hoitotyön tuntemuksen ja kehittämisen painotus ja valmius	25
6.5	Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvät koulutustarpeet	27
6.6	Talouden johtamisen painotus ja valmius	29
6.7	Talouden johtamiseen liittyvät koulutustarpeet	31
6.8	Toiminnan johtamisen painotus ja valmius	32
6.9	Toiminnan johtamiseen liittyvät koulutustarpeet	34
6.10	Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen painotus ja valmius	36
6.11	Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät koulutustarpeet	37
6.12	Itsensä johtamisen mahdollisuudet	38
7	Pohdinta	39

7.1	Tutkimustulosten tarkistelu ja johtopäätökset	40
7.1.1	Lähijohtajan työssä painottuva johtamisosaaminen	40
7.1.2	Koulutustarpeet lähijohtajan johtamisosaamisessa	42
7.2	Luotettavuus ja eettisyys	44
7.3	Jatkokehittämissideat	46
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Saatekirje	
	Liite 3. Henkilöstövoimavarojen johtamisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä	
	Liite 4. Hoitotyön tuntemuksen ja kehittämisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä	
	Liite 5. Talouden johtamisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä	
	Liite 6. Toiminnan johtamisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä	
	Liite 7. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen painotus ja valmius lähijohtajan työssä	
	Liite 8. Mahdollisuudet itsensä johtamiseen lähijohtajan työssä	

1 Johdanto

Viime vuosikymmenien aikana, vanhusten pitkäaikaista laitoshoidon purettu ja sama suuntaus jatkuu. Palvelurakennemuutoksella on pyritty siihen, että yhä suurempi osa ikäihmisistä pystyisi asumaan omassa kodissaan tai kodinomaisessa asuinpaikassa mahdollisimman pitkään. Tällä hetkellä palveluiden järjestämistä vastuu on kunnalla. Vanhuspalvelulaissa on säädetty, että ikääntyneiden palveluiden järjestämisessä ja kehittämisessä on painotettava kotona asumista ja kuntoutumista edistäviä toimenpiteitä (Vanhuspalvelulaki 980/2012 § 5).

Asumispalvelut, kuten palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen, kuuluvat sosiaalihuoltolain alaisuuteen tarkoittaen sitä, että esimerkiksi palveluasumisyksikön johtotehtävissä kelpoisuusvaatimuksena on määritelty soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus ja riittävä johtamistaito. Riittävää johtamistaitoa ei ole tarkemmin määritelty vaan johtamistehtävän vaativuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten yksikön koko ja työtehtävien yleinen vaatavuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007: 34.)

Hoitotyön johtajan tehtävien sisältö vaihtelee aseman ja organisaation mukaan vaikkakin työn prosessikuvaus on säilynyt sosiaali- ja terveydenhuoltoalla eri aikakausina lähes samanlaisena. Tärkeitä osa-alueita johtamistyössä ovat olleet henkilöstön hyvinvointi, kehittäminen ja kouluttaminen. Henkilöstövoimavarajohtamisessa korostuvat henkilöstön osaamisen ja moninaisuuden johtaminen. Johtamisosaamisen kehittämiseksi, on tärkeää selkiyttää johtajan tämänhetkistä työnkuvaa ja valmiuksia (Heikka 2008: 40 – Nurmivaara 2015: 21.)

Johtamisosaaminen vaatii elinikäistä osaamisen vahvistamista ja jatkuvaa kehittämistä. Toimintaympäristö ja palvelurakennemuutokset muokkaavat johtajan työnsisältöä ja osaamisvaatimuksia. (Lammintakanen – Rissanen 2017: 268-269.) Tulevan SOTE-uudistuksen käytännön toteuttamisessa lähijohtajilla tulee olemaan keskeinen rooli muutoksen onnistumisessa (Vartiainen 2017: 40). Palveluasumisen lähijohtamisen haasteisiin ei vielä ole olemassa kohdennettua koulutusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien työnkuva, tämän hetkinen johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet. Aluerajauksena on Uudellamaalla sijaitsevat palveluasumisen yksiköt. Opinnäytetyö on

osa Tampereen ammattikorkeakoulun hallinnoimaa hanketta ”Johtamiskoulutus vanhus-
tenhuollon palveluasumisen esimiehille”. Metropolia ammattikorkeakoulu toimii hank-
keessa yhteistyökumppanina. Hankkeen tarkoituksena on toteuttaa palveluasumisen
johtajille suunnattu 30 opintopisteen johtamiskoulutus, jossa on yhdistetty olemassa ole-
vien koulutusten opintojaksoja vastaten työelämän tarpeesta nousevaan tarpeeseen.
Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa.

2 Vanhustyön palveluiden johtaminen

Ikääntyvien osuus väestössä kasvaa ja samaan aikaan laitospaikkaa halutaan vä-
hentää. Vanhustyön palveluita ohjataan valtakunnallisilla suosituksilla. Asiakkaiden hy-
vinvointi ja elämänlaatu on tärkein tavoite ja tahdon asia, jonka määrittävät vanhustyön
johtaja, työyhteisö ja asiakkaat. Suoritekeskeisyydestä tulisi päästä aidosti asiakkaan
lähtökohdista kumpuavaan toimintaan. Vanhustyön johtamisessa on tärkeää arvostaa
työtä ja työntekijöitä, tunnistaa työssä jaksamista tukevat voimavarat ja panostaa työn-
tekijöiden ja omaan työhyvinvointiin. Parhaimmat työntekijät voivat valita työpaikkansa
ja useimmiten syynä työpaikan vaihtamiseen on ilmapiiri ja huonoksi koettu johtajuus.
(Kulmala 2017: 14-15, Räsänen – Valvanne 2017: 21-29)

2.1 Vanhustyön muuttuva toimintaympäristö

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää on pyritty voimakkaasti uudistamaan
mm. niukenevien resurssien vuoksi. Kuntatalous jatkaa velkaantumistaan, ellei kuntien
menoja saada hillittyä. Menojen kasvua on selitetty ikääntyneen väestön lisääntyvällä
palveluntarpeella. (Lammintakanen – Rissanen 2017: 31.)

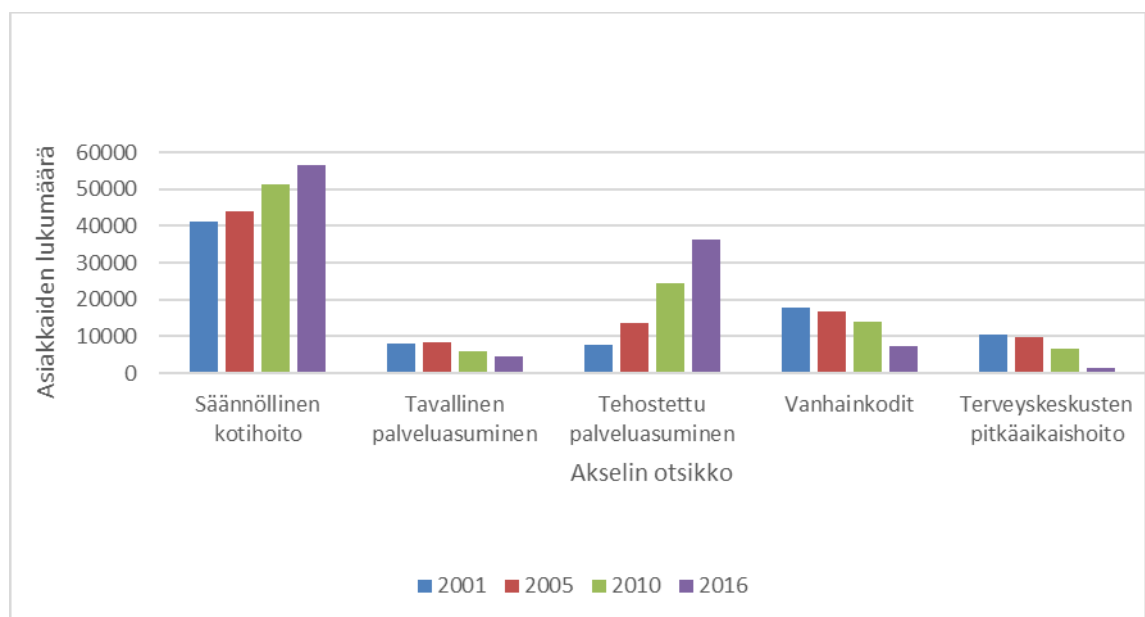
Ikääntyvien palvelurakennemuutos on muuttanut ikäihmisille järjestettäviä palveluita.
Laitoshoidon on purettu ja ensisijaisia palvelumuotoja ovat kotiin annettavat palvelut.
Asumispalveluita järjestetään niille, jotka erityisestä syystä tarvitsevat apua tai tukea niin
paljon, että omassa kodissa asuminen ei enää ole turvallista. (Sosiaalihuoltolaki
1301/2014 § 21.)

Laitoshoidon asiakasmäärät ovat vähentyneet sekä vanhainkodeissa että terveyskes-
kusten pitkäaikaishoidon vuodeosastoilla. Vanhainkotien asiakasmäärä väheni vuoden

2015 lopusta vuoden 2016 loppuun 13,5 prosenttia ja terveyskeskusten pitkäaikaishoidon asiakasmäärä väheni 26,8 prosenttia samalla aikavälillä. (THL 2017: 8.)

Palveluasuminen tarkoittaa asumista palveluasunnossa, johon on liitetty hoiva- ja huolenpitopalveluja sekä ateriapalveluja. Tehostettu palveluasuminen tarkoittaa ympärivuorokautista asumista, jossa henkilöstöä ja palveluja järjestetään tarpeen mukaan ympärivuorokautisesti. Asumispalveluita järjestettäessä on huomioitava asianmukaiset kuntoutus- ja terveydenhuoltopalvelut sekä kunnioitettava henkilön yksityisyyttä ja oikeutta osallistumiseen. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 § 21.)

Kuviossa 1 ilmenee, että ikääntyneiden säännöllinen kotihoito ja tehostettu palveluasuminen ovat jatkuvasti lisääntyneet, kun taas tavallinen palveluasuminen on tasaisesti vähentynyt 2000-luvun aikana. Vanhainkotien ja terveyskeskusten pitkäaikaishoidon palvelujen käyttö on vähentynyt, mikä on ollut palvelurakennemuutoksen yksi keskeisimmistä päämääristä. (THL 2014: 4.)



Kuvio 1. Ikääntyneiden palveluiden rakenne, 75 vuotta täyttäneet asiakkaat. (THL 2017: 4.)

Tehostetun palveluasumisen asiakasmäärä nousi vuonna 2016 edellisestä vuodesta 5,8 prosenttia. Näistä yksiköistä 49 prosenttia on yksityisen (yritykset) tai kolmannen sektorin (järjestöt ja yhdistykset) palvelutuotannon tarjoamia palveluita ja loput kunnallisen. (THL 2017: 1,8.) Tämä tarkoittaa sitä, että palveluasumisen yksiköitä on perustettu yhä enemmän ja tulevaisuudessakin palveluasumisen yksiköihin tarvitaan lisää johtajia.

2.2 Hoitotyön johtaminen ja johtamisosaaminen

Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat painottuvat kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, joita on haettu suomalaisista ja kansainvälisistä tietokannoista. Lisäksi kirjallisuutta on etsitty manuaalisesti esimerkiksi tutkimusartikkeleiden lähdeluetteloista. Käytetyt tietokannat ovat olleet Cinahl, Emerald, PubMed, Finna ja Medic. Suomenkielisinä hakusanoina on käytetty lähijohtaja, osastonhoitaja, esimies, johtaja, vanhustyö, ikäihmiset, vanhus, palveluasuminen, palvelutalo, johtaminen, johtamisosaaminen, johtamistaidot, johtajuus. Hakusanoista on muodostettu erilaisia hakusanayhdistelmiä. Englannin kieliset hakusanat ovat olleet first line manager, front line manager, manag*, competence, skills, leader*, elder* ja nursing. Palveluasumisen lähijohtajien johtamisosaamista on vain vähän tutkittu, joten aiempien tutkimusten osalta toimintaympäristöä on laajennettu joko muuhun vanhustyön toimintaympäristöön tai tutkimuksiin, joissa on tutkittu johtamisosaamista, -vaatimusta tai -taitoa yleisesti perusterveydenhuollon kohteissa.

Johtamisella ja johtajuudella on keskeinen rooli nykypäivän menestyvässä yrityksessä. Johtamisella (management) tarkoitetaan asioiden johtamista ja johtajuudella (leadership) tarkoitetaan ihmisten johtamista. Kumpikaan ei ole toistaan parempi tai tärkeämpi taito eikä niitä voi erottaa toisistaan. Ilman hyvää johtamista, yrityksillä on tapana tulla kaoottisiksi tavoilla, jotka uhkaavat niiden olemassaoloa. Johtajuuden taitoa tarvitaan selviytyäkseen muutoksissa. (Kotter 1990: 38-40.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa johtajan työ on laajempi kokonaisuus kuin mitä perinteisestä johtajan ammattinimikkeestä voi päätellä. Kaikilla johtamisen tasoilla johtajien on huolehdittava palveluiden saatavuudesta, saavutettavuudesta ja vaikuttavuudesta. Samaa aikaan henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallintoa ja taloutta koskeva päätöksenteko kuuluu olennaisesti työnkuvaan. Muutosjohtamisen hallitseminen on tärkeä taito, jotta aiemman ja uuden tiedon yhteensovittaminen käytännön toteuttamiseksi onnistuu. (Niiranen – Joensuu – Lammintakanen – Kerkkänen 2014: 23-24.)

Hoitotyön johtajan tehtävien sisältö vaihtelee aseman ja organisaation mukaan vaikkakin työn prosessikuvaus on säilynyt sosiaali- ja terveydenhuoltoalla eri aikakausina lähes samanlaisena. Tärkeitä osa-alueita johtamistyössä ovat olleet henkilöstön hyvinvointi, kehittäminen ja kouluttaminen. Henkilöstövoimavarajohtamisessa korostuu henkilöstön

osaamisen ja monipuolisuuden johtaminen. Johtamisosaamisen kehittämiseksi, on tärkeää selkiyttää johtajan tämänhetkistä työnkuvaa ja valmiuksia (Heikka 2008: 40 – Nurmivaara 2015: 21.)

Osaaminen on paljon laaja-alaisempaa kuin pelkästään johtamistaidot. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, joita käyttämällä henkilö pystyy hyvään suoritukseen erilaisissa tilanteissa. Asenteeseen kuuluu keskeisesti myös motivaatio käyttää omia taitoja. Kokemus on yksi osaamisen osio, joka tuo aitoa ja todellista osaamista. Johtamisosaamisessa kokemus tuo vankan pohjan johtamisosaamiselle. Kontakteilla tarkoitetaan verkostojen rakentamista ja niiden hyödyntämistä. (Sydänmaalakka 2015: 104.)

Osaaminen on oppimisprosessin tulos ja se näkyy konkreettisen tekemisen kautta. Sitä voi kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tietoisuus omasta sen hetkisestä osaamisesta ja sen puutteista. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua silloin, kun henkilö osaa soveltaa jotakin käytäntöön. (Sydänmaalakka 2015: 104.)

Kuviossa 2 on esitetty osaamisen määritelmä. Hyvä osaaminen johtaa suoritukseen ja sitä kautta optimaaliseen tulokseen. Onnistumisen voimaannuttava kokemus tapahtuu tuloksen pohjalta. Pidemmän aikavälin vaikuttavuus saavutetaan hyvillä päämäärätietoisilla tuloksilla. (Sydänmaalakka 2015: 105.)



Kuvio 2. Osaamisen määritelmä. (Sydänmaalakka 2015: 105.)

Johtamisosaamisella tarkoitetaan terveydenhuollon johtamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Sillä tarkoitetaan myös motivaatioita, arvoja, asenteita ja kykyjä. Synonyymeinä johtamisosaamiselle käytetään ammattitaitoa, valmiutta, pätevyyttä, kompetenssia ja kvaalifikaatiota (Sinkkonen ym. 2012: 131). Johtamisosaamisen vaatimusten tunnistamisessa voidaan hyödyntää hallinnoinnista ja johtamisesta kehitettyjä malleja ja teorioita. (Sinkkonen ym. 2007: 78-79.)

Johtamisosaamisen terminologia on vakiintumaton. Samoilla käsitteillä on useita eri merkityksiä. Esimerkiksi johtamisosaamisen vaatimusta ja johtamispätevyyttä käytetään samassa ja eri merkityksissä. (Sinkkonen – Taskinen 2007: 78.) Hoitotyön johtamisosaaminen on monitahoinen ja laaja kokonaisuus (Kantanen 2017: 72).

Hoitotyön johtamisosaamisen tutkimuksia on tehty Suomessa vain muutamia. Sinkkonen ja Taskinen ovat tehneet tutkimuksen vuonna 2002, jossa selvitettiin perusterveydenhuollon johtajien johtamisosaamisen vaatimuksia ja tasoa. Tutkimukseen osallistui 268 avoterveydenhuollon hoitotyön johtajaa. Aiemmat hoitotyön johtamisosaamisen vaatimuksista tehdyt tutkimukset ovat rajoittuneet sairaaloiden hoitotyön johtajiin. Tutkimuksessa ilmeni, että johtavat hoitajat arvioivat johtamisosaamisen vaatimukset tärkeimmäksi kaikilla tutkimuksen pääalueilla verrattuna osastonhoitajien arviointeihin. He arvioivat myös johtamisosaamisen tason korkeammaksi. Keskeisimmät tiedonpuutteet kaikissa ryhmissä sisältäen johtavat hoitajat, ylihoitajat ja osastonhoitajat ilmenivät hoitotyön standardien määrittämisessä ja muissa laatutoiminnoissa, palvelujen ja henkilöstövoimavarojen suunnittelussa, terveystalouden muotoutumisessa ja siihen vaikuttamisessa, tietohallinnossa sekä näyttöön perustuvassa johtamisessa. Tutkimus osoitti osastonhoitajien johtamisosaamiselle olevan lisätarvetta. Tutkimuksen tulokset on raportoitu Hoitotiede-lehdessä. (Sinkkonen – Taskinen 2002: 130-140.)

Kantanen (2017) on tutkinut väitöskirjassaan kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaamista ja sen muutosta. Tuloksissa ilmeni pieniä eroja johtamisosaamisessa eri johtajaryhmien kesken. Keski- ja ylempien johtajien, kuten ylihoitajien, itsearvioitu johtamisosaaminen oli parempaa kuin lähijohtajien, kuten osastonhoitajien. Erityisosaamisesta substanssiosaaminen oli puolestaan vahvempaa lähijohtajilla. Eroja arvioinnissa kuuluikin näkyä, sillä toimenkuvat ja vastuut poikkeavat näissä johtajaryhmissä. Hoitotyön johtajien johtamisosaamisen heikkoudeksi tuloksista nousi kehittämisosaaminen. Huolestuttavana tuloksena nousi ensimmäisen seurantavuoden aikana huonontuminen pysyvässä henkilökohtaisessa sitoutumisessa sekä ammatillisessa osaamisessa ja uskottavuuden osaamisalueissa. Tutkimus toteutettiin kolmessa osassa. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajia oli 1025 kuntasektorin hoitotyön johtajaa, jotka toimivat lähijohtajan tai keski- ja ylempien johtajan tehtävissä. Tästä ryhmästä toiseen kyselyyn vastasi 249 ja kolmanteen 107. (Kantanen 2017: 78-79.)

Nurmivaara (2015) on tutkinut Pro gradu tutkielmassaan hoitotyön johtajan tehtäviä ja johtamisvalmiuksia. Tutkimustuloksien mukaan johtamisvalmiudet olivat hyvät kaikilla

osa-alueilla. Heikoimmat liittyivät hoitotyön ja hoidon organisointiin ja palveluiden suunnitteluun ja markkinointiin. Kyselyyn vastasi 95 Terveystieteiden akateemisten johtajien ja asiantuntijoiden jäsentä, joista 80 prosentilla oli ylempi yliopistollinen tutkinto. Lähijohdotehtävissä työskenteleviä kyselyyn vastaajista oli 14 prosenttia. Heillä heikoimmat johtamisvalmiudet liittyivät palveluiden suunnitteluun ja markkinointiin sekä moniammatillisen yhteistyön osa-alueisiin. Tulokset perustuivat itsearviointiin. (Nurmivaara 2015: 25,52.)

Sloveniassa toteutetussa tutkimuksessa (Erjavec & Starc 2016) hoitotyön johtajien johtamisosaamisessa ilmeni eroja riippuen organisaatiosta, missä he työskentelivät. Hoitokodeissa ja kunnallisissa terveyskeskuksissa työskentelevillä johtajilla on enemmän vaikutus- ja päätösvaltaa sekä tiimin tuki verrattuna sairaaloissa työskenteleviin johtajiin. Siten hoitokotien johtajat arvioivat johtamisosaamisen paremmaksi kuin sairaaloissa työskentelevät johtajat. Suurimmaksi osaamisvajaksi hoitokotien johtajat nostivat henkilöstöjohtamisen ja taloushallinnon osaamisen. Julkisen sektorin johtajat arvioivat talousosaamisen vielä huonommaksi kuin yksityisen sektorin johtajat. Ylemmän tason johdotehtävissä olevat arvioivat talousosaamisen paremmaksi kuin alemman tason. Vaikka-kin tutkimus perustui itsearviointiin ja vastausprosentti oli matala, siitä tutkijat pystyivät tekemään johtopäätöksen, että on tarvetta johtamisen kehittämiseksi. Se osoittaa myös johtamisosaamisen tärkeyden alalla, jossa on ominaista huonot resurssit. (Erjavec & Starc 2016: 638-639.)

3 Lähijohtajan työnkuva ja johtamisosaaminen

Lähijohtaja on käsitteenä melko uusi. Sanan alkuperä on sanoissa esimies ja työnjohtaja. Englanninkieliset käännökset ovat frontline manager tai first-line manager (Mintzberg 1983: 14-15). Lähijohtaja toimii työyksikön tai työyhteisen johtajana ja vastaa päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä. Työyksikkö voi olla vuodeosasto tai poliklinikka ja työyhteisö esimerkiksi tietty tiimi. Toimenkuvaa ei määritellä virallisissa asiakirjoissa vaan sen määrittelee koulutus, organisaation sisäiset johtamiskäytännöt ja -opit. Tästä syystä lähijohdolla saattaa olla useita ei rooleja. Pääsääntöisesti lähijohtajan työtehtävä muodostuu ihmisiin ja heidän työtehtäviin kuuluvista tehtävistä ja siten mm. vuorovaikutustaidot korostuvat lähijohtajan työssä. (Viitanen – Lehto 2007: 119; Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 19&60.)

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien määrä on huomattavan suuri verrattuna keski- tai ylimpään johtoon. Lähijohtamisessa korostuu asiantuntemus. Sen avulla lähijohtaja pystyy ratkomaan arjen haasteita ja ongelmia. Työssään lähijohtaja on itsenäinen tehdesään valintoja eikä tukea ole välttämättä saatavissa ylemmältä johdolta tai muulta henkilökunnalta, vaikka sitä he toivovat. Lähijohtaminen on muuttumassa päivittäisjohtamisesta enemmän valmentavaan suuntaan, joka mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen työssään. Jotta tässä voi onnistua, on pystyttävä jättämään taka-alalle esimiesorientaatio ja pystyttävä ohjaamaan moniammatillisia tiimejä itseohjautuvaan suuntaan. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 30-32.)

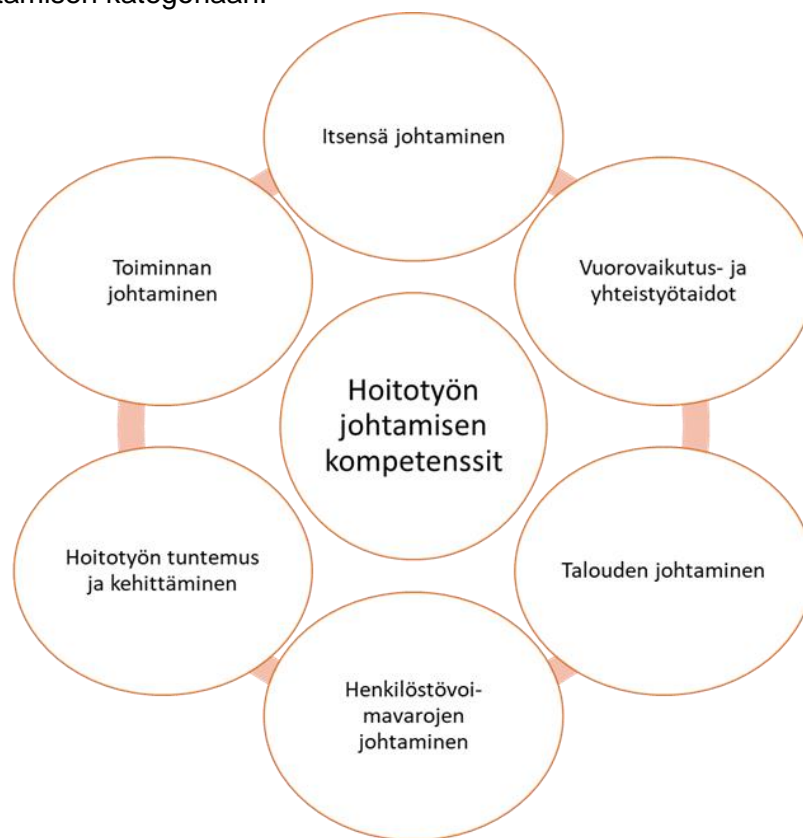
JOHTAVAT-tutkimusprojektissa on tutkittu kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista, jossa on ollut mukana eri tason johtajia. Niiranen (2014) on tutkinut johtamistyön sisältöä eri tason johtajilla. Lähijohtajan työssä painottuvat lähellä asiakasrajapintaa olevat asiat, työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtaminen ja palveluprosessien kehittäminen ja johtaminen. Lähijohtaja näkee työssään toiminnan onnistumisen ja henkilöstön riittävyyden ja osaamisen. Työssä korostuu työntekijöiden kanssa vuorovaikutus, kuunteleminen, kannustaminen ja tukeminen. Lähijohtaja vie eteenpäin keskijohdolta ja ylemmältä johdolta tulevat asiat. (Niiranen 2014: 46-50.)

Ketola (2016) on tutkinut pro gradu tutkielmassaan vanhusten tehostetun palveluasumisen lähijohtajan kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista. Laadullinen kyselytutkimus toteutettiin vuonna 2015, johon osallistui Varsinais-Suomen palveluasumisyksiköiden lähijohtajien lisäksi pohjanmaan alueen johtajia. Tutkimustulosten mukaan, lähijohtaminen on suurimmaksi osaksi henkilöstö- ja asiajohtamista. Lähijohtamisen työssä onnistumisen kannalta koettiin tärkeänä, että työtehtävät olisivat tarkasti määriteltä. Lähijohtaja tarvitsee visioita tulevaisuudesta, talousosaamista sekä työyhteistyötaitoja ja eettisyyttä. Lähijohtajan työ on muuttunut viime vuosien aikana. Toimintaympäristön muuttuminen toi esille paineita ja sen vuoksi erityistarpeina koettiin muutosjohtamisen hallitseminen. (Ketola 2016: 68.)

Reikko ym. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan, lähijohtajan tehtävänkuvaan kuuluu henkilöstöhallinnolliset tehtävät, talousosaaminen ja oman yksikön talousvastuu, työyksikön perustehtävistä huolehtiminen, yhteistyö, kehittämistyö ja poliittisten, hallinnollisten ja strategisten linjausten toteuttaminen sekä muutosjohtaminen. Tulokset perustuvat ylempään ja lähijohdon haastattelutuloksiin. Tuloksista ilmeni, että ylempi johto kuvaa

lähijohdon työkenttää huomattavasti laajemmaksi kuin lähijohtajat itse. Lähijohtajat painottivat keskeisimmiksi työtehtäviksi henkilöstöjohtamiseen liittyvät työtehtävät. Ylempi johto kuvasi lähijohtajan johtamistyötä enemmän management -tyyppiseksi kun taas lähijohtajat itse leadership -tyyppiseksi. (Reikko ym. 2010: 56 & 69.)

Sherman, Bishop, Eggenberger ja Karden (2007) ovat tutkineet hoitotyön johtajien johtamistaitoja ja -osaamista Yhdysvalloissa vuonna 2002. Tutkimuksessa haastateltiin 120 hoitotyön johtajaa, joilla oli vastuu lähijohtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien lähijohtajien näkemys tämänhetkisestä roolista ja tärkeistä johtamistaidoista ja -osaamisesta. Tarkoitus oli luoda näiden pohjalta hoitotyön johtamisen kompetenssimalli. Tutkimustuloksista nousi kuusi kategoriala (kuvio 3), jotka olivat itsensä johtaminen (personal mastery), vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (interpersonal effectiveness), talouden johtaminen (financial management), henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management), hoitotyön tuntemus ja kehittäminen (caring) ja toiminnan johtaminen (systems thinking). (Sherman ym. 2007.) Caring -kategoria tarkoittaa tässä työssä hoitotyön tuntemusta ja kehittämistä ja siitä on siirretty itsestä huolehtiminen itsensä johtamisen -kategoriaan ja henkilökunnasta huolehtiminen henkilöstövoimavarojen johtamisen kategoriaan.



Kuvio 3. Hoitotyön johtamisen kompetenssimalli mukaillen Sherman ym. (Sherman ym. 2007: 88)

Tässä opinnäytetyössä vanhustyön palveluasumisen lähijohtajien tehtäviä ja johtamisosaamista tarkastellaan Shermanin ym. (2007) hoitotyön kompetenssimallia mukaillen. Tässä työssä on päädytty tähän malliin, koska kyseinen malli pohjautuu lähijohtajien haastattelutuloksiin. Samat kategoriat nousevat myös aiemmin tehdyistä muista hoitotyön johtajiin ja johtamisosaamiseen liittyvistä tutkimustuloksista. Lisäksi opinnäytetyössä käytettävä mittari pohjautuu myös Shermanin ym. (2007) kompetenssimalliin.

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstöhallinnollisten työtehtävien kuuluminen lähijohtajille on ymmärrettävää, sillä he työskentelevät lähellä työntekijöitä ja työyksikön tehtäviä. Työtehtäviin voi kuulua mm. henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstöasioiden valmistelu, henkilöstöön liittyvien päätösten tekeminen, osaamisen kehittäminen ja ylläpito, työhyvinvoinnista vastaaminen, työn vaativuuden arviointi ja muut kehittämistehtävät. (Reikko ym. 2010: 56.)

Terveystieteiden työmarkkinat ovat erittäin kilpailukykyiset. Hoitotyön johtajien kyky hoitaa henkilöstövoimavaroja ei ole koskaan ollut kriittisempää. Hoitohenkilökunnan tarpeet ja toiveet eri ikäryhmissä ovat usein hyvin erilaisia. Hoitotyön johtajat kertovat, että ikäjohtaminen on haasteellista. Tärkeää on osasta tunnistaa, mikä motivoi ja sitouttaa henkilökuntaa työssään. Suunnittelu, kehittäminen ja henkilökunnan palkitseminen korostuvat työssä. (Sherman ym. 2007: 91.)

Ikääntyneiden hoitotyössä yhtenä kehittämistarpeena on osaamisen kehittäminen. Tällä tarkoitetaan niin hoitohenkilökunnan jatkuvaa lisä- ja täydennyskoulutusta kuin esimiesten johtamistaitoa. Johtamisen laatua ja johtamisosaamista on kehitettävä, erityisesti henkilöstön saatavuuden ja vanhustyön houkuttelevuuden lisäämiseksi. Johtamisosaamisessa korostuu osallistava johtamistapa, joka samalla lisää luottamusta (Hiltunen 2015,12 – STM 2013: 52-53.)

Kansainvälisessä terveyspolitiikassa korostetaan osallistavaa johtamista muutoinkin kuin pelkästään muutosprosessissa vaikkakin sen tärkeys erityisesti korostuu muutostilanteissa. Osallistavassa johtamisessa hoitohenkilöstö osallistuu päätöksentekoon, mikä tarjoaa hoitohenkilöstölle ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Osallistavan johtamisen on todettu parantavan vuorovaikutusta ja viestintää, työilmapiiriä ja työolosuhteita. Yhdysvalloissa kehitetystä vetovoimainen sairaala -konseptin tutkimustuloksista on saatu vakuuttavaa näyttöä osallistavan johtamisen merkityksestä palvelun

laatuun, potilasturvallisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Samalla saatiin säästöjä, koska hoitajaksot olivat lyhyempiä ja haittatapahtumia oli vähemmän. Hoitajien työmäärä oli kohtuullisempi, henkilöstö sai enemmän tukea johtajalta ja hoitajat käyttivät enemmän aikaa potilastyöhön. (STM 2009: 34-35, 37.)

3.2 Hoitotyön tuntemus ja kehittäminen

Työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen kuuluu lähijohtajalle. Työtehtäviin voi kuulua mm. työn päivittäistä johtamista ja muuta organisointia. Useassa työkohteessa lähijohtaja osallistuu myös käytännön työhön. On hyvä hallita perustehtävä ja huolehtia omasta osaamisesta, jotta pystyy johtamaan yksikköään ja olisi työssään uskottava. (Reikko ym. 2010: 56&58.)

Hoitotyön johtajien johtamisvalmiuksien tukeminen, vahvistaminen ja kehittäminen vahvistavat sekä ammatillisia osaamista että potilaan hoitotuloksia. Hoitohenkilökunta kokee tärkeäksi sen, että esimies nähdään osallisena hoitotyössä Shermanin ym. (2007) tekemän tutkimuksen mukaan. Huolimatta hoitotyön johtajuuden vaatimuksista, on tärkeää olla erottamatta johtajaa potilaista. Tämä luo haastetta jaksamiseen ja itsestä huolehtimiseen, sillä suurin osa haastatelluista hoitotyön johtajista työskentelee hyvin pitkiä aikoja ja tuntee olevansa vastuullinen henkilökunnan resurssi. Kyky pysyä optimistisena ja joustavana turbulenssin ja muutoksen aikana on keskeinen osa johtajuuden menestymistä. Jotta voi huolehtia potilaista ja henkilökunnasta, on pystyttävä huolehtimaan itsestä. (Sherman 2007: 92.)

3.3 Talouden johtaminen

Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla edellyttää monipuolista taloushallinnon ymmärtämistä ja osaamista. Tämän lisäksi on ymmärrettävä sosiaali- ja terveysalan toimintakenttä. Tuotettavat palvelut ovat yhä useammin tuotteistettu ja kustannuslaskentaa apuna käyttäen hinnoiteltu. Budjetti ja sen jatkuva seuraaminen ja toiminnan arviointi on yksi tärkeimmistä työvälineistä johtamistyössä. Kustannusten seurannassa ja vertailussa eri yksiköiden välillä tulee huomioida myös mm. laatua ja henkilöstön osaamista. Sosiaali- ja terveysalan yksiköissä lähes kaikkea henkilöstön ja perustehtävien suunnittelua ja toteuttamista arvioidaan tietoisesti kustannusvaikutukset huomioiden. Näitä tehtäviä ovat

mm. toiminnan suunnittelu, seuranta ja raportointi. Organisaatiotasolla läpinäkyvät kustannuslaskelman menetelmät ovat välttämättömät, jotta vertailua on mahdollista tehdä. (Kankaanpää 2015: 199-213 – Reikko ym. 2010: 57.)

Suurin osa hoitotyön johtajista Shermanin ym. (2007) tutkimuksen mukaan, ilmoittivat talouden johtamisen heikoimmaksi osaamisalueeksi. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että jos he eivät ymmärrä riittävästi taloushallintoa, se on esteenä työtehtävissä menestymiselle. Heikan (2008) tekemän tutkimuksen mukaan, talousosaaminen korostuu tulevaisuudessa entisestään kaikilla johtamisen tasoilla, liittyen mm. ostopalveluiden määrän kasvuun (Heikka 2008: 129). Kriittinen osa sairaalan toiminnan budjetointia on hoitohenkilöstö. Hoitotyön johtajien täytyy pystyä perustelemaan yksikön johtajille hoitohenkilöstön suunnittelu ja käyttö ottamalla huomioon mm. näyttöön perustuvat tutkimustulokset. Kustannuksiin liittyvät asiat pitää pystyä mittaamaan. Hoitotyön johtajat kokevat, että he tarvitsevat varmuutta taloustiedon esittämiseen. (Sherman ym. 2007: 91.)

3.4 Toiminnan johtaminen

Sosiaali- ja terveysalan toimintakenttää säätelevät useat lait ja asetukset. Lähijohtajan työssä on tärkeää osata tunnistaa ja soveltaa monenlaisia säädöksiä. Lisäksi on pystyttävä ohjeistamaan työntekijöitä toimimaan säädösten mukaisesti, joten on tärkeää jatkuvasti pitää ajan tasalla omaa osaamistaan. (Reikko ym. 2010: 48)

Hoitotyön johtajalla tulee olla kyky olla järjestelmäajattelija. Yksikään hoitoyksikkö, ammatti, sairaala tai terveydenhuollon verkosto eivät voi toimia erikseen. Terveydenhuolto on yhdistetty toisiinsa ja järjestelmän haasteet vaikuttavat jokaiseen osaan. Tehokkaimmat hoitotyön johtajat osaavat katsoa asioita suuresta kuvasta. He ymmärtävät miten heidän johtama yksikkö liittyy organisaatioon. He tarkastelevat ennakoiden uusia aloitteita, kuten potilasturvallisuusstandardeihin tai tietoturvaodotuksiin liittyviä asioita sekä arvioivat niiden vaikutusta omaan työyksikköihinsä. He ottavat huomioon terveyspolitiikan aloitteita ja kouluttavat henkilökuntaa, potilaita ja työtovereita esitetyistä ajankohtaisista muutoksista. (Sherman ym. 2007: 92.)

3.5 Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot

Yhteistyö jakautuu asiakasyhteistyöhön ja verkostoyhteistyöhön liittyen organisaation tai toimialan muihin verkostoihin. Lähijohtajat ovat keskeisessä asemassa jalkauttamassa organisaation visiota ja strategista suunnitelmaa käytännön työhön. Lähijohtajan viestintätaidot, kyky tukea ihmisten osaamista ja kehittymismahdollisuuksia vaikuttavat siihen, miten työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä. (Reikko ym. 2010: 57 & 69.)

Shermanin ym. (2007) tutkimuksen mukaan, johtajat kokivat ihmissuhteissa onnistumisen olevan menestyksen ja työntekijän sitouttamisen kannalta keskeinen tekijä. Samaan lopputulokseen päätyivät Saleh ym. 2018 Saudi-Arabiassa tehdyssä tutkimuksessa, jossa tutkimuskohteena olivat hoitotyön lähijohtajat ja heidän johtamistyylin vaikutus henkilökuntaan. Hyvien ihmissuhteiden kehittäminen on keskeinen taito johtamisosaamisessa. Tämä taito sisältää kyvyn kommunikoida, kuunnella ja helpottaa konflikteja, mutta myös sen, että johtaja on näkyvästi läsnä. Lähijohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda luottamuksellinen työyhteisö, jossa avoin ja inhimillinen vuorovaikutus on mahdollista (Komulainen 2015: 83). Hoitajat haluavat, että esimies kuuntelee henkilökuntaa ja kommunikoi heidän kanssaan tehokkaalla ja ammattimaisella tavalla. Hoitohenkilökunta tarvitsee henkilökohtaisen yhteyden johtajaansa. Sähköposti ei yksinkertaisesti riitä. Henkilökunta haluaa tietää, että he voivat puhua esimiehensä kanssa ja tuntea, että heitä todella kuunnellaan ja tunnetaan yksilöinä. Tämä on haaste, sillä kokeneella johtajalla voi olla suurikin henkilöstö johdettavana. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen puuttuminen voi synnyttää kilpailuhenkisyyttä ja johtaa herkemmin konflikteihin (Komulainen 2015: 83). (Sherman ym. 2007: 90. – Saleh ym. 2018: 202.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon hoitohenkilöstö odottaa johtajilta SOTE-uudistukseen liittyen tasapuolisuutta, avointa tiedottamista ja muutosjohtajuutta. Muutosjohtamisessa johtajalta odotetaan vahvoja suunnittelu- ja koordinoitaitoja sekä jämäkkyyttä asioiden hoitamiseksi. Henkilöstö kokee, että muutoksen suunnitteluvaiheessa henkilöstön mukaan ottaminen on tärkeää. (Holopainen – Korhonen – Korhonen 2016: 13.) SOTE-uudistuksen käytännön toteuttamisessa lähijohtajilla tulee olemaan keskeinen rooli muutoksen onnistumisessa (Vartiainen 2017: 40).

3.6 Itsensä johtaminen

Johtaminen on sidoksissa johtajan persoonaan ja identiteettiin. Todellinen johtajuus alkaa siitä, kun johtaja ymmärtää ja tuntee itsensä. Henkilökohtaisen johtamisen hallitseminen on ratkaisevan tärkeässä osassa, joka vaikuttaa johtajuuden menestykseen ja luo vahvan pohjan toisia arvostavalle yhteistyölle. Oleellista itsensä johtamisessa on tunnistaa omat heikkoudet, vahvuudet, arvot, toiveet ja tiedostaa olevansa itse itsensä paras kehittämisen asiantuntija. Lisäksi on tärkeää tunnistaa oma tapa toimia ja johtaa erilaisissa tilanteissa. Tulevaisuudessa yhä enemmän johtajalta odotetaan itsenäisyyttä, ennakkoluulottomuutta ja kykyä ratkaista erilaisia tilanteita. Ilman riittävää itsetuntemusta, on vaikea selviytyä johtamisen arjesta. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-66 – Sherman ym. 2007: 90.)

Erinomaisesti menestyvät johtajat osoittavat itseluottamusta. He voivat luottaa työntekijöihin ja antaa heille vastuuta. He tietävät, miten heidän viestintänsä ja toimintansa vaikuttavat toisiinsa. He tarkastelevat ja huomaavat herkästi, kun asiat eivät mene hyvin. Hyvässä hoitotyön johtamisessa, henkilöstö kokee, että heitä kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja että he pystyvät luottamaan johtajaan. Johtajat tekevät virheitä, mutta ne, joilla on henkilökohtainen johtamisen taito, he voivat tarkastella virheitä, tunnustaa ja ottaa oppia niistä. Ei ole mitään, mitä henkilökunta arvostaisi enemmän kuin johtajaa, joka pystyy sanomaan "olin väärässä". (Sherman ym. 2007: 90.)

Esimiehen ja henkilökunnan väliset suhteet määrittelevät ja vaikuttavat hoitohenkilökunnan työssä viihtymiseen, työhön sitoutumiseen ja annetun hoidon laatuun. Johtamistyyli on henkilökohtainen vaikkakin sen muodostumiseen vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuri (Romppanen – Kallasvuori 2011:113). Hoitotyön johtajan tulee olla tietoinen omasta johtamistyylistään ja sen vaikutuksesta työntekijöihin. (Saleh – O'Connor – Al-Subhi – Alkattan – Al-Harbi – Patton 2018: 202.)

4 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ikäihmisten palveluasumisyksiköiden lähijohtajien työnkuva, tämän hetkinen johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista johtamisosaamista vanhustenhuollon palveluasumisyksiköiden lähijohtajilla on?
2. Millaiset ovat johtamisosaamiseen liittyvät koulutustarpeet?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa palveluasumisyksiköiden lähijohtajien työstä ja johtamisosaamisesta vanhuspalveluiden kehittämisen tueksi. Tutkimustuloksia hyödynnetään ”Johtamiskoulutus vanhustenhuollon palveluasumisen esimiehille” -hankkeessa, jossa mukana olevat ammattikorkeakoulut suunnittelevat täsmennettyä ja räätälöityä koulutusta vastaten palveluasumisen johtamisosaamisen koulutustarpeisiin.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Survey-tutkimus on suunnitelmallinen ja tehokas kyselytutkimus. Itse kerättävissä aineistossa on päätettävä tutkimukseen soveltuva kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmä. (Heikka 2010: 18-19.)

5.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohderyhmänä oli palveluasumisen lähijohtajatehtävissä työskentelevät henkilöt, joilla on työssään esimiesvastuu. Alerajauksena oli Uudenmaan maakunta. Tutkimukseen tavoiteltiin mukaan yksityisen sektorin, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin palveluasumisyksiköiden lähijohtajia. Tutkimuslupa oli myönnetty julkiselta sektorilta Helsingin, Vantaan ja Espoon kaupungeilta.

Aineisto kerätiin kyselylomakkeella, joka toteutettiin sähköisesti E-lomakkeella (liite 1). Kysely pohjautui Nurmivaaran, Väisäsen, Partasen ja Häggman-Laitilan (2015) laatimaan mittariin, jota oli muokattu tähän tutkimukseen soveltuvaksi. Osaamisen arviointi

perustui itsearviointiin. Osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan omaa johtamisosaamistaan ja siten tuottaa tietoa koulutustarpeesta. (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2010: 93, 96).

Kyselylomake oli jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan taustatietoja. Toisessa osassa vastaajaa pyydettiin arvioimaan kategorioittain työnkuvaa ja työtehtävien painotusta valmiiden vastausvaihtoehtojen pohjalta. Lisäksi jokaisen kategorian lopuksi oli kysymys muu, mikä, johon vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa jokin muu johtamisosaamiseen liittyvä työtehtävä. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan myös omaa valmiuttaan työtehtävittäin sekä hänellä oli mahdollisuus ilmoittaa, jos koki hyötyvänsä koulutuksesta. Lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa avoimeen kenttään, minkälaisesta koulutuksesta olisi kyseisen kokonaisuuden osalta kiinnostunut.

Kysely lähetettiin 91:lle julkisen sektorin palveluasumisen lähijohtajalle ja 45:lle yksityisellä tai kolmannella sektorilla työskentelevälle palveluasumisen lähijohtajalle. Julkisella sektorilla Helsingin ja Vantaan kaupunkien yhteyshenkilöt lähettivät kyselyn eteenpäin kohderyhmälle. Espoon kaupungin osalta opinnäytetyön tekijä lähetti suoraan kohderyhmälle tutkimuslupahakemuksia käsittelevältä henkilöltä saatujen osoitetietojen mukaan. Yksityisellä ja kolmannella sektorilla tutkimukseen valikoituivat ne, joiden yhteystiedot olivat saatavissa internetistä, mutta heitä oli haasteellista saada tutkimukseen mukaan. Keväällä 2018 tehtyjen alustavien kartoitusten mukaan, useampi yksityisen ketjun ylemmässä johdossa oleva henkilö vastasi, etteivät ole kiinnostuneita ulkopuolisesta tutkimuksesta. Lisäksi vastaukseksi sain, että tällä hetkellä eräässä organisaatiossa on tapahtumassa muutoksia, joiden vuoksi osallistuminen ei palvelisi opinnäytetyön tavoitteita. Näihin yksiköihin kyselyä ei lähetetty. Näillä tiedusteluilla oli tarkoitus tavoitella yhteyshenkilöitä, jotka olisivat voineet toimittaa kyselyn eteenpäin kohderyhmälle samalla tavalla kuin julkisella sektorilla. Ainoastaan yhdestä kolmannen sektorin yksiköstä tämä onnistui.

Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja se, että vastaajan yksityisyys on suojattu (liite 2). Tällä yksityisyysuojalla tavoiteltiin myös sitä, että kyselyyn vastaaja arvioisi mahdollisimman rehellisesti omaa työkuvaan, johtamisosaamistaan ja koulutustarvetta. Kysely toteutettiin elo- syyskuussa 2018. Vastausaikaa kirjeen lähettämisestä annettiin kaksi viikkoa.

5.2 Tulosten analysointi ja esittäminen

Tulokset on analysoitu tilastollisia menetelmiä käyttäen. Havaintomatriisi on kyselytutkimusaineiston muoto, joka toimii tilastollisen analyysin lähtökohtana. Vaakarivejä kutsutaan havainnoiksi ja pystyrivejä muuttujiksi. Aineistosta on hyvä silmällä molemmissa suunnissa, jotta tietojen puuttumiset tulevat huomioiduksi. (Vehkalahti 2008: 51-52.) Aineistosta poistettiin kahden osallistujan vastaukset ennen havaintomatriisiksi muodostuneen aineiston siirtämistä SPSS-ohjelmaan. Poistamisen syynä oli se, että heillä ei ollut työssään esimiesvastuuta.

Analyysissä on hyödynnetty SPSS-ohjelmaa sekä Exceliä. Kuvailevassa tilastotieteessä aineisto esitetään taulukoina ja graafisina kuvioina. Kuvioiden avulla on mahdollista havainnollistaa lukijalle vastauksista saatu tietomäärä tehokkaasti. (Nummenmaa – Holopainen – Pulkkinen 2014: 37.) Tulosten kuvailu on toteutettu taulukoiden ja kuvioiden avulla. Kuvioissa on käytetty prosentteja jakauman tulosten kuvaamiseksi. Kunkin kategorian työtehtävien painotus on järjestetty kuvioissa merkittävästi painottuvan vastausvaihtoehdon mukaiseen järjestykseen. Valmius suoriutua työtehtävässä on puolestaan järjestetty kiitettävien valmiuksien mukaiseen järjestykseen.

Aineistoa on analysoitu pääasiassa tarkastelemalla muuttujia yksitellen. Ristiintaulukoinnilla lasketaan kahden muuttujan välisiä yhteisjakaumia (Nummenmaa ym. 2014: 43). Ristiintaulukoimalla on selvitetty, onko vastauksissa merkittäviä eroja sen suhteen, onko vastaaja suorittanut johtamisopintoja. Vain tilastollisesti merkitsevä ero on esitetty tuloksissa.

Työtehtävän painotuksen suhdetta valmiuteen on kuvattu kuvioissa kyseisen työtehtävän painotuksen keskiarvoa suhteessa ja valmiuden keskiarvoon. Tämän havainnollistan kuvioin sekä avoimien vastausten mukaan, on tehty päätelmä koulutustarpeesta ja -toiveista. Taulukoissa, jotka ovat työn liitteenä, tulokset ovat yksityiskohtaisempia (Valli 2015:74). Näissä on ilmoitettu tulosten frekvenssit, prosenttiosuudet, keskiarvot ja keskihajonnat. Mitä pienempi keskihajonta, sitä lähemmin arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille (Vehkalahti 2008: 55).

6 Tulokset

Kysely lähetettiin 136:lle palveluasumisen lähijohtajalle, johon vastasi 35. Tutkimukseen hyväksyttiin 33 vastaajaa. Vastausprosentti oli 24%. Koska vastaajia oli vähän, aineistoa ei voi tilastollisesti testata. Tästä syystä tulokset on esitelty kuvailevasti.

6.1 Taustatiedot

Taulukossa 1 on avattu vastaajien taustatiedot sisältäen ikäjakauman, työskentelyalueen ja koulutustaustan. Vastaajista kukaan ei ollut alle 30 -vuotias. Suurin osa vastaajista oli 31 – 60 vuotiaita jakautuen tasaisesti tälle ikähaarukalle. Yli 60 -vuotiaita oli 2 vastaajaa, eli 6 % vastaajista. Työskentelyorganisaatioista parhaiten on edustettuna julkisen sektorin lähijohtajat. Heitä oli yhteensä 25 eli 76 % vastaajista.

Koulutustaustan osalta (taulukko 1) vastaajaa pyydettiin valitsemaan vaihtoehtoista kaikki suoritettut tutkinnot. Vastaajista 49 %:lla oli taustalla ammatillinen opistoaste ja ammattikorkeatutkinto 43 %:lla vastaajista. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut 30 % vastaajista ja ylemmän yliopistollisen tutkinnon oli suorittanut 12 % vastaajista. Muu koulutus oli 30 %:lla vastaajista. Heistä 7:llä oli johtamisen erikoisammattitutkinto eli JET suoritettuna. Kaksi oli suorittanut avoimessa yliopistossa lisäopintoja. Vastaajilta kysyttiin myös, oliko heidän koulutus sisältänyt vähintään 30 opintopistettä johtamisopintoja. Vastaajista 75 % ilmoitti sisältäneen.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

Ikäjakauma	Lkm	%
31-40 v.	11	33
41-50 v.	10	30
51-60 v.	10	30
yli 60 v.	2	6
Yhteensä	33	100
Organisaatio	Lkm	%
julkinen sektori	27	77
yksityinen sektori	6	17
kolmas sektori	2	6
Yhteensä	33	100
Tutkintotausta	Lkm	%
Ammatillisen opistoasteen tutkinto	16	49
Ammattikorkeakoulututkinto	14	43
Alempi yliopistollinen tutkinto (kandidaatin tutkinto)	3	9
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	10	30
Ylempi yliopistollinen tutkinto	4	12
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto	0	0
Muu	10	30
Muut koulutukset	Lkm	
Avoimen lisäopinnot, Helsingin kaupungin kurssit	1	
Avoim yliopisto	1	
Jet Johtamisen erikoisammattitutkinto	1	
JET, johtamisen erikoisammattitutkinto	1	
JET, työnohjaaja	1	
Johtamisen erikoisammattitutkinto	2	
Johtamisen erikoistumiskoulutus	1	
Johtamisen ja kehittämisen erik.opinnot, 60 op	1	
Johtamisen ja kehittämisen opinnot 60 ov.	1	
Johtamisopinnoja vähintään 30 op	Lkm	%
Ei	8	24
Kyllä	25	75
Yhteensä	33	100

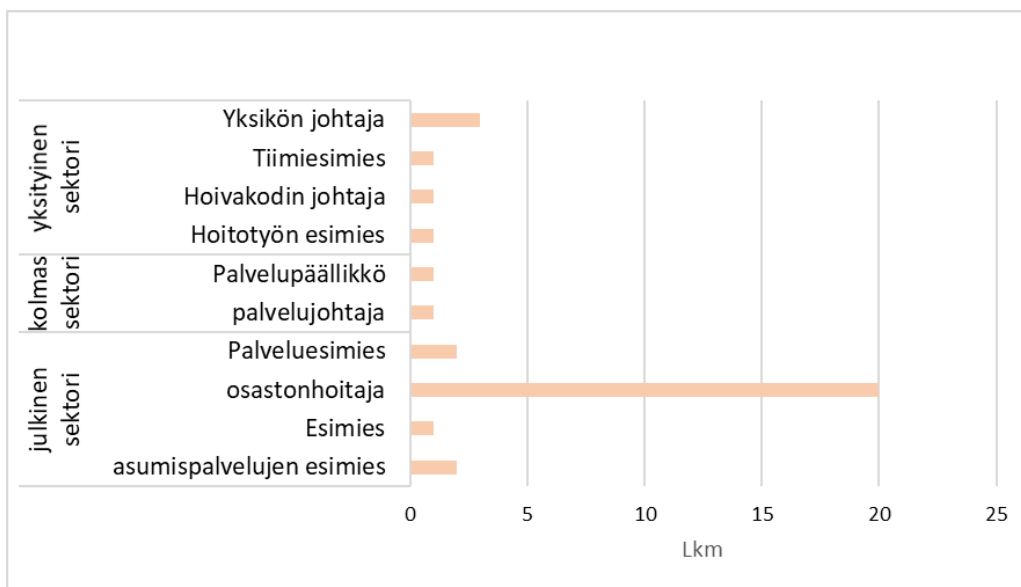
Taulukossa 2 on avattu vastaajien nykyisessä työtehtävässä työskentelyaika ja yhteensä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työskentelyaika. Nykyisessä työtehtävässä 5 vuotta tai alle työskennelleitä oli 52 % vastaajista eli yli puolet vastaajista. 6-10 vuotta nykyisessä työtehtävässä työskennelleitä oli 21 % vastaajista. Yhteensä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla 5 vuotta tai alle työskennelleitä oli vain 3 % vastaajista ja 6-10 vuotta työskennelleitä 9 % vastaajista.

Kyselyyn osallistujilta kysyttiin myös, kuinka monelle työntekijälle vastaaja toimii esimiehenä. Suurimmalla osalla vastaajista, 79 %:lla johdettavia työntekijöitä oli 11-30. 18 %:lla vastaajista johdettavia oli 31-50 työntekijää (taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajien työskentelyaika alalla ja yksikön henkilöstömäärä

Nykyisessä työtehtävässä toimimisaika	Lkm	%
5 vuotta tai alle	17	52
6–10 vuotta	7	21
11–15 vuotta	6	18
16–20 vuotta	1	3
21–25 vuotta	1	3
yli 25 vuotta	1	3
Yhteensä	33	100
Sotealalla toimimisaika yhteensä	Lkm	%
6–10 vuotta	2	6
11–15 vuotta	8	24
16–20 vuotta	9	27
21–25 vuotta	6	18
yli 25 vuotta	8	24
Yhteensä	33	100
Lähijohtajalle raportoiva henkilöstömäärä	Lkm	%
11-30	26	79
31-50	6	18
51-100	1	3
Yhteensä	33	100

Kuviossa 4 on havainnollistettu tehtävä- ja virkanimikkeet riippuen työskentelysektorista. Nimike erosi sillä, työskentelikö vastaaja julkiselle, yksityisellä vai kolmannella sektorilla. Samoja tehtävänimikkeitä ei ollut käytössä eri sektoreilla. Selvästi yleisin virka- tai tehtävänimike julkisella sektorilla oli osastonhoitaja. Tämän lisäksi vastaavanlaisissa tehtävissä voi työskennellä palveluesimiehenä tai asumispalveluiden esimiehenä. Yksityisellä sektorilla nimikkeistä korostui yksikön johtaja. Muita nimikkeitä olivat tiimiesimies, hoivakodin johtaja ja hoitotyön esimies. Kolmannella sektorilla käytetään nimikkeenä palvelupäällikkö tai palvelujohtaja.

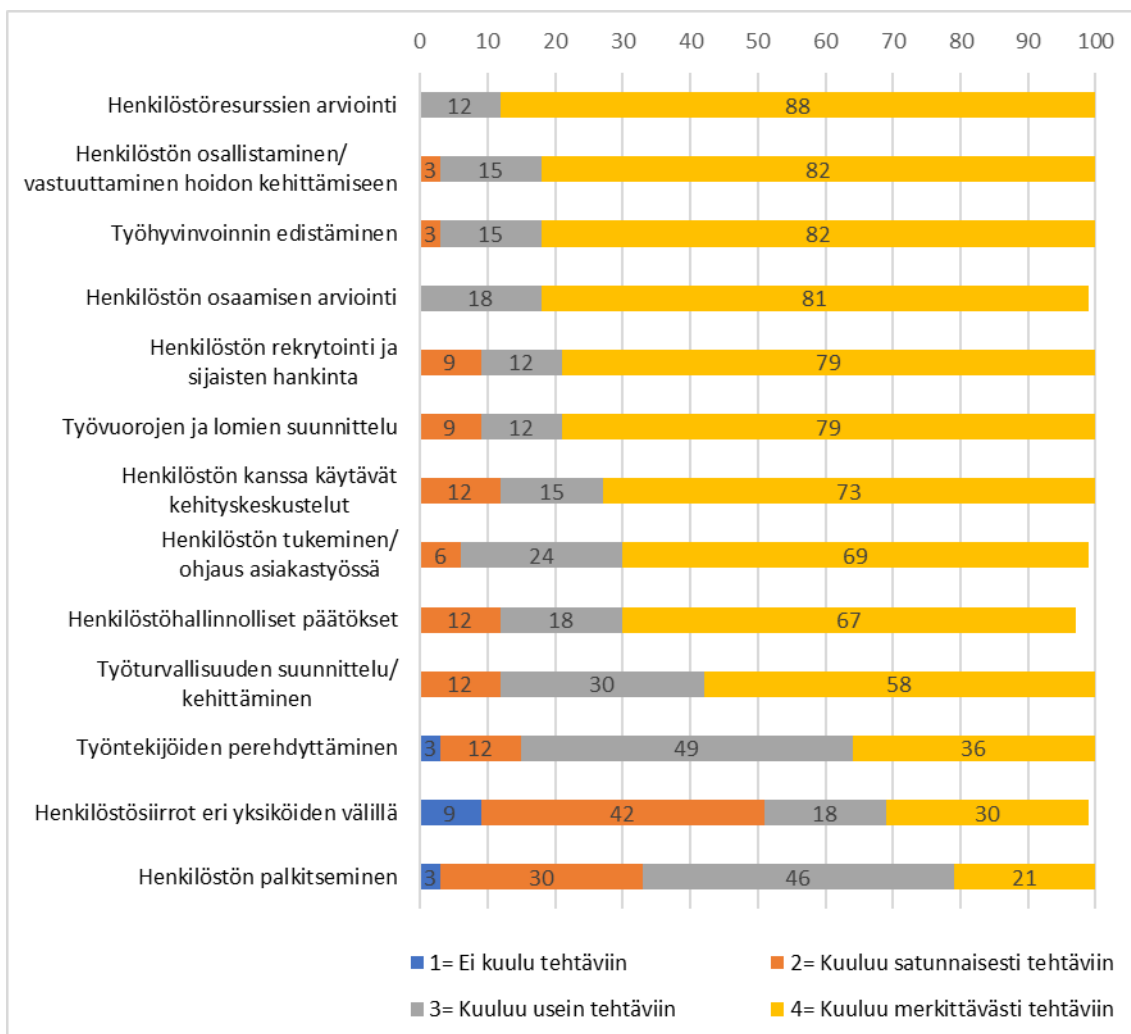


Kuvio 4. Virka- tai tehtävänimike työskentelyorganisaation mukaan

6.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen painotus ja valmius

Kyselyn vastauksista ilmenee, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät työtehtävät kuuluvat laajasti palveluasumien lähijohtajan työnkuvaan (kuvio 5). Näistä työtehtävistä henkilöstöressurssien arviointi ja henkilöstön osaamisen arviointi kuuluvat vastausten perusteella merkittävästi tai usein lähijohtajan työhön palveluasumisen yksikössä. Näiden työtehtävien osalta kukaan vastaajista ei ilmoittanut, että ne kuuluisivat vain satunnaisesti tehtäviin tai että eivät kuuluisi tehtäviin lainkaan. Myös henkilöstön osallistaminen / vastuuttaminen hoidon kehittämisessä ja työhyvinvoinnin edistäminen olivat ne, jotka usein tai merkittävästi kuuluvat lähijohtajan työhön. Näiden osalta yksi vastaajista ilmoitti molempien osalta, että kuuluu vain satunnaisesti työtehtäviin.

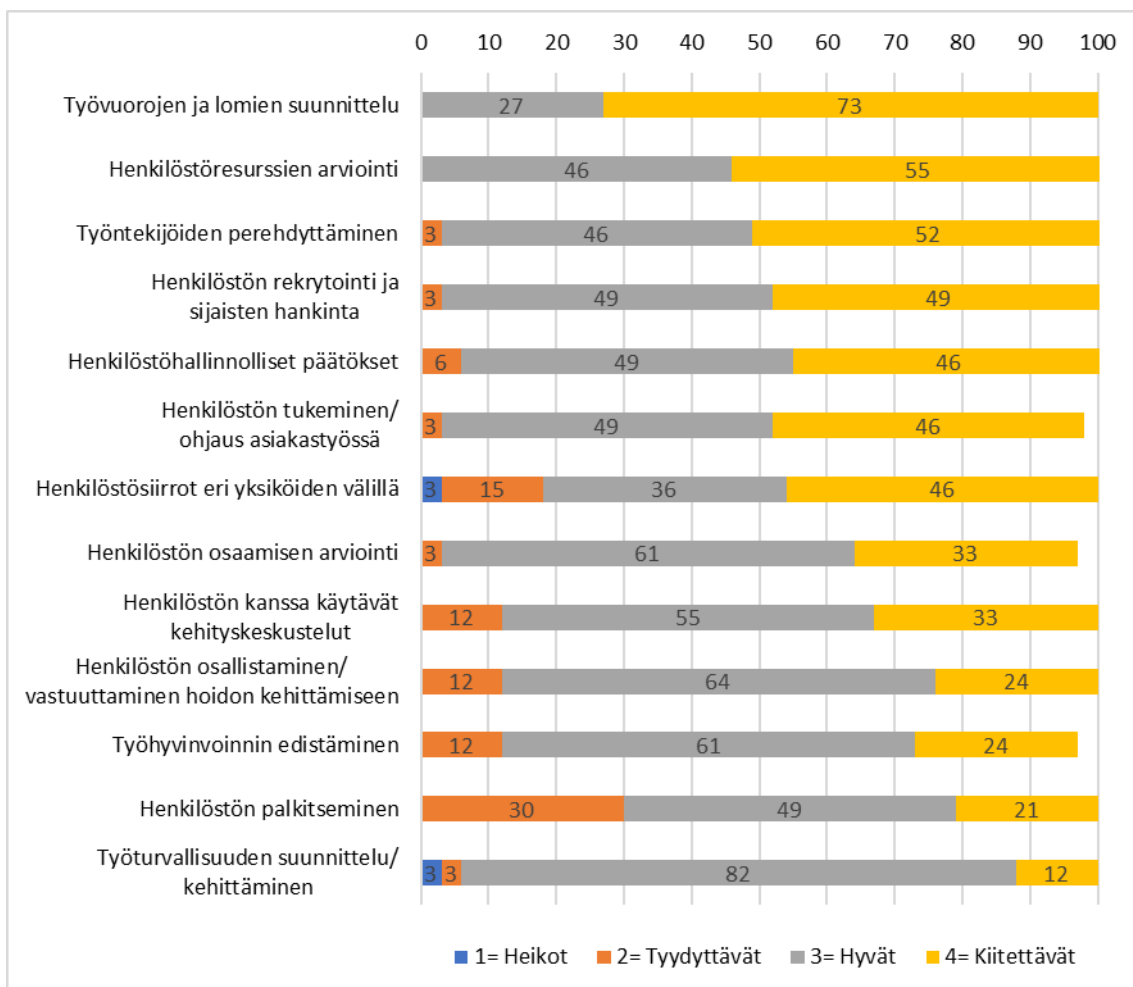
Henkilöstösiirrot eri yksiköiden välillä oli kyselyn tulosten mukaan työtehtävä, johon 51% vastaajista ilmoitti, että se kuuluu satunnaisesti tai ei lainkaan lähijohtajan työtehtäviin. 30 % vastaajista ilmoitti, että henkilöstön palkitseminen kuuluu satunnaisesti tai ei lainkaan työtehtäviin.



Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyen työtehtävien painotus lähijohtajan työssä

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien työtehtävien osalta vastaajat arvioivat omat valmiutensa kiitettäväksi tai hyväksi suurimmassa osassa tehtävissä (kuvio 6). Työtehtävät, joiden osalta kukaan ei arvioinut valmiutta tyydyttäväksi tai heikoksi olivat työvuorojen ja lomien suunnittelu ja henkilöstöressurssien arviointi. Työvuorojen ja lomien suunnittelun arvioi 73 % vastaajista kiitettäväksi ja 27 % hyväksi. Henkilöstöressurssien arvioinnin osalta vastaajista 55 % arvioi kiitettäväksi ja 46 % arvioi valmiuden hyväksi. Työntekijöiden perehdyttäminen, henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön tukeminen / ohjaus asiakastyössä olivat työtehtävät, joiden osalta vain 3 % vastaajista arvioi valmiuden tyydyttäväksi ja loput hyväksi tai kiitettäväksi.

Vastaajien arvioinneissa oli hajontaa liittyen henkilöstösiirtoihin yksiköiden välillä ja henkilöstön palkitsemiseen (kuvio 6). Näiden osalta osa vastaajista arvioi valmiuden tyydyttäväksi ja osa kiitettäväksi.



Kuvio 6. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien työtehtävien valmius lähijohtajan työssä

6.3 Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät koulutustarpeet

Kuviossa 7 on havainnollistettu henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien työtehtävien painotusta suhteessa valmiuteen. Kuvion arvot perustuvat kunkin työtehtävän vastausten keskiarvoon (liite 3). Vaikkakin useimmassa työtehtävässä valmius ylitti 3,0 keskiarvon, eli valmius suoritua työtehtävästä on kesimäärin vähintään hyvä, on useamman työtehtävän osalta silti lisäkoulutuksesta hyötyä, sillä kyseiset työtehtävät painottuvat merkittävästi tai usein lähijohtajan arjessa.

Näiden tulosten perusteella koulutustarvetta on henkilöstön osallistamisessa / vastuuttamisessa hoidon kehittämiseen. Tämän osalta koulutustoiveeksi oli kirjattu ”arjessa osallistaminen” ja ”jotain innovatiivista”.



Kuvio 7. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen

Toinen kehittämisen osa-alue on työhyvinvoinnin edistäminen, joka kuuluu vastaajien mukaan merkittävästi työtehtäviin. Keskihajonta painotuksen osalta oli 0,5 ja valmiuden 0,6 (liite 3). Yksi vastaajista oli ilmoittanut koulutustoiveeksi, ”miten saada henkilökunta kantamaan vastuuta myös itse työhyvinvoinnistaan?”

Henkilöstöresurssien arviointi painottuu lähijohtajan työssä ja tämän osalta valmius yltää 3,5 keskiarvoon (46% vastaajista arvioinut valmiuden hyväksi ja 55% kiitettäväksi). Yksi vastaajista oli kirjoittanut koulutustoiveeksi ”talous vs. rekrytointi”.

Työturvallisuuden suunnittelun ja kehittämisen valmius arvioitiin heikommaksi suhteessa työtehtävän painotukseen (kuvio 7). Yksi vastaajista oli kirjoittanut koulutustavoitteeksi ”Työturvallisuuden muuttuvat kentät”.

Muut koulutustarpeet liittyivät henkilöstön osaamisen arviointiin, henkilöstöhallinnollisiin päätöksiin sekä henkilöstön palkitsemiseen. Yksi vastaaja toivoi koulutusta ”osaamisen arvioinnista” ja yksi vastaaja kirjoitti ”lisäkoulutus tessistä on aina tarpeen”. Henkilöstön palkitsemiseen liittyen koulutustarpeeksi oli vastattu ”Miten luoda palkitsemisen kriteerit työyhteisölle?” Taulukkoon 3 on tiivistetty henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät koulutustarpeet.

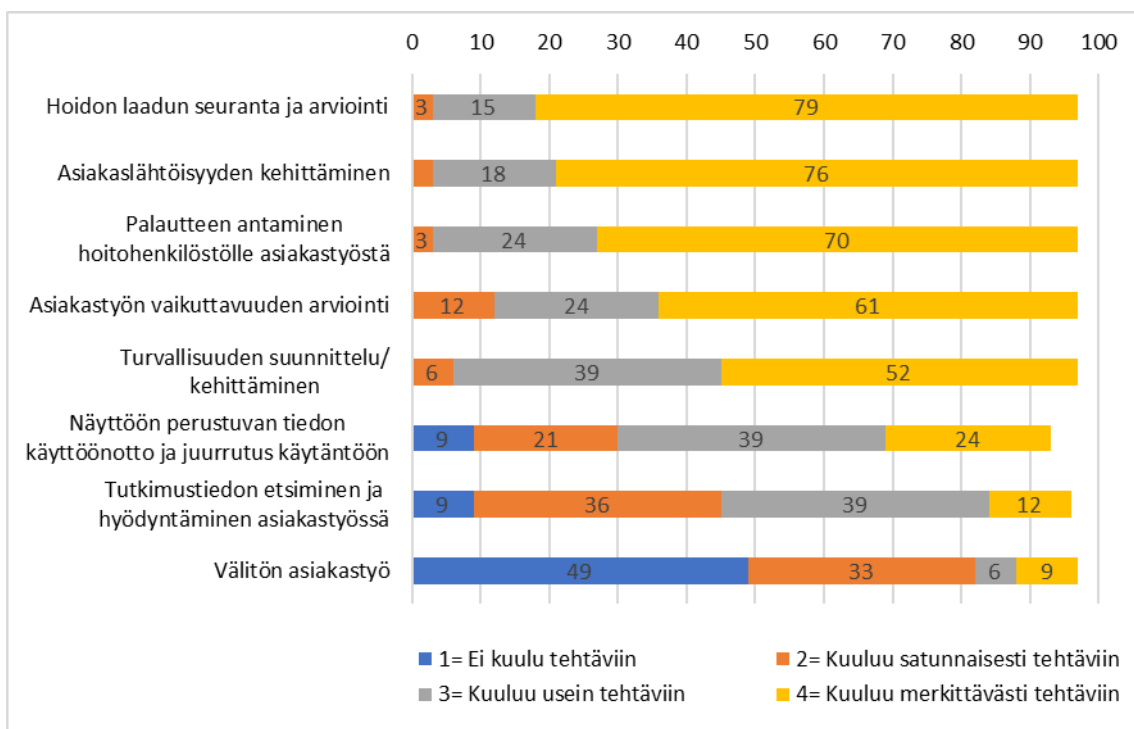
Taulukko 3. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät koulutustarpeet

Johtamisosaaminen	Koulutustarve	Koulutusaiheitoiveet
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Henkilöstön osallistaminen / vastuuttaminen hoidon kehittämiseen	”arjessa osallistaminen” ”jotain innovatiivista”.
	Työhyvinvoinnin edistäminen	”miten saada henkilökunta kantamaan vastuuta myös itse työhyvinvoinnistaan?”
	Henkilöstöresurssien arviointi	”talous vs. rekrytointi”
	Työturvallisuuden suunnittelu ja kehittäminen	”Työturvallisuuden muuttuvat kentät”
	Henkilöstön osaamisen arviointi	”osaamisen arvioinnista”
	Henkilöstöhallinnolliset päätökset	”lisäkoulutus tessistä on aina tarpeen”
	Henkilöstön palkitseminen	”Miten luoda palkitsemisen kriteerit työyhteisölle?”

6.4 Hoitotyön tuntemuksen ja kehittämisen painotus ja valmius

Hoidon laadun seuranta ja arviointi, asiakaslähtöisyyden kehittäminen sekä palautteen antaminen hoitohenkilöstölle asiakastyöstä kuuluvat merkittävästi tai usein lähijohtajan työtehtäviin vastaajien arvion perusteella. Näiden osalta ainoastaan 8 % kyselyyn osallistujista vastasi, että kuuluu vain satunnaisesti tehtäviin (kuvio 8).

49 % vastaajista ilmoitti, että välitön asiakastyö ei kuulu lainkaan heidän työnkuvaan. 33 % vastaajista arvioi, että se kuuluu satunnaisesti ja vain 9 % vastasi, että välitön asiakastyö on merkittävä osa työnkuvaan. Myös tutkimustiedon etsiminen ja hyödyntäminen sekä näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto jakoi vastaajien arvioita työstään (kuvio 8).



Kuvio 8. Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvien työtehtävien painotus lähijohtajan työssä

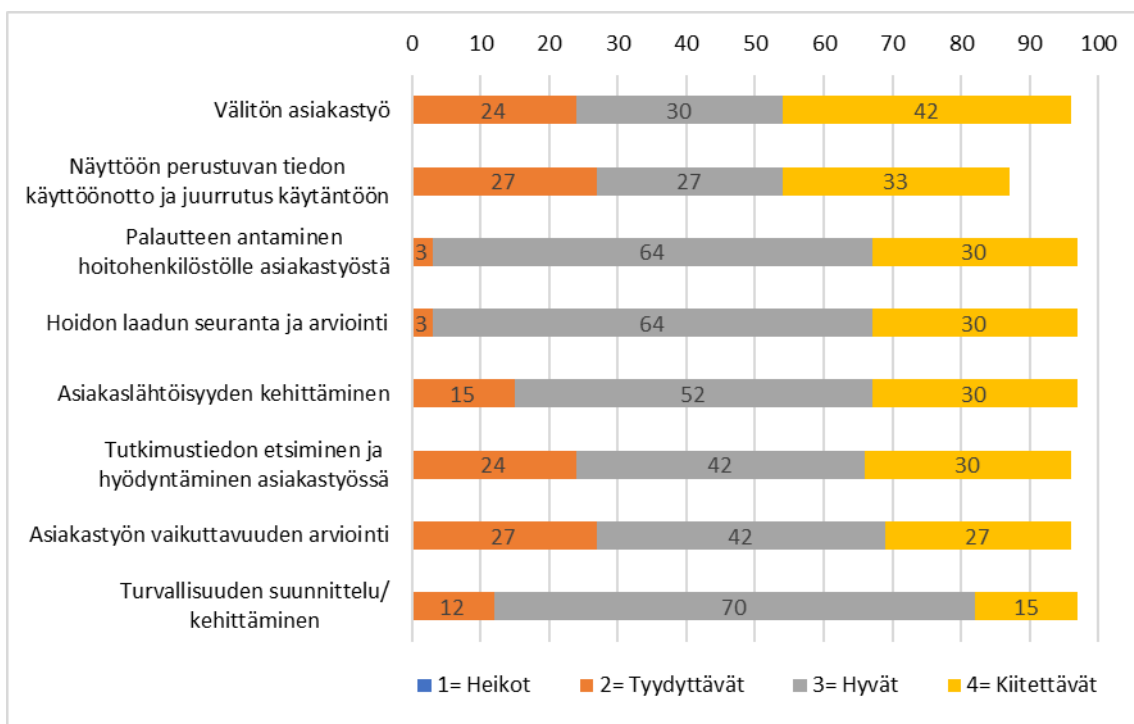
Ristiintaulukoimalla välittömän asiakastyön ja johtamisopintojen suorittamisen ilmenee, että hajonta vastauksissa ilmenee siinä, onko vastaajalla johtamisopintoja suoritettuna (taulukko 4). Vastaajista 4 henkilöä, jotka eivät ole suorittaneet johtamisopintoja, ovat ilmoittaneet välittömän asiakastyön kuuluvat usein tai merkittävästi työnkuvaan.

Taulukko 4. Asiakastyön painotus suhteessa johtamisopintojen suorittamiseen

			Välittömän asiakastyön painotus				Yhteensä
			Ei kuulu työtehtäviin	Kuuluu satunnaisesti	Kuuluu usein	Kuuluu merkittävästi	
Onko koulutuksesi sisältänyt johtamisopintoja vähintään 30 op?	Ei	Lkm	2	2	2	2	8
		%	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
	Kyllä	Lkm	14	9	0	1	24
		%	58 %	38 %	0 %	4 %	100 %
Yhteensä	Lkm		16	11	2	3	32
	%		50 %	34 %	6 %	9 %	100 %

Valmius hoitotyön kehittämiseen liittyvissä työtehtävissä suoriutumiseen jakoi vastaajien arvioita omasta valmiudestaan (kuvio 9). Vaikkakin välitön asiakastyö oli se työtehtävä,

joka vähiten painottui lähijohtajan työssä, siinä kiitettävät valmiudet korostuivat. Huomioitavaa kuitenkin on se, että 24 % vastaajista arvioi välittömän asiakastyön valmiuden tyydyttäväksi. Hyvät tai kiitettävät valmiudet korostuivat palautteen antamisessa hoitohenkilöstölle asiakastyössä sekä hoidon laadun seurannassa ja arvioinnissa. Sen sijaan vastauksissa oli paljon hajontaa liittyen näyttöön perustuvan tiedon käyttöönottoon ja juurrutukseen, tutkimustiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen sekä asiakastyön vaikuttavuuden arviointiin. Osa koki valmiudet kiitettäväksi ja osa tyydyttäväksi. Sillä, oliko vastaaja suorittanut johtamisopintoja, ei ollut merkitsevää vaikutusta.

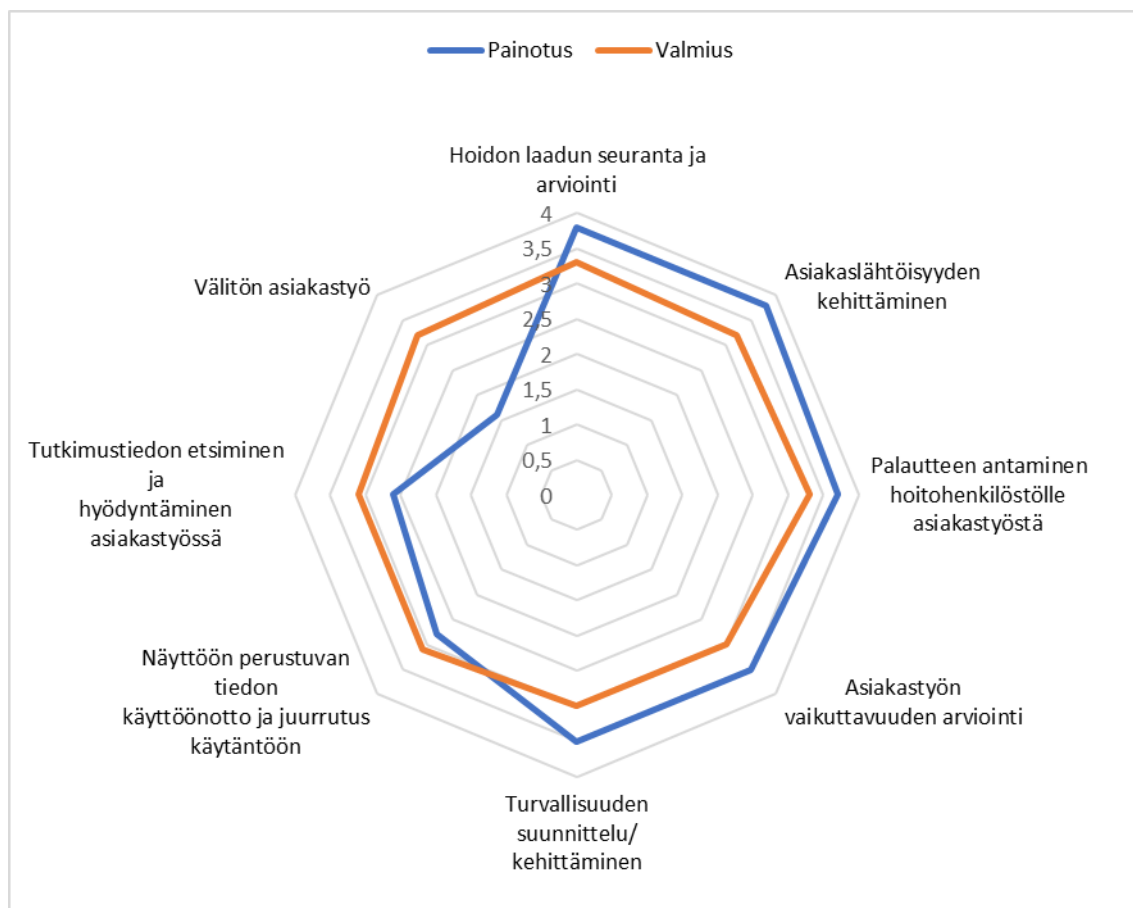


Kuvio 9. Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvien työtehtävien valmius lähijohtajan työssä

6.5 Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvät koulutustarpeet

Kuviossa 10 on havainnollistettu hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen lähijohtajan työssä. Kuvion arvot perustuvat kunkin työtehtävän vastausten keskiarvoon (liite 4). Näiden tulosten perusteella koulutustarvetta on hoidon laadun seurannassa ja arvioinnissa, josta koulutustarveeksi on toivottu *"RAI koulutusta tältä osin"*. Muut koulutustarpeet tulosten perusteella ovat asiakaslähtöisyyden kehittämisessä, palautteen antamisessa hoitohenkilöstölle, asiakastyön

vaikuttavuuden arvioinnissa ja turvallisuuden suunnittelussa / kehittämisessä. Asiakastyön vaikuttavuuden arvioinnista koulutustoiiveksi oli kirjattu ”*Vaikuttavuuden mittarit, miten arvioida vaikuttavuutta*” ja ”*epäselvää esim asiakkuuden määrittely ja vaikuttavuuden mittarit*”.



Kuvio 10. Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen

Tutkimustiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen liittyen koulutusaiheena toivottiin ”*Miten hyödyntää arjessa tutkittua tietoa*” sekä ”*ajankohtaisen hyödynnettävän tiedon löytäminen*”. Näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotosta ja juurrutuksesta toivottiin myös koulutusta. Näiden osalta oli vastattu ”*Miten käytännössä?*” ja lisäksi toivottiin ”*käytännön vinkkejä kokemuksista asiantuntijoilta*”. Vaikka kyseiset hoitotyön kehittämiseen liittyvät tehtävät olivat arvioitu painotuksen osalta joidenkin vastaajien arvioimina jopa niin, että ne eivät kuulu lainkaan työnkuvaan, aiempien tutkimusten perusteella näiden osaamiseen

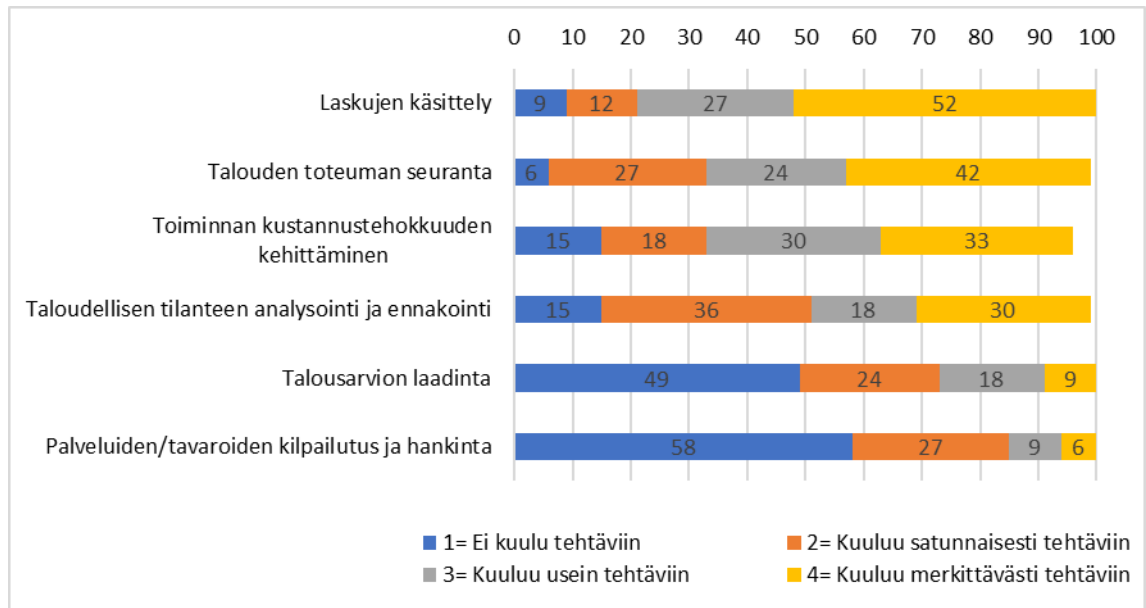
on syytä panostaa. Taulukkoon 5 on tiivistetty hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvät koulutustarpeet.

Taulukko 5. Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyvät koulutustarpeet

Johtamisosaaminen	Koulutustarve	Koulutusaiheet
Hoitotyön tuntemus ja kehittäminen	Hoidon laadun seuranta ja arviointi	"RAI koulutusta täältä osin"
	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	
	Palautteen antaminen hoitohenkilöstölle	
	Asiakastyön vaikuttavuuden arviointi	"Vaikuttavuuden mittarit, miten arvioida vaikuttavuutta" "epäselvää esim asiakkuuden määrittely ja vaikuttavuuden mittarit".
	Turvallisuuden suunnittelu / kehittäminen	
	Tutkimustiedon etsiminen ja hyödyntäminen	"Miten hyödyntää arjessa tutkittua tietoa" "ajankohtaisen hyödynnettävän tiedon löytäminen".
	Näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto ja juurrutus	"Miten käytännössä?" "käytännön vinkkejä kokemuksista asiantuntijoilta".

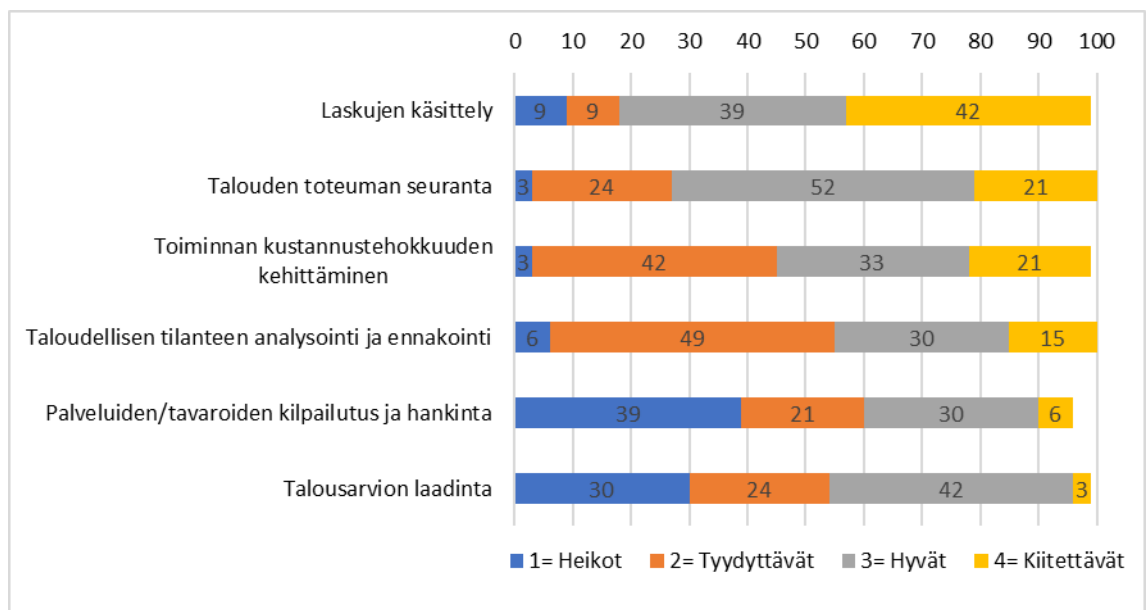
6.6 Talouden johtamisen painotus ja valmius

Talouden johtamiseen liittyvät työtehtävät painottuvat vastaajien tulosten perusteella laskujen käsittelyyn ja talouden toteuman seurantaan (kuvio 11). Toiminnan kustannustehokkuuden kehittämisen sekä taloudellisen tilanteen analysoinnin ja kehittämisen osalta vastaajien arviot vaihtelivat reilusti työtehtävien painotuksessa omassa työssään.



Kuvio 11. Talouden johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus lähijohtajan työssä

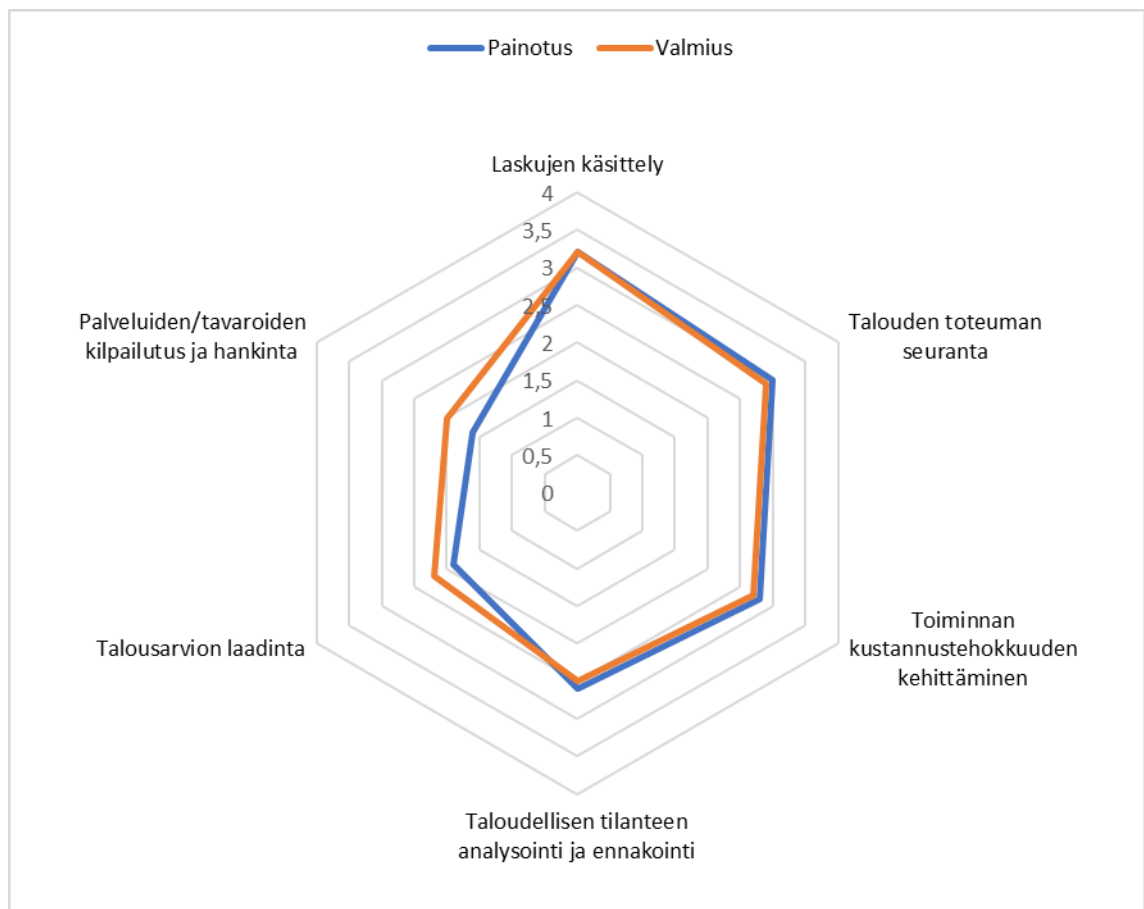
Valmius talouden johtamiseen liittyvissä työtehtävissä suoriutumiseen jakoi myös vastaajien arvioita (kuvio 12). Kiitettävät valmiudet korostuivat laskujen käsittelyssä, joka vastaajien mukaan painottui myös heidän työssään merkittävästi. Talouden toteuman seurannan valmiuden arvioivat kiitettäväksi tai hyväksi 73 % vastaajista. Tyydyttävät valmiudet korostuivat toiminnan kustannustehokkuuden kehittämisessä ja taloudellisen tilanteen analysoinnissa ja ennakoinnissa. Heikot valmiudet puolestaan korostuivat palveluiden tai tavaroiden kilpailutuksessa ja hankinnassa.



Kuvio 12. Talouden johtamiseen liittyvien työtehtävien valmius lähijohtajan työssä

6.7 Talouden johtamiseen liittyvät koulutustarpeet

Kuviossa 13 on havainnollistettu talouden johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen lähijohtajan työssä. Kuvion arvot perustuvat kunkin työtehtävän vastausten keskiarvoon (liite 5). Yli kolmen keskiarvoon valmiuden osalta, joka tarkoittaa arviona keskimäärin hyviä valmiuksia, saavutettiin laskujen käsittelyssä ja talouden toteuman seurannassa. Kaikissa muissa keskiarvo jää alle kolmen eli valmius oli keskiarvoltaan lähempänä tyydyttävää.



Kuvio 13. Talouden johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen

Talouden toteuman seurannasta ja talousarvion laadinnasta koulutustavoitteeksi oli kirjattu *"Budjetointi"* ja yksi vastaajista kertoo, että *"Ei edes mahdollisuutta vaikuttaa tai seurata oman yksikön budjettiin."* Taloudellisen tilanteen analysoinnista ja ennakoinnista yksi vastaaja oli kirjoittanut, että *"Halua olisi, mutta ei mahdollisuutta. Epäkohta omassa*

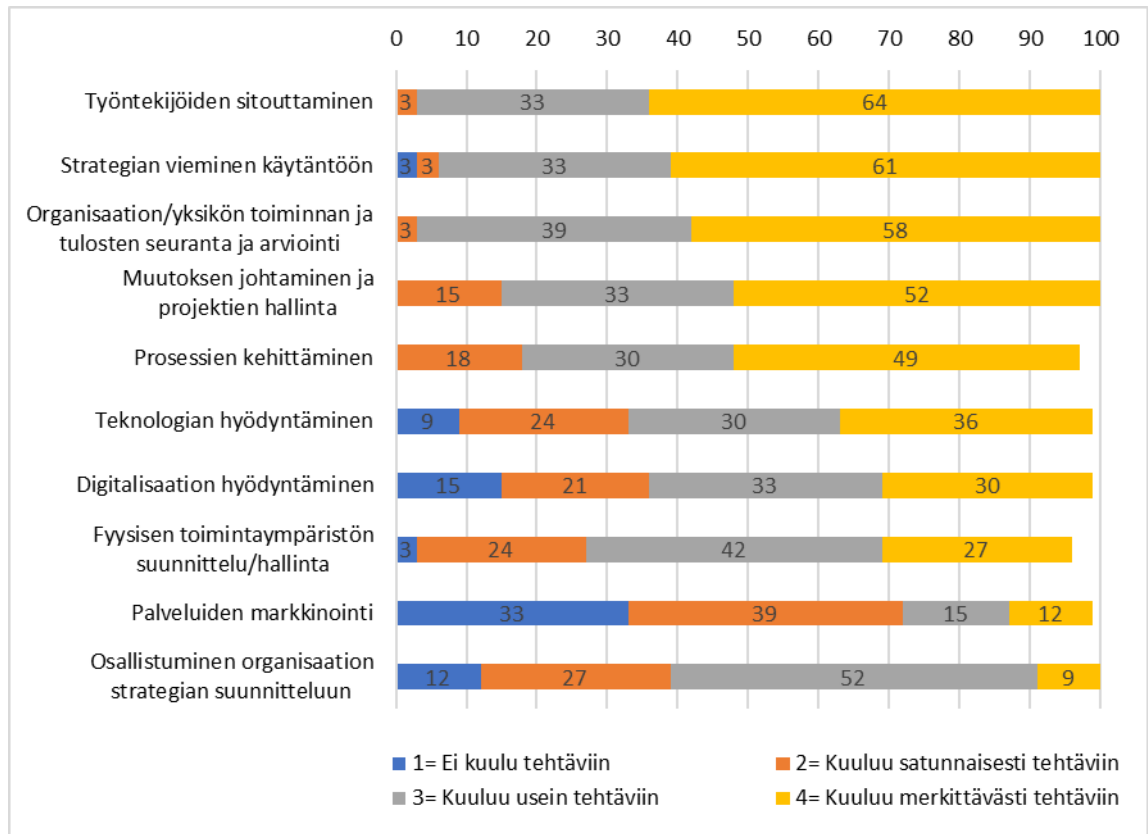
työssä.” Toiminnan kustannustehokkuuden kehittämistä toivottiin myös koulutusta, johon oli kirjoitettu ”Miten?” ja ”Halua ja kiinnostusta on, ei kuulu työhöni nyt.” Taulukkoon 5 on tiivistetty talouden johtamiseen liittyvät koulutustarpeet.

Taulukko 6. Talouden johtamiseen liittyvät koulutustarpeet

Johtamisosaaminen	Koulutustarve	Koulutusaiheet
Talouden johtaminen	Talouden toteuman seuranta	
	Talousarvion laadinta	
	Taloudellisen tilanteen analysointi ja ennakointi	
	Toiminnan kustannustehokkuuden kehittäminen	”Miten?” ”Halua ja kiinnostusta on, ei kuulu työhöni nyt.”

6.8 Toiminnan johtamisen painotus ja valmius

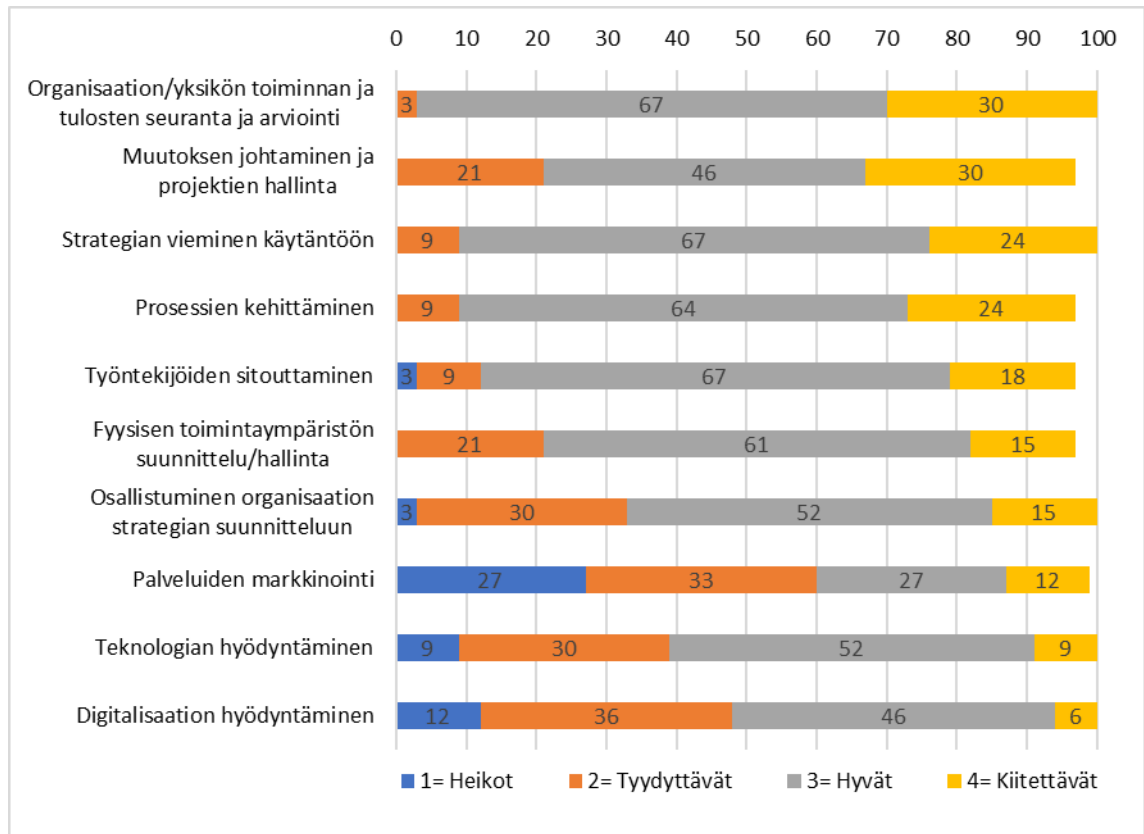
Toiminnan johtamiseen liittyen työntekijöiden sitouttaminen ja organisaation / yksikön toiminnan ja tulosten seuranta ja arviointi kuuluvat merkittävästi tai usein lähijohtajan työhön vastausten perustella (kuvio 14). Muutoksen johtaminen ja projektien hallinta kuuluu myös 85% vastaajien osalta merkittävästi tai usein työtehtäviin. 15 % vastaajista oli arvioinut, että kuuluu vain satunnaisesti työtehtäviin. Palveluiden markkinointi oli työtehtävä, joka 33 % vastaajien arvion mukaan ei kuulu lainkaan lähijohtajan työnkuvaan.



Kuvio 14. Toiminnan johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus lähijohtajan työssä

Valmius toiminnan johtamiseen liittyvissä työtehtävissä suoriutumiseen jakoi vastaajien mielipiteitä (kuvio 15). Yhdenkään työtehtävän osalta kiitettävää valmiutta ei ollut valinnut enempää kuin 30% vastaajista. Kiitettävät tai hyvät valmiudet korostuivat vastaajien arvion mukaan organisaation / yksikön toiminnan ja tulosten seurannassa ja arvioinnissa. Tämän osalta 67 % oli arvioinut hyväksi ja 30 % kiitettäväksi.

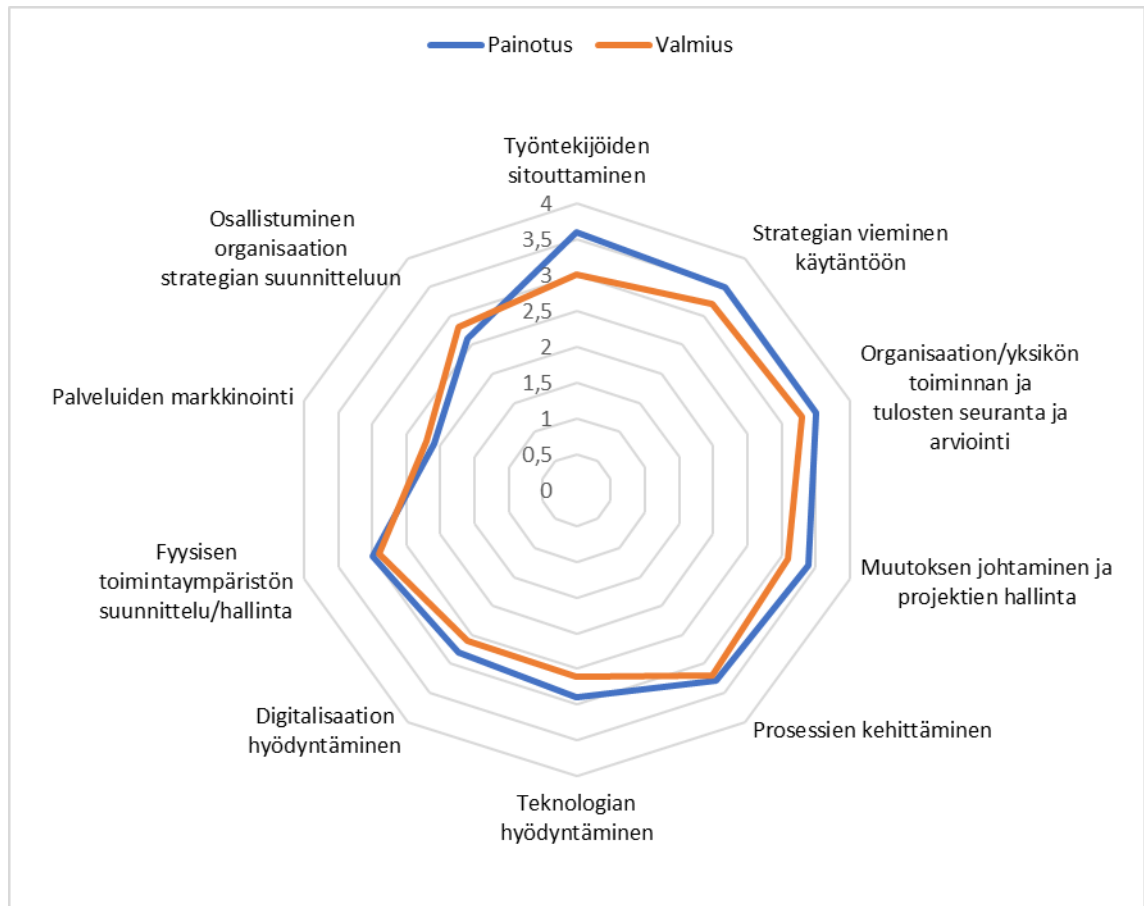
Heikot tai tyydyttävät valmiudet korostuivat palveluiden markkinoinnissa, teknologian ja digitalisaation hyödyntämisessä ja osallistumisessa organisaation strategian suunnittelussa. Muutoksen johtaminen ja projektien hallinnan osa vastaajista (30%) arvioi valmiuden kiitettäväksi ja 21 % vastaajista tyydyttäväksi.



Kuvio 15. Valmius toiminnan johtamiseen liittyvissä työtehtävissä suoriutumiseen

6.9 Toiminnan johtamiseen liittyvät koulutustarpeet

Kuviossa 16 on havainnollistettu toiminnan johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen lähijohtajan työssä. Kuvion arvot perustuvat kunkin työtehtävän vastausten keskiarvoon (liite 5). Koulutustarve ilmenee työntekijöiden sitouttamisessa, joka on keskeinen osa lähijohtajan työtehtäviä. Digitalisaation hyödyntämisessä koulutustavoitteeksi oli yksi vastaaja kirjoittanut ”*Miten ja mitä?*” ja yksi vastaaja oli kirjoittanut ”*Ei resursseja, eikä hyödynnetä kaikkia mahdollisuuksia.*” Fyysisen toimintaympäristön suunnittelun / hallinnan osalta yksi vastaajista oli kirjoittanut koulutustavoitteeksi ”*Mistä apua?*”



Kuvio 16. Toiminnan johtamiseen liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen lähijohtajan työssä

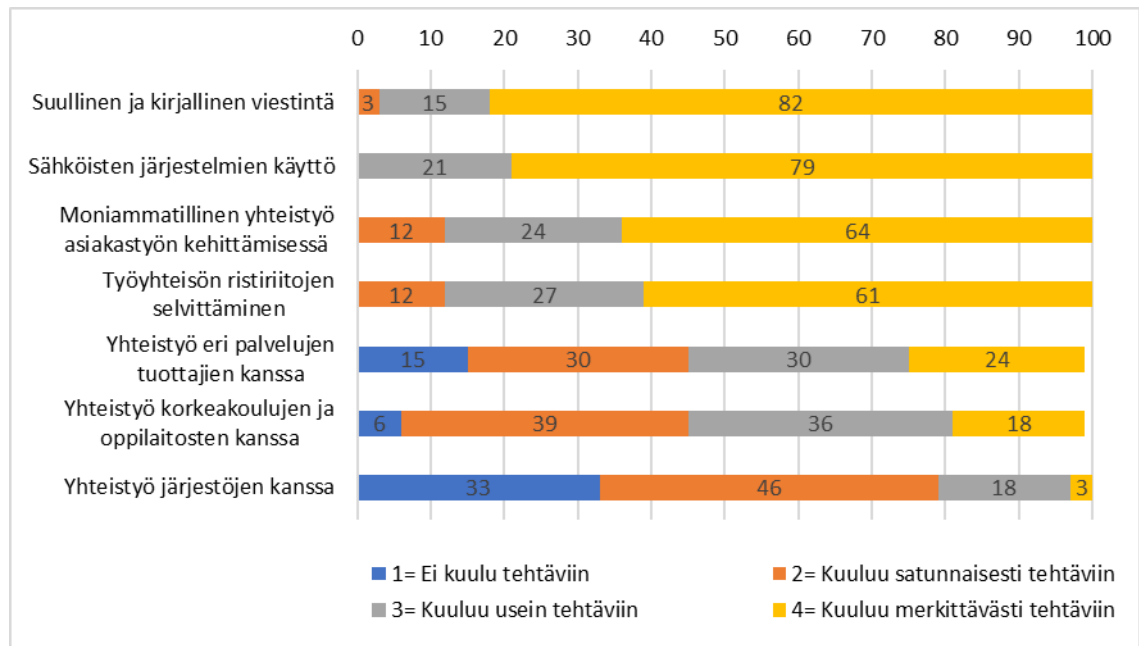
Yksi vastaajista oli kirjoittanut koulutustoiiveeksi ”Muutosjohtaminen”. Palveluiden markkinoinnista yksi vastaaja oli kirjoittanut kommentin ”Tulevaisuuden juttu”. Taulukkoon 7 on tiivistetty toiminnan johtamiseen liittyvät koulutustarpeet.

Taulukko 7. Toiminnan johtamiseen liittyvät koulutustarpeet lähijohtajan työssä

Johtamisosaaminen	Koulutustarve	Koulutusaiheet
Toiminnan johtaminen	Työntekijöiden sitouttaminen	
	Digitalisaation hyödyntäminen	”Miten ja mitä?”
	Fyysisen toimintaympäristön suunnittelu / hallinta	”Ei resursseja, eikä hyödynnetä kaikkia mahdollisuuksia.”
	Muutoksen johtaminen ja projektien hallinta	”Mistä apua?”
	Palveluiden markkinointi	”Muutosjohtaminen”.

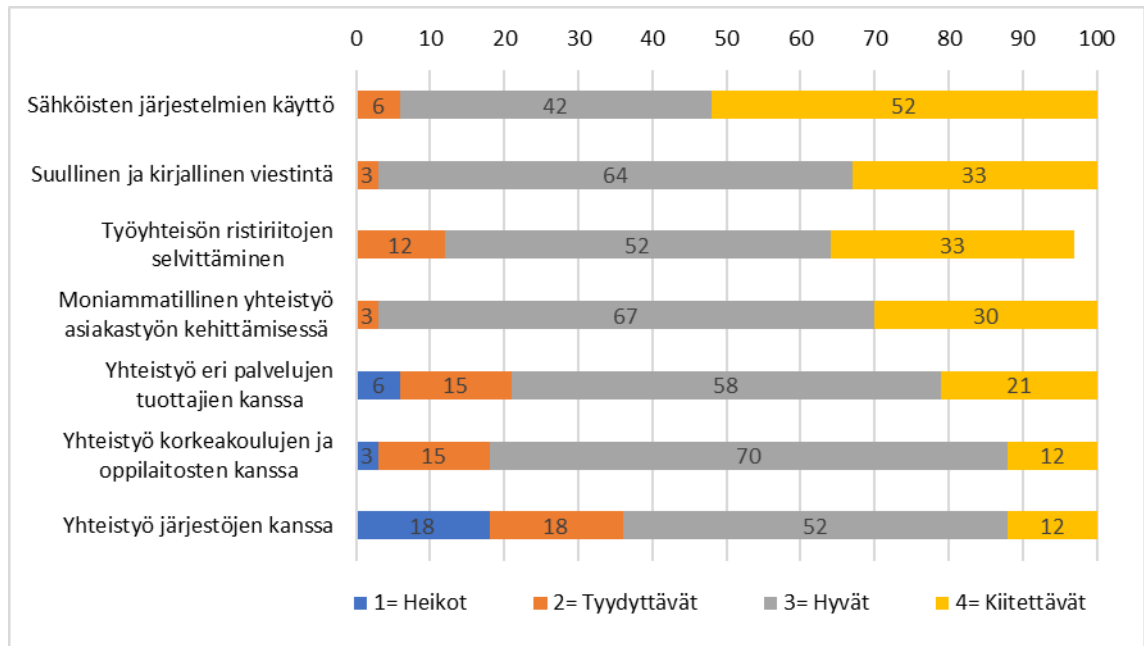
6.10 Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen painotus ja valmius

Suullinen ja kirjallinen viestintä sekä sähköisten järjestelmien käyttö painottuvat merkittävästi lähijohtajan työssä (kuvio 17). Sähköisten järjestelmien osalta kukaan ei vastannut, että niiden käyttö olisi satunnaista tai ei koskaan. Sen sijaan yhteistyö järjestöjen kanssa, yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa sekä yhteistyö eri palvelujen tuottajien kanssa jakoi kokemuksia.



Kuvio 17. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen painotus lähijohtajan työssä

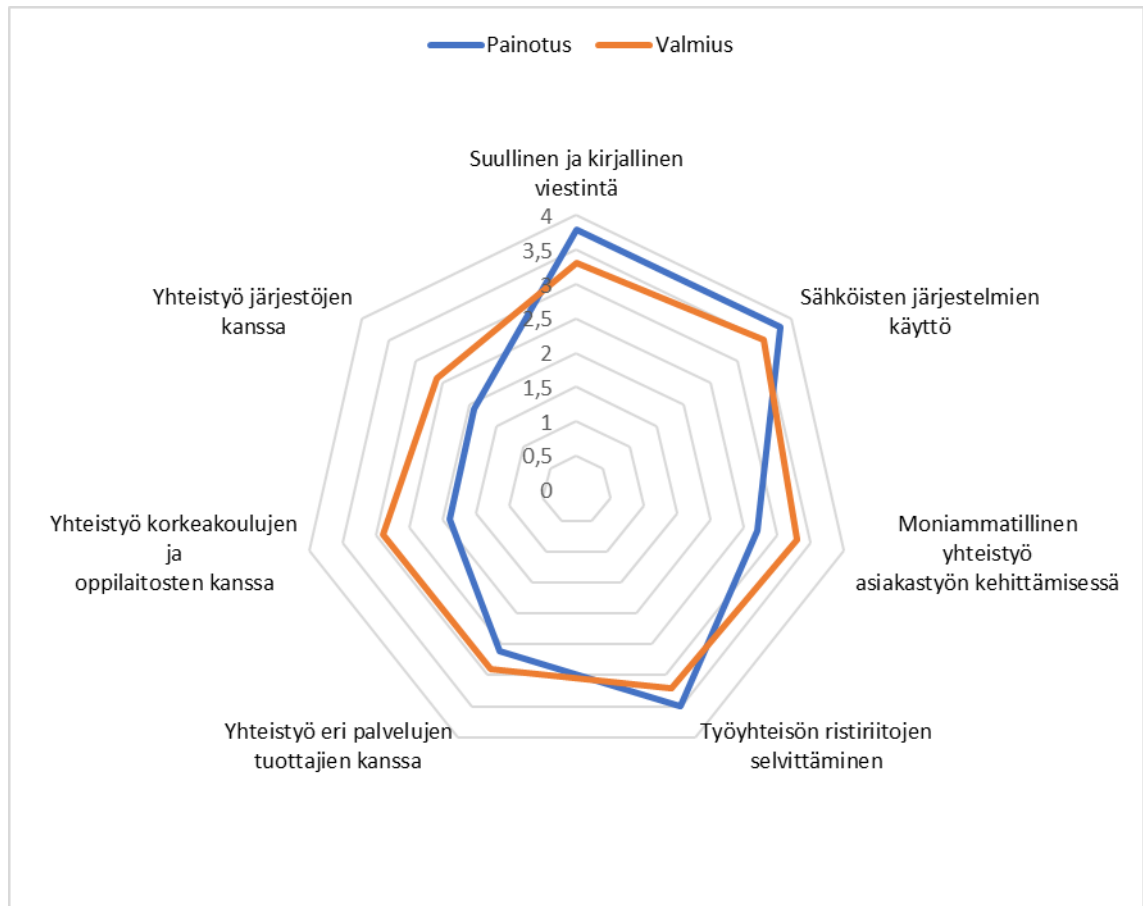
52% vastaajista arvioi valmiuden sähköisten järjestelmien käyttöön kiitettäväksi ja 42% hyväksi (kuvio 18). Suullisen ja kirjallisen viestinnän arvioi kiitettäväksi 33% vastaajista. Työyhteisön ristiriitojen selvittämisessä valmiuden oli arvioinut 12 % vastaajista tyydyttäväksi. Muut heikot ja tyydyttävät valmiudet näkyivät yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, kuten oppilaitosten ja järjestöjen. Näiden painotus työssä oli kuitenkin vähäisempää.



Kuvio 18. Valmius suoriutua työtehtävissä, joissa korostuu yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot

6.11 Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät koulutustarpeet

Kuviossa 19 on havainnollistettu yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvien työtehtävien painotus suhteessa valmiuteen lähijohtajan työssä. Kuvion arvot perustuvat kunkin työtehtävän vastausten keskiarvoon (liite 6). Tämän pohjalta koulutustarvetta on kirjallisen ja suullisen viestinnän osalta, sähköisten järjestelmien ja työyhteisön ristiriitojen selvittämisen osalta. Kukaan vastaajista ei ollut kirjoittanut tarkempaa koulutustoivetta tämän kokonaisuuden osalta.



Kuvio 19. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen painotus suhteessa valmiuteen lähijohtajan työssä

Taulukkoon 8 on vielä tiivistetty viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät koulutustarpeet.

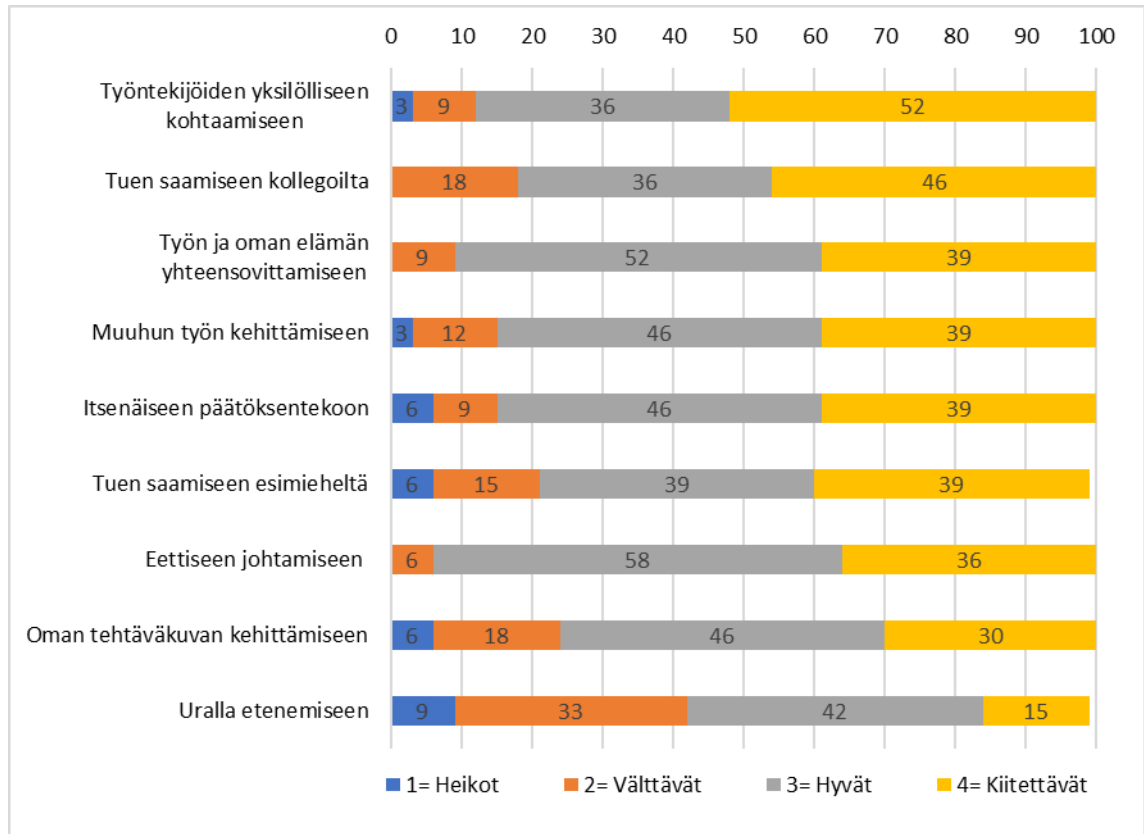
Taulukko 8. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät koulutustarpeet lähijohtajan työssä

Johtamisosaaminen	Koulutustarve	Koulutusaiheitoiveet
Viestintä- ja yhteistyötaidot	Kirjallisen ja suullinen viestintä	
	Sähköisten järjestelmien käyttö	
	Työyhteisön ristiriitojen selvittämisen	

6.12 Itsenä johtamisen mahdollisuudet

Mahdollisuudet itsensä johtamiseen jakoivat vastaajien mielipiteitä (kuvio 20). Yhdenkään väittämän osalta ei vastauksissa ollut pelkästään valittuina hyvät tai kiitettävät mahdollisuudet. Hyvät tai kiitettävät mahdollisuudet korostuivat työn ja oman elämän yhteen-

sovittamissa sekä mahdollisuudesta eettiseen johtamiseen. Vastauksista yli 50% kiitettävät mahdollisuudet nousivat ainoastaan mahdollisuudesta työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen vaikkakin tämän osalta yksi vastaajista arvioi heikoksi ja kolme tyydyttäväksi (liite 8). Heikot tai tyydyttävät mahdollisuudet korostuivat uralla etenemisessä, oman tehtäväkuvan kehittämisessä ja tuen saamisessa esimieheltä.



Kuvio 20. Mahdollisuudet itsensä johtamiseen lähijohtajan työssä

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien työnkuva, tämän hetkinen johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutus-tarpeet. Palveluasumisen lähijohtajien johtamisosaamista oli vain vähän aiemmin tutkittu, joten aiempien tutkimusten osalta toimintaympäristöä laajennettiin joko muuhun vanhustyön toimintaympäristöön tai tutkimuksiin, joissa oli tutkittu johtamisosaamista, -vaatimusta tai -taitoa yleisesti perusterveydenhuollon kohteissa. Tämän opinnäytetyön tulok-

set kertovat pääasiassa vain kyselyyn vastanneiden arvioinneista johtamisosaamisestaan ja koulutustarpeista, mutta osa tuloksista on yhteneväisiä aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kanssa vastaavanlaisissa toimintaympäristössä.

7.1 Tutkimustulosten tarkistelu ja johtopäätökset

Aineiston tulosten mukaan palveluasumisyksikön lähijohtajista noin puolet ovat uusia johtajia työskennellen nykyisessä työtehtävässään alle viisi vuotta. Sen sijaan muissa tehtävissä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kokemusta on kertynyt keskimäärin 11 – yli 25 vuotta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on tavanomaista, että uralla edetään esimiesasemaan työkokemuksen karttuessa esimerkiksi sairaanhoitajana. Pelkkä substanssiosaaminen ei kuitenkaan anna riittäviä edellytyksiä johtaa, vaan suurin osa vastaajista olikin suorittanut johtamisopintoja sisältävän koulutuksen.

Tämän opinnäytetyön ja aiempien tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että palveluasumisyksikön lähijohtajan työssä tarvitaan laaja-alaista johtamisosaamista. Työnkuva vaikuttaa olevan erittäin laaja ja jotta tässä voi menestyä, on lähijohtajan hallittava monenlaista osaamista ja samaan aikaan pystyttävä huolehtimaan myös omasta työhyvinvoinnistaan.

7.1.1 Lähijohtajan työssä painottuva johtamisosaaminen

Palveluasumisyksikön lähijohtajan työssä korostuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä johtamisosaaminen. Tämä nousi myös Reikon ym. (2010) tekemässä tutkimuksessa, jossa lähijohtajat painottivat keskeisimmiksi työtehtäviksi henkilöstöjohtamiseen liittyvät työtehtävät (Reikko ym. 2010: 56). Näistä tärkeitä ovat Shermanin ym. (2007) mukaan suunnittelu, kehittäminen ja henkilökunnan palkitseminen. On myös tärkeää osata tunnistaa, mikä motivoi ja mitkä ovat tarpeet ja toiveet henkilökunnan eri ikäryhmissä. (Sherman ym. 2007: 91.) Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta henkilöstövoimavarojen johtamisessa painottuvat henkilöstöressurssien arviointi, henkilöstön osaamisen arviointi, henkilöstön osallistaminen / vastuuttaminen hoidon kehittämiseen, työhyvinvoinnin edistäminen, henkilöstön rekrytointi ja sijaisten hankinta sekä työvuorojen ja lomien suunnittelu.

Viestintä- ja yhteistyötaidot painottuvat niin ikään lähijohtajan työssä. Shermanin ym. (2007) ja Saleh ym. (2018) tutkimusten mukaan, johtajat kokivat ihmissuhteissa onnistumisen olevan menestyksen ja työntekijän sitouttamisen kannalta keskeinen tekijä. Tähän lähijohtajalta vaaditaan kykyä kommunikoida, kuunnella ja olla näkyvästi läsnä. (Sherman ym. 2007: 90. – Saleh ym. 2018: 202.) Myös tämän opinnäytetyön tutkimustulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia. Tällä hetkellä lähijohtajan työssä painottuu merkittävästi tai usein suullinen ja kirjallinen viestintä, sähköisten järjestelmien käyttö ja työyhteisön ristiriitojen selvittämisen taidot. Komulaisen (2015) mukaan lähijohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda luottamuksellinen työyhteisö, jossa avoin ja inhimillinen vuorovaikutus on mahdollista (Komulainen 2015: 83).

Useassa palveluasumisen yksikössä lähijohtaja osallistuu myös käytännön työhön. Reikko ym. (2010) mukaan työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen kuuluu lähijohtajalle sisältäen esimerkiksi päivittäistä organisointia ja johtamista. (Reikko ym. 2010: 56.) Sherman ym. (2007) kuitenkin toteaa, että tämä luo haastetta hoitotyön johtajalle selvitä työmäärästä (Sherman 2007: 92). Tuloksia tarkemmin ristiintaulukoimalla osoittautui, että välittömään asiakastyöhön osallistuivat enemmän ne, jotka eivät ole suorittaneet johtamisopintoja. Nikkilä & Paasivaara (2007) toteavat, että lähijohtaminen on muuttumassa päivittäisjohtamisesta enemmän valmentavaan suuntaan ja että on pystyttävä jättämään taka-alalle esimiesorientaatio (Nikkilä – Paasivaara 2007: 30-32). Osallistavasta johtamisesta on saatu hyviä tuloksia mm. Yhdysvalloissa. Tämän opinnäytetyön tuloksissa hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyen lähijohtajan työssä painottuu hoidon laadun seuranta ja arviointi, asiakaslähtöisyyden kehittäminen, palautteen antaminen hoitohenkilöstölle asiakastyöstä, asiakastyön vaikuttavuuden arviointi ja turvallisuuden suunnittelu/kehittäminen. Tulosten mukaan tutkimustiedon etsiminen ja hyödyntäminen sekä näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto ja juurrutus eivät painottuneet merkittävästi tällä hetkellä. Joidenkin vastaajien työhön ne eivät kuuluneet lainkaan, mutta aiempien tutkimusten valossa (Sherman ym. 2007: 91), myös näitä taitoja tarvitaan lähijohtajan työssä. Vastauksissa ei ollut eroa sillä, onko vastaaja suorittanut johtamisopintoja vai ei.

Reikon ym. (2010) mukaan lähijohtajan kyky tukea ihmisten osaamista ja kehittymismahdollisuuksia vaikuttavat siihen, miten työntekijät sitoutuvat työhönsä (Reikko ym. 2010: 57 & 69). Lähijohtaja näkee työssään toiminnan onnistumisen ja vie organisaation visiota ja strategista suunnitelmaa käytännön työhön (Niiranen 2014: 49). Toiminnan johtami-

seen liittyen palveluasumisen lähijohtajan työssä painottuvat tällä hetkellä juurikin työntekijöiden sitouttaminen, strategian vieminen käytäntöön, organisaation/yksikön toiminnan ja tulosten seuranta ja arviointi, muutoksen johtaminen ja projektien hallinta sekä prosessien kehittäminen.

Talouden johtamiseen liittyen tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta lähijohtajan työssä ei tällä hetkellä painotu muut työtehtävät kuin laskujen käsittely ja talouden toteuman seuranta. Budjetti ja sen jatkuva seuraaminen ja toiminnan arviointi onkin yksi tärkeimmistä työvälineistä johtamistyössä. Heikan (2008) tutkimuksesta ilmeen, että talousosaaminen korostuu tulevaisuudessa entisestään kaikilla johtamisen tasoilla.

Itsensä johtamisen hallitseminen vaikuttaa työssä menestymiseen. Tällä hetkellä palveluasumisen lähijohtajan työssä on keskimäärin hyvät mahdollisuudet työn ja oman elämän yhteensovittamiseen, eettiseen johtamiseen, työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen, muuhun työn kehittämiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Tulevaisuudessa johtajalta odotetaan yhä enemmän kykyä ratkaista erilaisia tilanteita itsenäisesti (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-66). Palveluasumisen lähijohtaja saa enemmän tukea kollegoilta kuin esimieheltä. Mahdollisuudet uralla etenemiseen ja oman tehtäväkuvan kehittämiseen vaihtelivat eniten vastauksissa.

7.1.2 Koulutustarpeet lähijohtajan johtamisosaamisessa

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että lisäkoulutukselle on tarvetta palveluasumisen lähijohtajan työssä tarvittavan laaja-alaisen johtamisosaamisen vuoksi. Myös toimintaympäristön muutos ja siten työnkuvan voimakas muutos luo tarvetta täydennyskoulutukselle.

Merkittävin koulutustarve ilmeni talouden johtamiseen liittyvissä työtehtävissä. Myös aiemmat tutkimukset tukevat tätä tarvetta. Shermanin ym. (2007) tutkimuksessa talouden johtaminen oli heikoin osaamisalue. Sloveniassa tehdyssä tutkimuksessa Erjavec & Starc (2016) päätyivät samaan tulokseen. Vanhuspalveluissa odotetaan parempaa laatua ja samalla kustannustehokkuutta (Räsänen – Valvanne 2017: 22). Jotta lähijohtaja voi työssään kehittää toimintaa ja tarkastella toiminnan ja kustannusten vaikutuksia toisiinsa, tulee hänellä olla riittävä osaaminen laadun ja kustannustehokkuuden lisäämi-

seen. Huolestuttavaa oli se, että jossain toimipaikoissa lähijohtajalla ei ole edes mahdollisuutta osallistua budjetointiin, taloudellisen tilanteen analysointiin ja ennakkointiin. Tätä ei ole ilmennyt aiemmista tutkimustuloksista.

Hoitotyön tuntemukseen ja kehittämiseen liittyen merkittävin koulutustarve liittyi tutkimustiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen sekä näyttöön perustuvan tiedon käyttöön ottoon ja juurruttamiseen. Näitä taitoa tarvitaan, jotta toimintaa voidaan kehittää olemassa olevan tutkimustiedon ja näyttöön perustuvan tiedon pohjalta. Aiemman tutkimustiedon hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen on lähtökohta kaikelle kehittämistyölle. Näyttöön perustuva johtaminen oli yksi keskeisimmistä tiedonpuutteista myös Sinkkosen ja Taskisen (2002: 130-140) tutkimuksessa. Muissa aiemmissa tutkimuksissa tätä ei tullut ilmi. Koulutusaiheena toivottiin käytännön vinkkejä ja kokemuksia asiantuntijoilta, miten löytää tietoa ja miten hyödyntää tutkittua tietoa käytännössä.

Muut koulutustarpeet hoitotyön kehittämiseen liittyen ilmenivät hoidon laadun seurannassa ja arvioinnissa, asiakaslähtöisyyden kehittämisessä ja asiakastyön vaikuttavuuden arvioinnissa. Standardien määrittäminen ja muut laatutoiminnot ilmenivät tiedon puutteena myös Sinkkosen ja Taskisen (2002: 130-140) tutkimuksessa. Tarve asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi liittyy yleisesti vanhuspalveluiden toimintaan. Johtajalta vaaditaan taitoa arvioida hoitotyön vaikuttavuutta suhteessa tuloksiin (Räsänen – Valvanne 2017: 25). Joissakin kohteissa toiminta on edelleen suoritekeskeistä ja tästä olisi päästävää asiakaslähtöiseen ja aidosti asiakkaan lähtökodista kumpuavaan toimintaan (Räsänen – Valvanne 2017: 23). Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan epäselvää oli asiakkuuden määrittely ja vaikuttavuuden mittarit, joista toivottiin koulutusta. Samaan aikaan mittarit tarvitsevat kehittämistä, jotta mittaaminen tapahtuu samalla tavalla samojen asioiden suhteen (Räsänen – Valvanne 2017: 26). Lisäksi koulutustarvetta ilmeni palautteen antamisessa hoitohenkilöstölle ja turvallisuuden suunnittelussa / kehittämisessä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen korostuminen lähijohtajan työssä tuo myös painetta lisäkoulutukselle. Samaan päätyivät Sinkkonen ja Taskinen (2002). Tarvetta tämän opinnäytetyön tulosten mukaan ilmeni henkilöstön osallistamisessa / vastuuttamisessa hoidon kehittämiseen, sillä johtaja ei voi yksin kehittää toimintaa. Koulutustoiveena esitettiin miten osallistaa henkilökuntaa ja jotain innovatiivisia keinoja tähän liittyen. Koulutustarvetta ilmeni myös työhyvinvoinnin edistämisessä, henkilöstöressurssien arvioinnissa, työturvallisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä, henkilöstön osaamisen arvioinnissa, henkilöstöhallinnollisissa päätöksissä ja henkilöstön palkitsemisessa. Koulutustoiveet

olivat hyvin käytännönläheisiä, kuten miten luoda palkitsemisen kriteerit ja miten käytännössä palkitaan. Tähän samaan kategoriaan nostan toiminnan kehittämisestä työntekijöiden sitouttamisen. Tällä hetkellä hyvät hoitajat saavat täysin valita työpaikkansa, sillä työntekijöiden saatavuus on heikentynyt. Tämä näkyy hyvin konkreettisesti myös omassa työssäni terveydenhuoltoalan rekrytointikonsulttina pääkaupunkiseudulla. Työntekijöitä on arvostettava ja on osattava huolehtia osaavista ja työhön sitoutuneista hoitajista (Kulmala 2017: 15).

Toiminnan johtamiseen liittyen koulutustarvetta oli digitalisaation hyödyntämisessä, fyysisen toimintaympäristön suunnittelussa / hallinnassa, muutoksen johtamisessa ja projektien hallinnassa sekä palveluiden markkinoinnissa. Palveluiden markkinointi oli myös Nurmivaaran (2015) tutkimustuloksissa yksi heikommista valmiuksista lähijohtajien työssä (Nurmivaara 2015: 52). Kaikki edellä mainitut toiminnan johtamiseen liittyvät tehtävät kuuluvat jollain tasolla toimintaympäristön ja palvelurakennemuutoksista aiheutuvaan tarpeeseen. Lisäksi tulevan SOTE-uudistuksen käytännön toteuttamisessa lähijohtajilla tulee olemaan keskeinen rooli muutoksen onnistumisessa (Vartiainen 2017: 40). Myös Ketolan (2016) tutkimustuloksesta nousi tarve muutosjohtamisen hallitsemiselle (Ketola 2016: 68).

Viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyen koulutustarvetta oli kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä, sähköisten järjestelmien käytössä ja työyhteisön ristiriitojen selvittämisessä. Valmentavalla työotteella ja avoimella vuorovaikutuksella esimies mahdollistaa toimivan työyhteisön. Lähijohtajan viestintätaidot, kyky tukea ihmisten osaamista ja kehittymismahdollisuuksia vaikuttavat siihen, miten työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä (Reikko ym. 2010: 69). Hyvillä viestintätaidoilla on tärkeä rooli lähijohtajan työssä onnistumisessa.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimus, joka on tehty noudattaen hyviä tieteellisiä menettelytapoja, mahdollistaa tutkimuksen luotettavuuden saavuttamisen. Tutkimus on onnistunut, jos tutkimuskysymyksiin saadaan luotettavia vastauksia. Hyviin tutkimuskäytäntöihin kuuluvat mm. rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus, suunnitelmallisuus, se on toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja työssä on otettu huomioon muiden tutkijoiden työt asianmukaisella tavalla. (Kuula 2006: 34-35. – Heikkilä 2010: 29.)

Kyselytutkimuksen etuna on se, että vastaajia on mahdollista saada paljon ja tulokset voidaan käsitellä nopeasti. Luotettavuuteen kuitenkin vaikuttaa se, ovatko vastaajat vastanneet rehellisesti ja aiheuttavatko vastausvaihtoehdot väärinkäsityksiä. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2009: 195.) Lisäksi sanallisten järjestysasteikoiden ilmaisut saattavat tarkoittaa eri asioita eri vastaajille (Vilka 2007: 46).

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastausprosentti oli melko heikko. Tutkimukseen ovat mahdollisesti saattaneet osallistua kaikista innokkaimmat osallistujat ja enemmistöllä oli suoritettuna jo johtamisopintoja. Voi olla, että vastaajien joukossa ei ollut heitä, joilla johtamisosaaminen olisi ollut puutteellisempaa. Lisäksi tulokset ovat perustuneet vastaajan itsearviointiin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validilla mittarilla ja tutkimuksen täsmällisillä tavoitteilla saadaan keksimäärin oikeita tuloksia. Validius on tarkistettava ennen tutkimuksen suorittamista. Kyselylomakkeen kysymysten tulee mitata tutkimuksessa haettavia asioita. Tutkimuksen pätevyyttä lisää korkea vastausprosentti ja perusjoukon määrittely. (Heikkilä 2010: 29-30.) Tämän opinnäytetyön tuloksia ei voida luotettavasti yleistää perusjoukkoon, sillä yksityinen ja kolmas sektori ovat aliedustettuina. Sen sijaan yleistettävyys julkiselle sektorille on parempi.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Yhteiskunnan monimuotisuuden ja siinä tapahtuvien muutoksien vuoksi, toistettavuus ei välttämättä ole mahdollista myöhempänä aikana tai toisessa yhteiskunnassa (Heikkilä 2010: 30). Luotettavuutta parantaa oikean mittarin valinta ja soveltuvuus kyseiseen tutkimukseen, jotta vältetään ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009: 231 - Valli 2001: 92,94) Tämän opinnäytetyön kyselylomake tuki opinnäytetyön tarkoitusta. Lomakkeella ei sen sijaan saatu suoraan vastauksia siihen, minkä osa-alueen koulutuksista vastaaja kokisi hyötyvän ja mistä ei, sillä E-lomake -järjestelmä ei taipunut tähän. Tästä johtuen koulutustarve on arvioitu työtehtävittäin kyseisen osa-alueen painotuksesta suhteessa valmiuteen sekä ottaen huomioon aiemmat tutkimukset ja niiden tulokset.

Etiikalla ja moraalilla tarkoitetaan tottumuksia ja rajoituksia, jotka vaikuttavat päätöksentekoon valintoja tehdessään. Eettisellä ajattelulla tarkoitetaan ihmisen kykyä päättää mikä on oikein ja mikä väärin, peilaten omiin ja ympäristöstä muodostuviin arvoihin. Tutkimustyössä tutkija kantaa vastuun valinnoista. Lait ja eettiset normit auttavat valintojen tekemisessä. (Kuula 2006: 21.)

Tutkimukseen osallistujille on kerrottava tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista sekä tutkimusaineiston käsittelystä. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta syntyy ilman kirjallisia sopimuksia, kun tutkittava suostuu osallistumaan tutkimukseen. Tutkija on velvollinen noudattamaan saatekirjeessä kerrotusta lupauksesta aineiston käytöstä ja eliniästä. Saatekirjeen informaatio on tärkeässä asemassa myös sen suhteen, että haluavatko tutkittavat ylipäänsä osallistua ja vastata tutkimuskyselyyn. (Kuula 2006: 99-101.)

Tutkimuksessa käytettiin tähän tutkimukseen soveltuvaksi muokattua mittaria, jota aiemmin on käytetty vastaavanlaisessa tutkimuksessa. Mittaria oli muokattu tähän opinnäytetyöhön soveltuvaksi. Lupa mittarin käyttöön ja muokkaukseen oli kysytty mittarin tekijältä.

Mittariin tehtiin parannukset, jotka mittarin kehittäjä oli omassa työssään raportoinut kehittämisenkohteiksi. Tästä keskeisin muutos oli kysymysten lukumäärän vähentäminen. Alkuperäisessä kyselylomakkeessa kysymyksiä on ollut lähes 100 ja tutkimuksen tekijä on arvellut, että tällä on voinut olla vaikutusta alhaiseen vastausprosenttiin. Myös vastausohjeita on selvennetty. Lisäksi kyselylomakkeen järjestysasteikosta on karsittu yksi vastausvaihto kokoaan pois mahdollisen väärinymmärryksen välttämiseksi.

Tutkimuksen yksittäisiä vastauksia on ollut mahdollista nähdä ja käsitellä vain opinnäytetyön tekijä ja hänen opinnäytetyöohjaaja. Vastauksia ei ole luovutettu eteenpäin. Jokaisella kyselyyn vastaajalla on ollut anonymiteettisuoja. Yksittäisiä vastauksia on säilytetty vain aineiston analyysiin käytetyn ajan verran ja sen jälkeen ne on hävitetty.

7.3 Jatkokehittämisideat

Tämän opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää palveluasumisen johtajille suunnatun 30 opintopisteen johtamiskoulutuksen suunnittelussa. Tulokset antavat kuvaa siitä, minkälaista johtamisosaamista tarvitaan lähijohtajan työssä ja minkälaisesta johtamiskoulutuksesta olisi hyötyä arjen työhön. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä vastaajia oli vähän ja vastaajissa oli aliedustettuina yksityisen ja kolmannen sektorin lähijohtajat.

Palveluasumisen lähijohtajien työnkuvaa olisi hyvä myös selkiyttää, jotta lähijohtajan työmäärä ei ole kohtuuttoman laaja työssä onnistumisen ja jaksamisen vuoksi. Tällä hetkellä vastuu on mielestäni todella laaja ja haastava.

Jatkossa olisi hyvä tutkia työntekijöiden arviota lähijohtajan menestymisestä työssään. Tällöin saisi toisenlaisen näkökannan lähijohtajan työstä ja miten siinä onnistuminen vaikuttaa ja näkyy työntekijöiden mielipiteissä ja sitoutumisessa työhön. Myös ylemmän johdon johtamisosaamista olisi hyvä tutkia saaden tietoa kokonaisvaltaisemmin johtamisosaamista palveluasumisen sektorilla.

Lähteet

- Erjavec, K. – Starc, J. 2016. Competencies of nurse managers in Slovenia: A qualitative and quantitative study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery* 8 (2), 638-639.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Hiltunen, P. 2015. Ikääntyneiden hoitotyö Suomessa – Katsaus kehittämistarpeisiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Verkkodokumentti. <http://www.hotus.fi/system/files/HOTUS-JULKAISU_Hiltunen_2015.pdf>. Luettu 27.11.2017.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, A. – Korhonen, T. – Korhonen, A. 2016. SOTE-uudistuksen haasteet – selvitys hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Hoitotyön tutkimussäätiö. Verkkodokumentti. <<https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2016/06/SOTE-uudistuksen-haasteet-selvitys-hoitoty%C3%B6ntekij%C3%B6iden-n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf>>. Luettu 27.11.2017.
- Kainulainen, M. 2015. Uupua vai menestyä – Esimies moninaisuuden hyödyntäjänä? Teoksessa Makkonen, Teemu. (toim.): Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. JAMK. Jyväskylä.
- Kantanen, K. – Suominen, T. – Salin, S. – Åstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* vol 23, 185-196.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Ketola, M. 2006. Lähijohtaja arkijohtajana. Lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista. Pro gradu. Vaasan yliopisto.
- Kotter, P. 1990. What leaders really do. Teoksessa Harvard business review on leadership. Boston: Harvard business school publishing.
- Kulmala, J. 2017. Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisempia vanhuksia. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) 2017: Parempi vanhustyö. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen käyttö, hankinta ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveystohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Mintzberg, H. 1983. Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall. New Jersey.
- Nikkilä, J. – Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.
- Niiranen, V. – Seppänen-Järvelä, R. – Sinkkonen, M. – Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, V. – Joensuu, M. – Lammintakanen, J. – Kerkkänen, M. (toim.) 2014: Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto
- Nummenmaa, L. Holopainen, M. – Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Pro gradu - tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.
- Reikko, K. – Salonen, S. – Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Romppanen, B. – Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Räsänen, R. – Valvanne, J. 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista – tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Kulmala, J. (toim.) 2017: Parempi vanhustyö. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saleh, U. – O'Connor, T. – Al-Subhi, H. – Alkattan, R. – Al-Harbi, S. – Patton, D. 2018: The impact of nurse managers' leadership styles on ward staff. British Journal of Nursing 27 (4). 202.
- Sherman, R – Bishop, M. – Eggenberger, T. – Karden, R. 2007. Development of a leadership competency model. The journal of nursing administration 37 (2). 85-94.
- Sinkkonen, S. – Taskinen, H. 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. Hoitotiede 14 (3). 130–140.
- Sinkkonen, S. – Taskinen, H. 2007. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, Jari (toim.): Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla. Verkkodokumentti. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73398/Julka_0718_kelpoisuusvaatimukset_verkko.pdf?sequence=1>. Luettu 13.11.2017
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Verkkodokumentti. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1>. Luettu 28.11.2017.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. Helsinki: Talentum.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vanhuspalvelulaki 980/2012. Annettu Helsingissä 28.12.2012.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitanen, E. – Lehto, J. 2007. Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, Jari (toim.): Terveys ja johtaminen. WSOY. Helsinki

Kyselylomake (Nurmivaara ym. 2015.)**Vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet**

Pyydän sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin vanhustyön lähijohtajien johtamisosaamisesta omaa kokemustasi parhaiten vastaavalla tavalla.

Taustatiedot

1. Sukupuoli

	Nainen	Mies
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ikäryhmä

	30 v. tai alle	31-40 v.	41-50 v.	51-60 v.	yli 60 v.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Valitse seuraavista kaikki suorittamasi tutkinnot

- ammatillinen opistoaste
- ammattikorkeakoulututkinto
- alempi yliopistollinen tutkinto (kandidaatin tutkinto)
- ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- ylempi yliopistollinen tutkinto (maisterin tutkinto)
- lisensiaatin tai tohtorin tutkinto
- Muu

Jos vastasit kohtaan 3 muu, niin mikä?

4. Onko koulutuksesi sisältänyt johtamisopintoja vähintään 30 op?

	Kyllä	Ei
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mikä on nykyinen virka- tai tehtävänimikkeesi?

	5 vuotta tai alle	6–10 vuotta	11–15 vuotta	16–20 vuotta	21–25 vuotta	yli 25 vuotta	
6. Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	5 vuotta tai alle	6–10 vuotta	11–15 vuotta	16–20 vuotta	21–25 vuotta	yli 25 vuotta	
7. Kuinka pitkään olet kaiken kaikkiaan toiminut sosiaali- ja terveysalalla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	0	1-10	11-30	31-50	51-100	101-500	Yli 500
8. Kuinka monen työntekijän esimiehenä toimit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		julkisella sektorilla	yksityisellä sektorilla	kolmannella sektorilla			
9. Työskenteletkö julkisella, yksityisellä vai kolmannella sektorilla?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			

Työtehtävät

Seuraavat kysymykset koskevat työtehtäviä, niiden painotusta omassa työssä, omaa valmiutta suoriutua tehtävistä ja kyseiseen aihealueeseen liittyvää koulutustarvetta.

Arvioi asteikolla 1-4, miten seuraavat tehtävät painottuvat nykyisessä työssäsi.

Painotus: 1 = ei kuulu tehtäviini, 2 = kuuluu satunnaisesti tehtäviini, 3 = kuuluu usein tehtäviini, 4 = on merkittävä osa tehtävääni

Arvioi asteikolla 1-5 omia valmiuksia seuraavilla tehtäväalueilla.

Valmiudet: 1 = heikot 2 = tyydyttävät 3 = hyvät 4 = kiitettävät

Lisäksi vastaa koulutustarve -kohtaan 'kyllä' niihin työtehtäviin, joissa koet hyötyväsi koulutuksesta. Voit myös kertoa, minkälaista koulutusta haluaisit kyseisestä osa-alueesta.

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen

	Painotus				Valmius				Koulutustarve (kyllä) Minkälaista koulutusta haluaisit?
	1	2	3	4	1	2	3	4	
10. Henkilöstöressurssien arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
11. Henkilöstön rekrytointi ja sijaisten hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
12. Henkilöstösiirrot eri yksiköiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
13. Työntekijöiden perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
14. Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
15. Henkilöstön tukeminen/ohjaus asiakastyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
16. Työvuorojen ja lomien suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
17. Henkilöstön osallistaminen/vastuuttaminen hoidon kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
18. Henkilöstöhallinnolliset päätökset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
19. Työturvallisuuden suunnittelu/kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
20. Työhyvinvoinnin edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
21. Henkilöstön palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
22. Henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
23. Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

24. Jos vastasit muu, niin mikä?

Hoitotyö ja sen kehittäminen

	Painotus				Valmius				Koulutustarve (kyllä) Minkälaista koulutusta haluaisit?
	1	2	3	4	1	2	3	4	
25. Välitön asiakastyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
26. Tutkimustiedon etsiminen ja hyödyntäminen asiakastyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
27. Näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto ja juurrutus käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
28. Palautteen antaminen hoitohenkilöstölle asiakastyöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
29. Hoidon laadun seuranta ja arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
30. Asiakastyön vaikuttavuuden arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
31. Turvallisuuden suunnittelu/kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
32. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
33. Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

34. Jos vastasit muu, niin mikä?

Talouden johtaminen

	Painotus				Valmius				Koulutustarve (kyllä) Minkäläistä koulutusta haluaisit?
	1	2	3	4	1	2	3	4	
35. Talousarvion laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
36. Talouden toteuman seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
37. Taloudellisen tilanteen analysointi ja ennakointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
38. Laskujen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
39. Palveluiden/tavaroiden kilpailutus ja hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
40. Toiminnan kustannustehokkuuden kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
41. Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

42. Jos vastasit muu, niin mikä?

Toiminnan suunnittelu ja johtaminen

	Painotus				Valmius				Koulutustarve (kyllä) Minkäläistä koulutusta haluaisit?
	1	2	3	4	1	2	3	4	
43. Osallistuminen organisaation strategian suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
44. Strategian vieminen käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
45. Prosessien kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
46. Digitalisaation hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
47. Teknologian hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
48. Organisaation/yksikön toiminnan ja tulosten seuranta ja arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
49. Fyysisen toimintaympäristön suunnittelu/hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
50. Palveluiden markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
51. Muutoksen johtaminen ja projektien hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
52. Työntekijöiden sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
53. Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

54. Jos vastasit muu, niin mikä?

Viestintä ja yhteistyö / Interpersonal effectiveness

	Painotus				Valmius				Koulutustarve (kyllä) Minkälaista koulutusta haluaisit?
	1	2	3	4	1	2	3	4	
55. Suullinen ja kirjallinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
56. Sähköisten järjestelmien käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
57. Työyhteisön ristiriitojen selvittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
58. Moniammatillinen yhteistyö asiakastyön kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
59. Yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
60. Yhteistyö järjestöjen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
61. Yhteistyö eri palvelujen tuottajien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
62. Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

63. Jos vastasit muu, niin mikä?

Itsensä johtaminen

Arvioi asteikolla 1-4, millaiseksi näet mahdollisuutesi työssäsi seuraavien asioiden osalta.

1= heikot, 2= välttävät, 3= hyvät, 4= erinomaiset

Itsensä johtaminen/ Personal mastery

	1	2	3	4
64. Eettiseen johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Tuen saamiseen esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Tuen saamiseen kollegoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Työn ja oman elämän yhteensovittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Itsenäiseen päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Oman tehtäväkuvan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Muuhun työn kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

74. Jos vastasit muu, niin mikä?

Lisätiedot

75. Mitä muuta haluaisit sanoa johtamiseen tai johtamisosaamiseen liittyen?

76. Mitä muuta haluaisit sanoa tähän kyselyyn liittyen?

KIITOS VASTAUKSISTA!

Tietojen lähetyk

Tallenna

Saatekirje

Hyvä tutkimukseen osallistuja,

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Metropolia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää ikäihmisten palveluasumisyksiköiden lähijohtajien työnkuva, tämän hetkinen johtamisosaaminen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisosaamisesta kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyö on osa Tampereen ammattikorkeakoulun hallinnoimaa hanketta, nimeltä Johtamiskoulutus vanhustenhuollon palveluasumisen esimiehille. Metropolia ammattikorkeakoulu toimii hankkeessa yhteistyökumppanina. Tutkimustuloksista hyötyvät mukana hankkeessa olevat ammattikorkeakoulut, jotka tulosten pohjalta suunnittelevat täsmennettyä ja räätälöityä koulutusta, joka vastaa palveluasumisen johtamisosaamisen koulutustarpeisiin.

Tutkimusta varten pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan sähköiseen kyselyyn, johon menee aikaa noin 20 minuuttia. Kyselyyn pääsette tästä linkistä: www.xxxxx.com Osallistuminen on vapaaehtoista.

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastuksia on mahdollista nähdä ja käsitellä vain tutkija ja opinnäytetyöohjaaja. Vastauksia ei luovuteta eteenpäin. Yksittäisiä vastauksia säilytetään vain aineiston analyysiin käytetyn ajan verran ja sen jälkeen ne hävitetään.

Lämpimät kiitokset osallistumisestanne tutkimukseen.

Tiina Kaarni

tiina.kaarni@metropolia.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan palveluiden johtaminen (YAMK)

Ohjaaja: Leena Hannula

Henkilöstövoimavarojen johtamisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä

Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Työtehtävien painotus													
	1= Ei kuulu tehtäviin		2= Kuuluu satunnaisesti tehtäviin		3= Kuuluu usein tehtäviin		4= Kuuluu merkittävästi tehtäviin							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Henkilöstöressurssien arviointi	0	0	0	0	4	12	29	88	33	3	4	3,9	0,3	
Henkilöstön rekrytointi ja sijaisten hankinta	0	0	3	9	4	12	26	79	33	2	4	3,7	0,6	
Henkilöstösiirrot eri yksiköiden välillä	3	9	14	42	6	18	10	30	33	1	4	2,7	1	
Työntekijöiden perehdyttäminen	1	3	4	12	16	49	12	36	33	1	4	3,2	0,8	
Henkilöstön osaamisen arviointi	0	0	0	0	6	18	27	81	33	3	4	3,8	0,4	
Henkilöstön tukeminen/ ohjaus asiakastyössä	0	0	2	6	8	24	22	69	32	2	4	3,6	0,6	
Työvuorojen ja lomien suunnittelu	0	0	3	9	4	12	26	79	33	2	4	3,7	0,6	
Henkilöstön osallistaminen/ vastuuttaminen hoidon kehittämiseen	0	0	1	3	5	15	27	82	33	2	4	3,8	0,5	
Henkilöstöhallinnolliset päätökset	0	0	4	12	6	18	22	67	32	2	4	3,6	0,7	
Työturvallisuuden suunnittelu/ kehittäminen	0	0	4	12	10	30	19	58	33	2	4	3,5	0,7	
Työhyvinvoinnin edistäminen	0	0	1	3	5	15	27	82	33	2	4	3,8	0,5	
Henkilöstön palkitseminen	1	3	10	30	15	46	7	21	33	1	4	2,8	0,8	
Henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut	0	0	4	12	5	15	24	73	33	2	4	3,6	0,7	

Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Valmiudet työtehtävässä suoriutumiseen													
	1= Heikot		2= Tyydyttävät		3= Hyvät		4= Kiitettävät							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Henkilöstöressurssien arviointi	0	0	0	0	15	46	18	55	33	3	4	3,5	0,5	
Henkilöstön rekrytointi ja sijaisten hankinta	0	0	1	3	16	49	16	49	33	2	4	3,5	0,6	
Henkilöstösiirrot eri yksiköiden välillä	1	3	5	15	12	36	15	46	33	1	4	3,2	0,8	
Työntekijöiden perehdyttäminen	0	0	1	3	15	46	17	52	33	2	4	3,5	0,6	
Henkilöstön osaamisen arviointi	0	0	1	3	20	61	11	33	32	2	4	3,3	0,5	
Henkilöstön tukeminen/ ohjaus asiakastyössä	0	0	1	3	16	49	15	46	32	2	4	3,4	0,6	
Työvuorojen ja lomien suunnittelu	0	0	0	0	9	27	24	73	33	3	4	3,7	0,5	
Henkilöstön osallistaminen/ vastuuttaminen hoidon kehittämiseen	0	0	4	12	21	64	8	24	33	2	4	3,1	0,6	
Henkilöstöhallinnolliset päätökset	0	0	2	6	16	49	15	46	33	2	4	3,4	0,6	
Työturvallisuuden suunnittelu/ kehittäminen	1	3	1	3	27	82	4	12	33	1	4	3	0,5	
Työhyvinvoinnin edistäminen	0	0	4	12	20	61	8	24	32	2	4	3,1	0,6	
Henkilöstön palkitseminen	0	0	10	30	16	49	7	21	33	2	4	2,9	0,7	
Henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut	0	0	4	12	18	55	11	33	33	2	4	3,2	0,6	

Hoitotyön tuntemuksen ja kehittämisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä

Hoitotyö ja sen kehittäminen	Työtehtävien painotus													
	1= Ei kuulu tehtäviin		2= Kuuluu satunnaisesti tehtäviin		3= Kuuluu usein tehtäviin		4= Kuuluu merkittävästi tehtäviin							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Välitön asiakastyö	16	49	11	33	2	6	3	9	32	1	4	1,6	1	
Tutkimustiedon etsiminen ja hyödyntäminen asiakastyössä	3	9	12	36	13	39	4	12	32	1	4	2,6	0,8	
Näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto ja juurrutus käytäntöön	3	9	7	21	13	39	8	24	31	1	4	2,8	0,9	
Palautteen antaminen hoitohenkilöstölle asiakastyöstä	0	0	1	3	8	24	23	70	32	2	4	3,7	0,5	
Hoidon laadun seuranta ja arviointi	0	0	1	3	5	15	26	79	32	2	4	3,8	0,5	
Asiakastyön vaikuttavuuden arviointi	0	0	4	12	8	24	20	61	32	2	4	3,5	0,7	
Turvallisuuden suunnittelu/ kehittäminen	0	0	2	6	13	39	17	52	32	2	4	3,5	0,6	
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	0	0	1	3	6	18	25	76	32	2	4	3,8	0,5	

Hoitotyö ja sen kehittäminen	Valmiudet työtehtävässä suoriutumiseen													
	1= Heikot		2= Tyydyttävät		3= Hyvät		4= Kiitettävät							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Välitön asiakastyö	0	0	8	24	10	30	14	42	32	2	4	3,2	0,8	
Tutkimustiedon etsiminen ja hyödyntäminen asiakastyössä	0	0	8	24	14	42	10	30	32	2	4	3,1	0,8	
Näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotto ja juurrutus käytäntöön	0	0	9	27	9	27	11	33	29	2	4	3,1	0,8	
Palautteen antaminen hoitohenkilöstölle asiakastyöstä	0	0	1	3	21	64	10	30	32	2	4	3,3	0,5	
Hoidon laadun seuranta ja arviointi	0	0	1	3	21	64	10	30	32	2	4	3,3	0,5	
Asiakastyön vaikuttavuuden arviointi	0	0	9	27	14	42	9	27	32	2	4	3	0,8	
Turvallisuuden suunnittelu/ kehittäminen	0	0	4	12	23	70	5	15	32	2	4	3	0,5	
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	0	0	5	15	17	52	10	30	33	2	4	3,2	0,7	

Talouden johtamisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä

Talouden johtaminen	Työtehtävien painotus												
	1= Ei kuulu tehtäviin		2= Kuuluu satunnaisesti tehtäviin		3= Kuuluu usein tehtäviin		4= Kuuluu merkittävästi tehtäviin						
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh
Talousarvion laadinta	16	49	8	24	6	18	3	9	33	1	4	1,9	1
Talouden toteuman seuranta	2	6	9	27	8	24	14	42	33	1	4	3	1
Taloudellisen tilanteen analysointi ja ennakointi	5	15	12	36	6	18	10	30	33	1	4	2,6	1,1
Laskujen käsittely	3	9	4	12	9	27	17	52	33	1	4	3,2	1
Palveluiden/tavaroiden kilpailutus ja hankinta	19	58	9	27	3	9	2	6	33	1	4	1,6	0,9
Toiminnan kustannustehokkuuden kehittäminen	5	15	6	18	10	30	11	33	32	1	4	2,8	1,1

Talouden johtaminen	Valmiudet työtehtävässä suoriutumiseen												
	1= Heikot		2= Tyydyttävät		3= Hyvät		4= Kiitettävät						
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh
Talousarvion laadinta	10	30	8	34	14	42	1	3	33	1	4	2,2	0,9
Talouden toteuman seuranta	1	3	8	24	17	52	7	21	33	1	4	2,9	0,8
Taloudellisen tilanteen analysointi ja ennakointi	2	6	16	49	10	30	5	15	33	1	4	2,5	0,8
Laskujen käsittely	3	9	3	9	13	39	14	42	33	1	4	3,2	0,9
Palveluiden/tavaroiden kilpailutus ja hankinta	13	39	7	21	10	30	2	6	32	1	4	2	1
Toiminnan kustannustehokkuuden kehittäminen	1	3	14	42	11	33	7	21	33	1	4	2,7	0,8

Toiminnan johtamisen painotus ja valmius lähijohtajan työssä

Toiminnan johtaminen	Työtehtävien painotus													
	1= Ei kuulu tehtäviin		2= Kuuluu satunnaise- sti tehtäviin		3= Kuuluu usein tehtäviin		4= Kuuluu merkittävästi tehtäviin							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Osallistuminen organisaation strategian suunnitteluun	4	12	9	27	17	52	3	9	33	1	4	2,6	0,8	
Strategian vieminen käytäntöön	1	3	1	3	11	33	20	61	33	1	4	3,5	0,7	
Prosessien kehittäminen	0	0	6	18	10	30	16	49	32	2	4	3,3	0,8	
Digitalisaation hyödyntäminen	5	15	7	21	11	33	10	30	33	1	4	2,8	1,1	
Teknologian hyödyntäminen	3	9	8	24	10	30	12	36	33	1	4	2,9	1	
Organisaation/yksikön toiminnan ja tulosten seuranta ja arviointi	0	0	1	3	13	39	19	58	33	2	4	3,5	0,6	
Fyysisen toimintaympäristön suunnittelu/hallinta	1	3	8	24	14	42	9	27	32	1	4	3	0,8	
Palveluiden markkinointi	11	33	13	39	5	15	4	12	33	1	4	2,1	1	
Muutoksen johtaminen ja projektien hallinta	0	0	5	15	11	33	17	52	33	2	4	3,4	0,7	
Työntekijöiden sitouttaminen	0	0	1	3	11	33	21	64	33	2	4	3,6	0,6	

Toiminnan johtaminen	Valmiudet työtehtävässä suoriutumiseen													
	1= Heikot		2= Tyydyttävät		3= Hyvät		4= Kiitettävät							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Osallistuminen organisaation strategian suunnitteluun	1	3	10	30	17	52	5	15	33	1	4	2,8	0,7	
Strategian vieminen käytäntöön	0	0	3	9	22	67	8	24	33	2	4	3,2	0,6	
Prosessien kehittäminen	0	0	3	9	21	64	8	24	32	2	4	3,2	0,6	
Digitalisaation hyödyntäminen	4	12	12	36	15	46	2	6	33	1	4	2,6	0,8	
Teknologian hyödyntäminen	3	9	10	30	17	52	3	9	33	1	4	2,6	0,8	
Organisaation/yksikön toiminnan ja tulosten seuranta ja arviointi	0	0	1	3	22	67	10	30	33	2	4	3,3	0,5	
Fyysisen toimintaympäristön suunnittelu/hallinta	0	0	7	21	20	61	5	15	32	2	4	2,9	0,6	
Palveluiden markkinointi	9	27	11	33	9	27	4	12	33	1	4	2,2	1	
Muutoksen johtaminen ja projektien hallinta	0	0	7	21	15	46	10	30	32	2	4	3,1	0,7	
Työntekijöiden sitouttaminen	1	3	3	9	22	67	6	18	32	1	4	3	0,6	

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen painotus ja valmius lähijohtajan työssä

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	Työtehtävien painotus												
	1= Ei kuulu tehtäviin		2= Kuuluu satunnaisesti tehtäviin		3= Kuuluu usein tehtäviin		4= Kuuluu merkittävästi tehtäviin						
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh
Suullinen ja kirjallinen viestintä	0	0	1	3	5	15	27	82	33	2	4	3,8	0,5
Sähköisten järjestelmien käyttö	0	0	0	0	7	21	26	79	33	3	4	3,8	0,4
Työyhteisön ristiriitojen selvittäminen	0	0	4	12	9	27	20	61	33	2	4	3,5	0,7
Moniammatillinen yhteistyö asiakastyön kehittämisessä	0	0	4	12	8	24	21	64	33	2	4	2,7	0,9
Yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa	2	6	13	39	12	36	6	18	33	1	4	1,9	0,8
Yhteistyö järjestöjen kanssa	11	33	15	46	6	18	1	3	33	1	4	1,9	0,8
Yhteistyö eri palvelujen tuottajien kanssa	5	15	10	30	10	30	8	24	33	1	4	2,6	1

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	Valmiudet työtehtävässä suoriutumiseen												
	1= Heikot		2= Tyydyttävät		3= Hyvät		4= Kiitettävät						
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh
Suullinen ja kirjallinen viestintä	0	0	1	3	21	64	11	33	33	2	4	3,3	0,5
Sähköisten järjestelmien käyttö	0	0	2	6	14	42	17	52	33	2	4	3,5	0,6
Työyhteisön ristiriitojen selvittäminen	0	0	4	12	17	52	11	33	32	2	4	3,2	0,7
Moniammatillinen yhteistyö asiakastyön kehittämisessä	0	0	1	3	22	67	10	30	33	2	4	3,3	0,5
Yhteistyö korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa	1	3	5	15	23	70	4	12	33	1	4	2,9	0,6
Yhteistyö järjestöjen kanssa	6	18	6	18	17	52	4	12	33	1	4	2,6	0,9
Yhteistyö eri palvelujen tuottajien kanssa	2	6	5	15	19	58	7	21	33	1	4	2,9	0,8

Mahdollisuudet itsensä johtamiseen lähijohtajan työssä

Itsenä johtaminen	Mahdollisuudet													
	1= Heikot		2= Välttävät		3= Hyvät		4= Erinomaiset							
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	n	Min	Max	ka	kh	
Eettiseen johtamiseen	0	0	2	6	19	58	12	36	33	2	4	3,3	0,6	
Uralla etenemiseen	3	9	11	33	14	42	5	15	33	1	4	2,6	0,9	
Tuen saamiseen esimieheltä	2	6	5	15	13	39	13	39	33	1	4	3,1	0,9	
Tuen saamiseen kollegoilta	0	0	6	18	12	36	15	46	33	2	4	3,3	0,8	
Työn ja oman elämän yhteensovittamiseen	0	0	3	9	17	52	13	39	33	2	4	3,3	0,7	
Itsenäiseen päätöksentekoon	2	6	3	9	15	46	13	39	33	1	4	3,2	0,8	
Oman tehtäväkuvan kehittämiseen	2	6	6	18	15	46	10	30	33	1	4	3	0,9	
Muuhun työn kehittämiseen	1	3	4	12	15	46	13	39	33	1	4	3,2	0,8	
Työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen	1	3	3	9	12	36	17	52	33	1	4	3,4	0,8	