



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Henna Rokosa

Johtamisosaaminen lähiesimiesten arvioimana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden yksikkö (YAMK)

Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

21.2.2020

Tekijä Otsikko	Henna Rokosa Johtamisosaaminen lähiesimiesten arvioimana
Sivumäärä Aika	28 sivua + 1 liitettä 21.2.2020
Tutkinto	Terveydenhoitaja (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystalouden ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Lehtori Iira Lankinen Lehtori Jukka Kesänen
<p>Nykypäivänä lähiesimiehiltä odotetaan yhä parempaa johtamisosaamista vaatimusten kasvaessa muuttuvassa yhteiskunnassa. Työnkuva on laaja-alainen ja lähiesimiehen tulee sopeutua muuttuviin haasteisiin samalla kehittäen jatkuvasti omaa osaamistaan ja työskentelytapojaan. Tämä vaatii tasapainon löytämisen vahvuuksiensa kehittämisen ja heikkouksien minimoimisen välillä. Hyvän johtamisen perustana voidaan pitää hyvää itsejohtajuutta, joka muodostuu työssä jaksamisesta, oman ajankäytön hallinnasta sekä oman osaamisen ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yksityisen lääkäriaseman hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista ja mahdollista johtamisosaamisen kehittämisen tarvetta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla organisaation viideltä lähiesimieheltä yksilohaastatteluina.</p> <p>Tulosten perusteella lähiesimiehet kokivat tarvitsevansa työssään kliinistä osaamista, henkilöstöjohtamisen osaamista, talousjohtamisen osaamista sekä muutosjohtamisen osaamista. Johtamisosaamisen kehittämistarpeiksi muodostui itsensä johtamisen osaamisen kehittämistarpeet, tietoteknisen osaamisen kehittämistarpeet, henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet sekä talousjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation lähiesimiesten rekrytoinneissa, perehdyttämisessä sekä koulutuksessa ja osaamisen ylläpitämisessä. Tulokset antavat organisaatiolle suunnan sille, missä osa-alueissa esimieskoulutus olisi tarpeen. Tulosten avulla yritys voi pyrkiä parantamaan lähiesimiesten yleistä johtamisosaamista sekä työhyvinvointia. Jatko-tutkimusaiheena ehdotetaan tulevaisuudessa lähiesimiesten johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden tutkimista.</p>	
Avainsanat	Lähiesimies, johtamisosaaminen

Author Title	Henna Rokosa Management Competence as Assessed by Immediate Supervisors
Number of Pages Date	28 pages + 1 appendices 21 February 2020
Degree	Public Health Nurse
Degree Programme	Master's Degree programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Iira Lankinen, Senior Lecturer Jukka Kesänen, Senior Lecturer
<p>Nowadays, supervisors are expected to have ever better leadership skills as demands increase in a changing society. The job description is wide-ranging and the immediate supervisor has to adapt to changing challenges while continuously developing his / her skills and working methods. This requires striking a balance between developing one's strengths and minimizing one's weaknesses. The foundation of leadership can be found in self-leadership, which consists of coping at work, managing one's own time and constantly developing one's skills and activities.</p> <p>The purpose of this study was to investigate the management skills of the immediate supervisors of a private medical station and the possible need for management skills developing. The aim was to produce information for the development of managerial leadership skills. The research material was collected through a personal interview with five of the organization's directors.</p> <p>Based on the results, the immediate supervisors felt that they needed a clinical expertise, human resource management, financial management competence, and change management competence. Leadership skills contained self-management skills, IT skills, human resource management skills, and financial management skills.</p> <p>The results may be used in recruiting, familiarizing, training and maintaining expertise among the organization's immediate supervisors. The results gave the organization direction on where management training was needed. With the help of this material, the company may strive to improve the general management skills and well-being of its immediate supervisors. In the future, a study of the effectiveness of leadership training for immediate supervisors may be beneficial.</p>	
Keywords	immediate supervisor, management skills

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hoitotyön johtamisosaaminen	2
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
4	Tutkimuksen toteutus	7
4.1	Toimintaympäristön kuvaus	7
4.2	Aineiston keruu	8
4.3	Aineiston analysointi	9
4.4	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	10
4.4.1	Eettisyys	10
4.4.2	Luotettavuus	12
5	Tutkimustulokset	12
5.1	Lähiesimiesten johtamisosaaminen	13
5.1.1	Kliininen osaaminen	13
5.1.2	Henkilöstöjohtamisen osaaminen	14
5.1.3	Talousjohtamisen osaaminen	15
5.1.4	Muutosjohtamisen osaaminen	15
5.2	Johtamisosaamisen kehittämistarpeet	17
5.2.1	Itsensä johtamisen osaamisen kehittämistarpeet	17
5.2.2	Tietoteknisen osaamisen kehittämistarpeet	19
5.2.3	Henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet	19
5.2.4	Talousjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet	20
6	Tulosten tarkastelua	21
6.1	Lähiesimiesten johtamisosaaminen	21
6.2	Johtamisosaamisen kehittämistarpeet	23
7	Pohdinta	25
	Lähteet	27
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	

1 Johdanto

Työterveyslaitos kiteyttää lyhyesti esimiestyön tärkeyden työyhteisölle: “Yrityksen johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä” (Työterveyslaitos, 2019). Sosiaali- ja terveysala on vuosikymmenien muutosten ja kehittymisen myötä johtanut toimialan koko palvelujärjestelmän haasteisiin. Nämä haasteet näyttäytyvät osaamisen, tehokkuuden kulttuurin, muutoksen ja vaikuttavuuden ei-toivottuina haasteina. Uudistusten ja ammattien kehittymisen vuoksi alan organisaatiot johtajineen kohtaavat muuttuvia toimintatapoja, työtä, ympäristöä sekä vaateita. (Syväjärvi – Pietiläinen 2016: 11-12.)

Johtaminen on kyky, jonka avulla saadaan tuloksia organisaation kanssa (Kamensky 2015). Johtajan vastuu on luoda organisaatiosta tavoitteita saavuttava. Johtamisen tavoite on henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen. Menestyvässä organisaatiossa yksilöt saadaan aktiiviseen toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän asenteella on suuri vaikutus niin työn määrään kuin laatuunkin. (Hokkanen – Mäkelä – Taati-la 2008: 10-11.)

Loppujen lopuksi kaikki johtaminen perustuu itsensä johtamiseen. Tämä itsensä johtaminen tarkoittaa vastuun ottamista ja aktiivista otetta kaikesta toiminnasta henkisesti. Itsensä johtaminen ajatellaan kaiken toiminnan perustaksi. Itsensä johtamisen kolme keskeistä tekijää ovat työssä jaksaminen, oman ajankäytön hallinta ja oman osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittyminen. (Hokkanen ym .2008: 142.)

Esimiestyö on usein stressaavaa. Johdon vaatimukset ja oman tiimin toiveet asettavat esimiehen ns. puun ja kuoren väliin. Stressaantunut ja huonosti voiva esimies ei ole hyvä johtaja. Työtötään voi parantaa asioiden priorisoinnilla. Olemassa olevat toimintatavat on syytä kyseenalaistaa. Hyvä johtaja valitsee omien toimintatapojensa sijaan parhaat mahdolliset toimintatavat. (Hokkanen ym. 2008:142-143.)

Halutessaan kehittyä paremmaksi esimieheksi ja johtajaksi, tulee löytää tasapaino vahvuksiensa kehittämisen ja heikkouksien minimoimisen välillä. Hyvänä ratkaisuna voidaan pitää ajatusta vahvuusalueidensa jatkuvasta parantamisesta ja heikoimpien alueidensa kehittämisestä. Johtamisosaamista kehitetään työskentelyllä ja opiskelulla aivan

kuten kaikkea muutakin osaamista. Tehokkain tapa oppia lähijohtamista on oman organisaation oppimisympäristönä käyttäminen. (Hokkanen ym. 2008: 146-151.)

Nykypäivänä esimiehiltä ja johtamiselta odotetaan yhä parempaa osaamista. Aiemmin johtamista ajateltiin enemmän asioiden johtamisena, nykyään enemmänkin ihmisten johtamisena. Esimiehiltä odotetaan kykyä asettua työntekijän valmentajaksi. Esimiehen valmentava ote korostuu työn vaativuuden ja osaamisen haasteiden muuttuessa. Esimiehet eivät voi enää osata kaikkia alaistensa töitä. Johtamisessa korostuu sääntöjen jakamisen ja käskyjen antamisen sijasta vastuu tiimin tuloksesta ja toimivuudesta. (Terävä – Mäkelä – Pusa 2011.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää lääkäriaseman hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista ja mahdollista johtamisosaamisen kehittämisen tarvetta. Tavoitteena on tuottaa tietoa lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi.

2 Hoitotyön johtamisosaaminen

Kirjallisuushaku tehtiin Medic tietokannasta hakusanoilla: hoitotyön johtaja, johtaja, osastonhoitaja, ylihoitaja, esimies, lähiesimies, keskijohtaja, ylempi johtaja sekä johtamisosaaminen, johtaminen, johtajuus, kehittyminen, kehitys, muutos ja kokemus. Haku rajattiin vuosien 2010-2019 välille. Kieliksi rajattiin suomi ja englanti. Näillä hakuehdoilla hakutuloksia saatiin 68 kappaletta.

Johtamisosaaminen jakaantuu yleiseen osaamiseen ja erityisosaamiseen. Yleinen osaaminen pitää sisällään johtamisen ammatillisen osaamisen, jota jokainen johtaja työssään tarvitsee. Erityisosaaminen on alaidonnaista spesifiä johtamisosaamista. Yleiseen osaamiseen sisältyy näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, viestintä ja vuorovaikutustaidot, palveluiden käynnistäminen ja innovaatio, joustavuus ja maltti, rehellisyys ja eettiset arvot, pysyvä henkilökohtainen sitoutuminen ja ammatillinen osaaminen ja uskottavuus. Erityisosaamisen osa-alueet ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen. (Kantanen 2017.) (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Hoitotyön johtajien johtamisosaaminen (Kantanen 2017.)

Hoitotyön johtamisessa heikoiten toteutuu muun muassa työssä jaksamisen edistäminen. Sen sijaan tasa-arvoisuus toteutuu yhtenä parhaana osa-alueena. Kehitysehdotuksina on saatu vastavuoroinen keskustelu organisaatioissa siitä, miten hoitotyön johtaminen vaikuttaa henkilöstöön ja kuinka hoitotyön johtamista voitaisiin kehittää systemaattisesti. Organisaatioiden tulisi mahdollistaa johtamiskoulutusta lähiesimiehille. (Siren – Roos – Harmoinen – Suominen 2015.) Yhtä hyvää johtamistyyliä ei ole olemassa. Lähijohtajan tulee reflektoida omia käytäntöjään johtamisessa ja löytää tarkoituksenmukaiset keinot. Näiden keinojen selvittämiseen tulisi hyödyntää kollegoja, potilaita ja heidän läheisiään sekä organisaation ylempiä johtajia. Esimiehen johtamistyylin valinnassa erilai-

sisä eettisissä päätöksentekoa vaativissa tilanteissa rakentuu ikään, työkokemukseen, esimieskokemukseen ja koulutustasoon. Autoritäärisen johtamistyylin käyttäminen on merkittävin lähiesimiehen kompetenssiin yhteydessä oleva tekijä. Työyhteisön kommunikaation ja ryhmätyökulttuurin kehittämisessä kestävä johtaminen on avainasemassa. (Žydzīūnaitė 2015.) Yleistyneitä johtamistyyliä ovat työntekijää osallistavat tyylit. Työntekijän ollessa aktiivisessa roolissa, vaikuttaa se positiivisesti ammatilliseen kehittymiseen, työssä pysymiseen ja työtyytyväisyyteen. (Vesterinen 2013.)

Ikäjohtaminen on merkityksellistä. Ikääntyvä työntekijä saattaa odottaa esimieheltään enemmän ja tulosten mukaan mitä pidempi työkokemus hoitajalla on nykyisessä tehtävässään, sitä todennäköisemmin hän arvioi esimiehensä roolin negatiiviseksi. (Keinänen – Vehviläinen-Julkunen – Pitkäaho 2015.) Vaikka työyhteisössä tiimityön oppimisen vastuu kuuluu koko henkilöstölle, muutoksessa esimiehellä on vahva rooli tässä. (Strann – Suominen – Rantanen 2015.) Esimiehillä valta- ja vastuusuhteet koetaan usein epäselviksi ja epäjohtamukaisiksi. Hoitotyön johtajan työnkuva muodostuu usein edeltäjänsä mukaan. Tehdään työtä niin kuin on aiemminkin tehty. Usein työnkuva on myös kirjaimaton. (Virtanen 2010.)

Sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa vuorovaikutuksen johtamista pidetään erityisen tärkeänä. Samalla kun työyhteisö pitäisi saada tuottavaksi, pitäisi sen olla inhimillinen ja miellyttävä työskennellä. (Syväjärvi – Pietiläinen 2016.) Hoitotyön johtamisessa takaiskujenkin jälkeen on kyettävä visionääriseen otteeseen ja uskon prosessin kehittymisestä. Johtajan työotteessa on korostuttava emotionaalinen viisaus; hän uskaltaa luopua kontrollista ja luottaa työntekijään sekä mahdollistaa uuden oppimisen olemalla kiinnostunut sekä ymmärtävä. (Miettinen ym. 2000: 43.)

Lähiesimies on organisaatiossa se, joka toteuttaa koko organisaation strategisia linjauksia omassa yksikössään. Osallistavan johtamisen keinoin lähijohtajan tulee muuttaa strategiset linjaukset konkreettisiksi, toteutettaviksi toimiksi ja asioiksi työyhteisössään. Onnistuessaan työssään, lähijohtajan tulee olla hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja samalla tuntien terveydenhuollon lait ja hallinnon järjestelmän. Hänen tulee myös kyetä tulkitsemaan ylemmän johdon sekä operatiiviset toimeksiannot että vahvistetut strategiset linjaukset. Yleisinä lähijohtajan työtehtävinä pidetään myös talousjohtamista, asiakaspalvelujohtamista, hoitoprosessien hallintaa sekä ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitämistä. (Laaksonen – Ollila 2017:10.)

Lähijohtajan tulee työskennellä mahdollisimman tietoisella tasolla. Tällöin hänen työskentelyssään yhdistyvät tulkintataito sekä tieto. Johtajan tulee havaita yhteiskunnan, organisaation ja asiakkaiden asettamat vaatimukset työlle. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 7.) Jokaisella johtajalla tulisi olla hallussaan elinikäisen oppimisen strategia. (Miettinen – Miettinen – Nousiainen – Kuokkanen 2000:15).

Johtamisen suurimpia haasteita tänä päivänä on muutoksen johtaminen. Sekä organisaatio että johtajat tulisi saada muutosvalmiiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnot, joita kehitetään, tulee kestää muutoksen keskellä. (Laaksonen – Ollila 2017:112.) Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja johtaminen reagoi näihin suuriin muutoksiin. Hyvä johtaja johtaa tavalla, joka on tehokkainta juuri kyseisellä hetkellä, välittämättä tieteellisten näkemysten uusista termeistä. (Hokkanen ym. 2008:152-153.)

Menestyksekkääseen johtamiseen haasteita aiheuttavat yhteiskunnalliset muutokset, muun muassa ikääntyminen väestössä. Vielä jokin aika sitten panostettiin nuorten työntekijöiden palkkaamiseen, nyt väistämättä väestön ikääntyessä johtamisen tulee kohdistua iäkkäämpien työntekijöiden työkykyisinä ja -haluisina pitämiseen. Ikäjohtaminen tulee voimistumaan tulevaisuudessa. Globalisaatio on ikääntymisen ohella muutos, joka aiheuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselle uusia tuulia. Kulttuurierot tulevat näkymään yhä enemmän määrin erilaisissa organisaatioissa, niin työntekijöissä, kuin johdossakin. Ennen ajateltiin enemmän yhteisön etua, tänä päivänä trendinä on oma yksilöllinen etu. Tämä ilmapiiri luo johtamiselle uusia haasteita. (Hokkanen ym. 2008:152-153.)

Sosiaali- ja terveysalan johtajalta odotetaan työssään yhä itsenäisempää otetta. Johtajan tulee kehittää ammattitaitoaan jatkuvasti vastaamaan odotuksia: olla sitoutunut, nähdä selkeästi todellisuus, omata aloitekykyä ja vastuuntuntoa sekä tunnistaa omat kehittämiskohteensa. Näiden odotusten vuoksi johtajan arjen työssä korostuu itsejohtajuus eli itsensä kehittäminen. Itsejohtajuus on omien johtamiskeinojen analysointia ja niiden kehittämistä sekä omien rajojen tunnistamista. Itsejohtajuuden ajatuksena on, että johtaja tunnistaa omat rajansa, mutta osaa myös testata niitä. Itsejohtajuuden avulla voi lisätä hallinnan tunnetta, niin yksityis- kuin työelämässä. Tällöin työpäivät pysyvät kohtuullisina ja stressitaso pienenee. Nämä taas pienentävät riskiä työuupumukselle. Itsejohtajuus on pieniä, hyvin arkisia asioita. Avainasemassa on tiedon käytäntöön vienti ja asioiden toteuttaminen. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-64.)

Itsejohtajuus luo perustan hyvälle johtamiselle. Hyvältä johtajalta odotetaan paljon erilaisia hyviä ominaisuuksia kuten tasapuolisuutta, itsenäisyyttä, luovuutta, ennakkoluulottomuutta, kekseliäisyyttä ja suurta moraalialia. Nämä vaatimukset saattavat tuntua esimiehestä usein kohtuuttomilta. Taidot, joita esimiestyössä tarvitaan, voidaan jakaa kognitiivisiin ja sosiaalisiin taitoihin. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-64.)

Muutos on jatkuva ja pysyvä osa yhteiskuntaa. Terveysthuollossa rakenteiden ja toimintatapojen muuttuminen vaatii sisäistämistä ja uudenlaista ajattelua. Vaikka muutos itsessään ei ole hyvä tai paha asia, se saattaa aiheuttaa niitä molempia. Eri ihmiset kokevat usein saman muutoksen eri tavalla. Muutos saattaa tuoda hyvää vaikutusta organisaatiolle, mutta osa ihmisistä ei mitenkään kykene sopeutumaan muutokseen. Voi siis olla, että saadaan aikaan esimerkiksi tyytyväisempi asiakas sillä verukkeella, että tyytymättömän työntekijä irtisanoo itsensä. (Laaksonen – Ollila 2017:109; Hokkanen ym. 2008:132.)

Muutos vaatii aikaa ja se etenee vaiheittain. Ensin muutos valmistellaan, sen jälkeen suunnitellaan, toteutetaan ja vakiinnutetaan. Muutoksen johtaminen on aina kompleksinen prosessi, joka alkaa muutostarpeen tiedostamisesta. Muutosesitys aiheuttaa usein pelkoa ja vastarintaa ja esimiehen tuleekin toimia sekä tulkkina että puolestapuhujana. Sen lähestymiseen pitää pyrkiä kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon organisaation ja muutoksen kohteen erityspiirteet. Muutoksen tuomat uhkakuvat työyhteisössä saattavat hämärtää perustehtävän käsitystä, ja esimiehen tehtävänä on työntekijöiden palauttaminen perustehtävien pariin. (Laaksonen – Ollila 2017: 109-111; Hokkanen ym. 2008:132-134.) Tämä vaatii huolehtimista muun muassa yhteisön toimivuudesta, ammattitaitoisuudesta ja työhyvinvoinnista. (Miettinen ym. 2000: 48). Muutoksessa ja siihen pyrkiessä esimiehet ovat ne, joiden varassa muutos roikkuu. He muuttavat johdon ohjeet ja käskyt toimintatavoiksi, jotka otetaan käyttöön joko myönteisesti tai kielteisesti. (Laaksonen – Ollila 2017: 109-111; Hokkanen ym. 2008:132-134.)

Jokainen ihminen on omanlainen persoona ja omistaa tietynlaiset persoonalliset ominaispiirteensä. Tämä näkyy myös johtajuudessa. Jokainen johtaja johtaa omalla tavallaan. Toinen johtaa tiedolla, kun taas toinen jakaa vastuuta ja valtaa. Johtamistyyliä ja otellaan autoritäärisen ja osallistavaan johtamiseen. Vetäytyvä johtaminen koetaan huonona johtamismallina. Johtajan tulisi ottaa vastuuta tekemisistään ja ohjata työntekijöitä lempeästi, mutta aktiivisesti. Jokaisella johtajalla on omat vahvuutensa kuin myös heikkoutensa. Johtajan omat arvot ohjaavat hänen johtamistaan. Vaikean tilanteen tullen

johtajan oma arvomaailma ja persoonallisuus korostuu. Myös tunteet ja niiden näyttäminen on johtajan oikeus. Tunteeseen luottaminen liiaksi on kuitenkin asia, josta johtajan tulee olla tarkkana. Päätökset tulisi pohjautua tunteen lisäksi myös järkeen. (Hokkanen ym. 2008: 22-24.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää lääkäriaseman hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista ja mahdollista johtamisosaamisen kehittämisen tarvetta. Tavoitteena on tuottaa tietoa lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1. Minkälaista johtamisosaamista lähiesimiehet kokevat tarvitsevansa työssään?
2. Minkälaista johtamisosaamisen kehittämistarvetta lähiesimiehet kokevat tarvitsevansa?

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole todentaa jo olemassa olevia väitteitä, vaan löytää tosiasioita. Siispä laadullisen tutkimuksen kohteena ei ole teorioita, vaan tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys jostakin ilmiöstä. Kuten määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään. Laadullisen tutkimuksen edellytys on oikeat kysymykset, jotka eivät ole yksityiskohtaisia. (Kananen 2014: 16; Hirsjärvi ym. 2007:156–157.)

4.1 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin eräälle lääkäripalveluita tarjoavalle yksityiselle suomalaiselle yritykselle. Jokaisella lääkäriasemalla toimii lähiesimiehenä joko palvelujohtaja tai vastaava hoitaja. Lähiesimies raportoi toiminnastaan toimitusjohtajalle. Lähiesimies suunnittelee ja kehittää yksikkönsä toimintaa, vastaa työtehtävien organisoinnista ja töiden jakamisesta. Henkilökunnan riittävyys, pätevyys sekä osaaminen suhteessa yksikön ta-

voitteisiin ovat lähiesimiehen vastuulla. Työhön kuuluu paljon yhteistyötä eri ammattiryhmien kanssa ja lähiesimies vastaakin ammatinharjoittajien määrän ja erikoisosaamisen riittävydestä. Yksikön tilojen, laitteiden ja prosessien toimivuus ja turvallisuus ovat tärkeä osa lähiesimiehen tehtäviä. Tehtäviin kuuluu myös työskentely yhtiön strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden mukaisesti, vastata toiminnan perustuvan työehtosopimukseen, lakeihin ja ohjeisiin, rekrytointi yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa. Lähiesimies ylläpitää yksikkönsä henkilökunnan työkykyä- ja hyvinvointia. Lähiesimies laatii oman yksikkönsä budjetin ja vastaa sen toteuttamisesta taloudellisesti budjetin, toimintasuunnitelman ja toteutuneen tuloksen mukaisesti. Lähiesimies vastaa yksikkönsä sisäisestä tiedottamisesta erilaisin keinoin sekä toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa sekä yrityksen sisäisesti että yhteistyökumppaneiden kanssa.

Lähiesimiehen työnkuva organisaatiossa on laaja ja se sisältää runsaasti erilaisia vastuita. Lähiesimiesten tiiviin yhteistyön ansiosta on käynyt ilmi, että koulutus ja osaamisen ylläpito sekä osaamisen kehittäminen eivät ole olleet tarpeeksi systemaattista. Osaamisen tukeminen tulisi suunnitella ja toteuttaa suhteessa vastuualueisiin.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla organisaation viideltä lähiesimieheltä. Teemahaastattelun avulla voidaan hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin ja tutkia erilaisia ilmiöitä. Haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen sekä mahdollisten tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 87–88.) Teemahaastattelu on tämän opinnäytetyön aineistonkeruun kannalta sopiva menetelmä, sillä halutaan saada tietoa, jota ei ole tulkinnut vielä kukaan. Teemahaastattelun tavoite on rakentaa haastattelukysymysten vastausten perusteella holistinen kuva ja ymmärrys tutkimuskohteesta. (Kananen 2014: 71–72.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kaikille yrityksen esimiehille lähetettiin opinnäytetyön tekijän toimesta sähköpostitse pyyntö osallistua tutkimukseen sekä tiedote tutkimuksesta. Päätös osallistua haastatteluun katsottiin suostumukseksi ja näin todettiin, että henkilö on osallistunut omasta vapaasta tahdostaan tutkimukseen saatuaan riittävät tiedot osallistumispäätöksensä kannalta merkittäviiin seikkoihin. Haastattelujen aikataulut sovittiin jokaisen osallistujan kanssa erikseen

sopivaksi ajankohdaksi. Haastattelut toteutettiin kullekin lähiesimiehelle sopivassa paikassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tutkittavan suostumuksella. Haastattelut olivat kestoltaan 30-50 minuutin mittaisia.

Teemahaastattelujen teemoina käytettiin seuraavia: näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, viestintä ja vuorovaikutustaidot, palveluiden käynnistäminen ja innovaatio, joustavuus ja maltti, rehellisyys ja eettiset arvot, pysyvä henkilökohtainen sitoutuminen ja ammatillinen osaaminen, uskottavuus substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen. (Kantanen 2017.) Haastattelun teemat oli lähetetty tiedoksi haastateltaville sähköpostitse ennen haastatteluja, jotta haastateltavat pystyivät tutustumaan niihin ennalta. Tämä helpotti keskustelun aloittamista ja kulkua. Jokaisesta teemasta keskusteltiin vapaasti ja haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastatteluteema jäi epäselväksi pelkällä otsikoinnilla tai ei tuottanut tarpeeksi keskustelua.

4.3 Aineiston analysointi

Analyysi tutkimusaineistolle tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sillä pyritään saamaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus avainajatuksena, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja. Koska analyysin oletetaan olevan aineistopohjaista, aikaisemmilla tiedoilla ja teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Tuloksena on tarkoitus saada teoreettinen ymmärrys kokemuksesta. (Tuomi – Sarajärvi 2017:108–109.)

Ensin haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Tämä tehtiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jotta ne olivat hyvässä muistissa. Litteroinnin jälkeen päästiin tutkimusaineiston analyysin ensimmäiseen varsinaiseen vaiheeseen eli aineiston pelkistämiseen eli redusointiin. Tässä aineistosta karsittiin kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois tarkoittaen aineiston tiivistämistä tai pilkkomista. Tässä vaiheessa olisi ollut vielä mahdollista täydentää tai tarkentaa haastatteluja, mikäli olisi huomattu puutteita. Haastatteluihin ei tarvinnut kuitenkaan enää myöhemmin palata.

Toisena vaiheena analysoinnissa oli ryhmittely eli klusterointi. Tässä alkuperäisilmaukset käytiin läpi tarkasti ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samoja ilmiöitä kuvaavat käsitteet jaoteltiin ja yhdistettiin omiksi luokikseen ja

näin syntyi pää- ja alaluokat. Klusteroinnissa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle. Aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi seurasi klusterointia. Siinä kerättiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja näiden avulla muodostettiin teoreettisia käsitteitä. (Tuomi – Sarajärvi 2017:122–125.)

Seuraavassa taulukossa on esitetty esimerkki aineiston analysoinnin etenemisprosessista.

Taulukko 1. Analysointiprosessi vaiheittain.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"Pitää olla tosi helposti lähestyttävä"	Helposti lähestyttävä	Henkilöstöjohtamisen osaaminen

4.4 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

4.4.1 Eettisyys

Niin kuin jokaiseen tutkimusentekoon, myös tähän opinnäytetyöhön liittyy joukko erilaisia eettisiä kysymyksiä, joita tulee ottaa huomioon. Eettisesti hyvä tutkimus toteutetaan noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2007: 23.)

Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset korostuvat, sillä tiedonhankintakeinot ovat vapaamuotoisempia ja muistuttavat arkielämän vuorovaikutusta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on institutionaalinen asema. Tällöin väärin kohtelu saa eriarvoisemman merkityksen verrattuna arkielämän suhteisiin. Myös avoin tiedonkeruumenetelmä asettaa haasteita punnita etukäteen eettisiä kysymyksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 147.)

Tässä opinnäytetyössä on huomioitu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet, joiden avulla voidaan noudattaa tieteellisiä menettelytapoja. Niin tutkimustyössä, tulosten talentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa on noudatettava tarkkuutta ja huolellisuutta. Tutkimukseen sovellettavat tiedonhankinta – tutkimus ja arviointimene-

telmät tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä. Tutkimuksen tuloksia julkaistessa tulee toteuttaa vastuullista tiedeviestintää. Lähteisiin, joita tutkimuksessa käytetään, tulee viitata asianmukaisella tavalla kunnioittaen alkuperäistä tekijää. Tutkimuslupa tulee olla asianmukaisella tavalla hankittu ja hankkeessa on sovittava ennalta kaikkien osapuolten oikeudet ja periaatteet sekä vastuut ja velvollisuudet. Mahdolliset rahoituslähteet tulee selvittää. Tietosuojaa koskevat tulee ottaa huolella huomioon. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan ihmistieteisiin luettavat tutkimusta koskevat eettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyys ja tietosuoja. (Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2012.)

Tutkittavien itsemääräämisoikeuteen kuuluu osallistumisen vapaaehtoisuus, joka tässä tutkimuksessa ilmoitetaan tutkimustiedotteen avulla. Tutkittaville lähetetään sähköpostitse tiedote tutkimuksesta ja osallistumisohjeet. Osallistuminen haastatteluun katsotaan suostumukseksi osallistua tutkimukseen. (Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2012.) Mikäli tutkimusjoukosta osa ei halua osallistua tutkimukseen, käytetään sitä joukkoa, jotka vapaaehtoisesti haluavat mukaan tutkimukseen. Itsemääräämisoikeus pitää sisällään tutkittavien informoinnin. (Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2012). Tässä opinnäytetyössä tutkittaville kuvattiin tutkimuksen aihe, aineistonkeruun konkreettinen tapa, aineiston käyttötarkoitus, säilytys ja jatkokäyttö. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja myös tämä tiedotettiin osallistujille. Nauhoitteet tullaan tutkimuksen jälkeen tuhoamaan asiallisella tavalla. Kaikki materiaali käsiteltiin nimettömänä. Haastatteluista ei syntynyt henkilökisteriä.

Vahingoittamisen välttäminen koskee sekä henkisiä haittoja, että taloudellisia ja sosiaalisia haittoja. (Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2012). Koska tässä tutkimuksessa oli vuorovaikutusta haastattelun muodossa, tuli tutkittaviin suhtautua kohteliaasti ja kunnioittaen. Myös haastattelutilanteessa oli pidettävä huolta siitä, että vapaaehtoisuuden periaate toteutui.

Tietosuoja on tärkein yksityisyyden suojan osa-alue. Tutkimusaineisto suojattiin hyvin luottamuksellisuuden toteutumiseksi. Tutkimusaineisto säilytettiin huolellisesti niin, etteivät ulkopuoliset päässeet niihin käsiksi missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimusaineis-

tossa oli tunnistetietoja vain tarpeen mukaan. Tarpeen loputtua säilytettiin vain tunnistettomat aineistot. Tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisesti tuhoamalla se tutkimuksen jälkeen. (Ettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2012.)

4.4.2 Luotettavuus

Johtopäätösten oikeudenmukaisuuden toteen näyttäminen on tutkijan tehtävä. Tulosten luotettavuutta ei saavuteta ilman hyvää suunnittelua ja paneutumista aiheeseen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta luotettavuuden arvioinnissa muun muassa siten, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole vakiintunutta luotettavuuden arviointikriteeristöä kuten määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuus on tutkijan näytön ja arvioinnin varassa. Tässä opinnäytetyössä luotettavuus-kysymykset on otettu huomioon heti suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2014:145–148.)

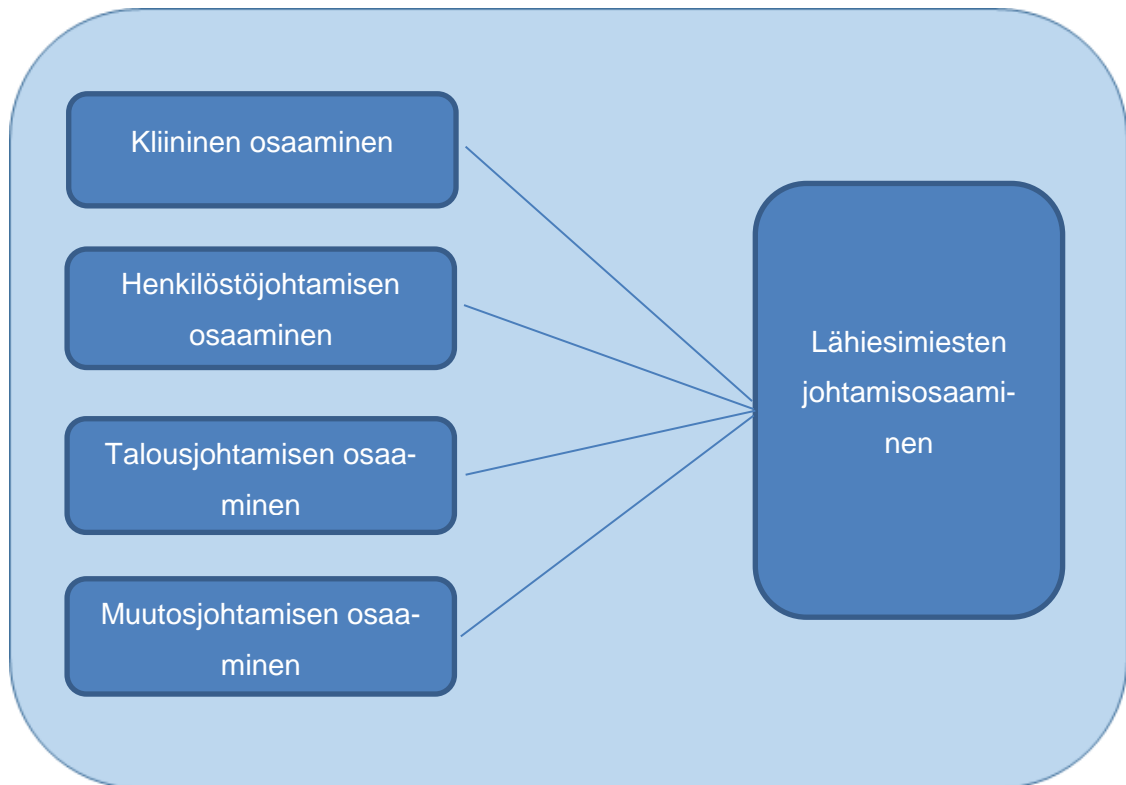
Tutkijan tulee vakuuttaa lukijansa siitä, että tutkimuksesta saadut löydökset ovat huomioonottamisen arvoisia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu perinteisesti neljän kriteerin avulla: totuusarvon, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraaliuden avulla. Näiden rinnalle on esitetty luotettavuuden kriteereiksi uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistettavuutta. Uskottavuudesta kertoo se, vastaako tutkijan tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tätä lisää esimerkiksi haastattelujen tarkka litterointi. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin ja laajempaan joukkoon. Jotta siirrettävyys on mahdollista, tulee tutkimuksessa kuvata mahdollisimman tarkasti haastattavat sekä olosuhteet. Varmuus ja vahvistettavuus tutkimuksessa saadaan aikaan huolellisella raportoinnilla ja arvioinnilla. Uskottavuuden osoitus tutkimuksessa on riittävä varmuuden osoitus. (Lincoln – Guba 1984: 294–300, 318–323.) Tässä opinnäytetyössä aiheeseen paneuduttiin tarkasti ennen tutkimuksen toteuttamista, jolle oli laadittu tarkka suunnitelma. Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman tarkasti. Aineiston läpikäymiseen ja analysointiin käytettiin runsaasti aikaa ja raportointi on tehty huolellisesti.

5 Tutkimustulokset

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan lähiesimiesten kokemuksia siitä, minkälaista johtamisosaamista he työssään kokevat tarvitsevansa. Sen lisäksi kuvataan lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämistarpeita.

5.1 Lähiesimiesten johtamisosaaminen

Lähiesimiehet kokevat tarvitsevänsä työssään kliinistä osaamista, henkilöstöjohtamisen osaamista, talousjohtamisen osaamista sekä muutosjohtamisen osaamista.



Kuvio 2. Lähiesimiesten johtamisosaaminen

5.1.1 Kliininen osaaminen

Yrityksen lähiesimiehet ovat suorittaneet korkeakoulutasoisen hoitotyön koulutuksen. Kliinisen osaamisen tarve lähiesimiestyössä jakoi mielipiteitä. Osa haastateltavista piti kliinistä osaamista vaatimuksena työn tekemiselle ja osa koki, että sen osaaminen helpottaa esimiestyötä. Osa koki, että perusteet kliinisestä osaamisesta riittävät ja osa koki, että osaaminen on oltava tarkasti ajan tasalla. Aineiston mukaan lähiesimiehenä ei voi tehdä hoitotyöhön liittyviä päätöksiä ja huomata puutteita, ellei lähiesimiehellä ole kliinistä osaamista.

“En itse tarvitse kliinistä osaamista enää, mutta pitää tietää mitä työntekijät tekee”

Kliinisestä osaamisesta keskustelu herätti myös ajatuksia siitä, pitääkö lähiesimiehen olla kaikkien alojen erityisasiantuntija vai onko riittävää, että osaa esimiestyön riittävän hyvin. Koettiin myös, että käytännön hoitotyöstä on “päästettävä irti”, koska aika ei yksinkertaisesti riitä sekä kliiniseen hoitotyöhön että esimiestyöhön. Lähiesimiestyöhön keskittyminen vaatii käytännön hoitotyön delegoimisen alaisille. Toisaalta aineistosta tuli esille, että mikäli esimiehiltä edellytetään kliinistä osaamista ja siihen osallistumista, tulee myös lähiesimiesten ammatillinen kouluttaminen kliinisen hoitotyön osalta olla jatkuvaa ja samalla tasolla kuin työntekijöidenkin. Haastateltavien mukaan omien tietojen ja osaamisen päivittäminen ja ylläpito olisi tärkeää ja hyödyllistä, mutta siihen ei ole aikaa.

“Pitääkö meidän olla kaikkien alojen erityisalujen asiantuntija...mun mielestä ei pidä”

5.1.2 Henkilöstöjohtamisen osaaminen

Henkilöstöjohtaminen kokonaisuutena koettiin suureksi osaksi lähiesimiehen työtä. Henkilöstöhallinnon rutiinit kuten perehdytys, rekrytointi, työvuorosuunnittelu sekä sairauslomien hoitaminen koettiin aikaa vieväksi ja lähiesimiehen tulee hallita niiden hoitaminen. Työntekijän hyvinvoinnista ja motivaatiosta pitää pystyä huolehtimaan muun muassa tehokkaalla ja toimivalla työvuorosuunnittelulla. Lähiesimiehen pitää tarkkailla jatkuvasti työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollisia muutoksia siinä. Työntekijöiden osaamista ja voimavaroja täytyy osata kohdentaa oikein muun muassa toimivalla ja taloudellisella työvuorosuunnittelulla.

“Sun pitää olla sellanen tsemppari ja tarkastelija ja kattoa miten työntekijät voi... jaksako ne, väsyys ne, turhautuuko...”

Aineiston mukaan lähiesimiehet kokevat, että esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja se itsessään lisää hyvinvointia johtamisen keinoin. Esimiehen osaaminen työntekijän kuuntelussa koettiin erityisen tärkeäksi. Lähiesimiesten mielestä työehtosopimukseen liittyvää tietoa tarvitaan paljon arjen työssä. Toisaalta henkilöstöpäällikön rooli tässä koettiin tärkeäksi, jotta asiat voidaan hoitaa keskitetysti ja samalla tavalla.

“Pitää olla tosi helposti lähestyttävä”

Aineiston perusteella lähiesimiehet tunnistavat hyvin organisaation rakenteen ja kuinka se toimii. Sidosryhmien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyö koettiin tärkeäksi osaksi arjen työtä.

5.1.3 Talousjohtamisen osaaminen

Talousjohtamista oli esimiesten mielestä tärkeää osata. Koettiin kuitenkin myös, että on ymmärrettävä se, mihin talousjohtamisella omalta osaltaan voi vaikuttaa. Aineiston perusteella lähiesimiehet tietävät mitä talouden osia heidän tulee toiminnassaan seurata. Talousjohtamisen tietoperustaa vaaditaan lähiesimiehen työssä, koska lähiesimies on taloudellisessa vastuussa oman asemansa talouden suunnittelussa ja seurannassa. Lähiesimiehen on kyettävä havainnoimaan mitkä tekijät vaikuttavat tulokseen ja millä tavoin. Yhteistyökumppanit koettiin isoksi osaksi työtä ja niiden kanssa pitää pystyä toimimaan.

“Tiedän mitä mun pitää taloudessa seurata”

5.1.4 Muutosjohtamisen osaaminen

Aineiston perusteella lähiesimiehen tulee osata tarkastella yleisesti ympäristöä ja yhteiskunnan muutoksia. Koettiin, että yleiset suuret muutokset yhteiskunnassa vaikuttavat myös osaltaan toimialaan, jossa työskennellään.

“Meidän pitää olla perillä mitä yhteiskunnassa yleensäkin tapahtuu”

Lähiesimiehen työssä koetaan paljon vastustusta uusia asioita ja muutoksia kohtaan, kriisitilanteet ovatkin lähiesimiehille tavallisia. Työntekijän tunteiden ja toiminnan muutoksen ymmärrys muutostilanteissa koettiin tärkeäksi. Lähiesimiehen tulee aineiston mukaan kyetä näkemään muutosten hyötysuhde ja viemään viesti muutoksen hyödyllisyydestä myös työyhteisölle.

“Joka paikassa tulee eka vastustus...se pitää vaan perustella kunnolla”

Työntekijän alkuinnostuksen ylläpitäminen ja motivaation lopahduksen estäminen nähtiin haastavana, mutta pakollisena. Muutostarpeiden perusteelliset perustelut koettiin välttämättömäksi, mikäli halutaan saada aikaan pysyviä muutoksia. Työntekijöiden innostaminen uusia asioita kohtaan saamatta aikaan yleistä kiireen tuntua koettiin hankalaksi. Toimialalla ei ole stabiilia tilannetta, vaan se muuttuu jatkuvasti ja lähiesimiehen tulee aineiston mukaan viestiä markkinatilanteesta oikealla tavalla. Työskentely keski-suudessa yksityisessä yrityksessä edellyttää lähiesimiesten mukaan koko henkilöstön muutoshalukkuutta unohtamatta perustehtävän tärkeyttä.

“Pitää osata nähdä se hyötysuhde...et parantaako se muutos mitään”

Lähiesimiehen tulee vastaanottaa paljon kritiikkiä ja kyetä selviytymään siitä henkisesti. kriisitilanteissa lähiesimieheltä vaaditaan rauhallista otetta ja osaamista pitää itsensä tarpeeksi ulkopuolella kriisistä, jotta sen voi kyetä hoitamaan. Koettiin, että lähiesimiehen tulee olla asennemuuttaja, jotta pysyvät tulokset voidaan saavuttaa.

“Meidän pitää olla asenteiden muuttajia jos halutaan saada aikaan pysyviä juttuja”

5.2 Johtamisosaamisen kehittämistarpeet

Johtamisosaamisen kehittämistarpeiksi lähiesimiehet kokevat itsensä johtamisen osaamisen kehittämistarpeet, tietoteknisen osaamisen kehittämistarpeet, henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet sekä talousjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet.



Kuvio 3. Johtamisosaamisen kehittämistarpeet

5.2.1 Itsensä johtamisen osaamisen kehittämistarpeet

Aineiston perusteella itsensä johtamisosaamisen kehittämistarpeiksi tuli vahvasti esille itsensä johtamisen osaaminen ja oman ajankäytön hallinta. Asioiden organisoiminen yleisesti koettiin hallittavan, mutta oman työn organisointi koettiin hankalaksi. Ylitöitä kertyy helposti ja niiden käyttäminen vapaina koetaan ajoittain mahdottomaksi. Vapaa-aikaa on uhrattava työlle usein, kun joutuu olemaan jatkuvasti päivystysvalmiudessa ja valmiina vastaamaan puhelimeen.

“Osaan työn yleisen organisoinnin mut eri asia onkin sit se oman työn organisointi”

Aineiston perusteella itsensä johtaminen on lähiesimiesten mukaan omalla vastuulla ja siihen pitäisi panostaa. Koetaan, että on osittain persoonasta kiinni kuinka asiat ottaa hoitaakseen. Koetaan, että päätös työ- ja vapaa-ajan paremmasta sovittamisesta on kiinni itsestään. Joskus työasioita täytyy hoitaa vapaa-ajallaan, mutta sen osuus ei ole suuri. Enimmäkseen vapaa-ajalla hoidetaan työasioita, koska tiedetään sen helpottavan seuraavien työpäivien taakkaa. Työn ja vapaa-ajan oikeanlainen tasapaino vaatii opettelua ja pysyviä päätöksiä omasta onnistumisestaan.

“Vapaa-ajan ja työn erottaminen on vaikeaa, mutta mä oon tietosesti opetellu sitä”

Aineistosta kävi myös ilmi ajatukset siitä, että onko organisaatiomme kulttuuri edesauttanut siinä, että vapaa-aikana pitää suorittaa työtehtäviä. Pohdittiin, että onko yrityksellä oletus siitä, että esimerkiksi sähköpostiin vastataan myös työajan ulkopuolella. Työ- ja vapaa-ajan pitäminen erillään koettiin hankalaksi, koska lähiesimiehet joutuvat päivystämään 24/7. Pelkkä ajatus siitä, että pitää olla tavoitettavissa tarpeen mukaan, koettiin kuormittavaksi. Osassa aineistosta kävi myös ilmi, että omaa työtä helpottaisi selkeä tieto siitä, mitä ja minkälaista osaamista lähiesimiehiltä odotetaan. Taito antaa itselleen anteeksi virheen sattuesssa koettiin tärkeäksi.

“Et yrittäs pitää työnajan työaikana ja toisinpäin”

Lähiesimiehet kokivat, että tukea omassa työssä jaksamiseen tarvittaisiin. Kriisi- ja konfliktitilanteet ovat kuormittavia ja niiden läpikäymiseen kaivataan apua. Myös ohjausta energian suuntaamiseen oikeisiin asioihin ja oikealla tavalla koettiin tarpeelliseksi. Itsensä johtamisen osaamiseen koettiin tarvittavan tukea työnohjauksen avulla. Työnohjauksmalleja ehdotettiin sekä yksilö- että ryhmätasoisia. Vertaistuen apu nostettiin suureksi ja tärkeäksi lähiesimiehen työssä. Aineiston perusteella yrityksen tulisi puuttua lähiesimiesten työtapoihin tukien näin hyvinvointia. Työn organisoinnin tuki ja yleisten työtapojen ja toiminnan sopiminen koetaan yrityksen vastuuksi. Lähiesimiehet haluavat kokea tunnetta siitä, että onnistuvat työssään ja heistä halutaan tehdä ja kouluttaa yhä parempia työssään. Tavoitteiden asettaminen omalle työlle koettiin tärkeäksi oman hyvinvoinnin vuoksi. Myös oman osaamisen seuranta kaivattiin. Palautteen saaminen omalta esimieheltä koettiin tärkeäksi. Yleinen esimieskoulutus ja sen modifioiminen lähiesimiesten tarpeiden mukaan nousi esiin tärkeänä kehittämisen tarpeena.

“Pitäis enemmän firmankin puuttua esimiesten hyvinvointiin ja työtapoihin ja korostaa ettei kukaan oo niin korvaamaton et tarvis illat tehdä töitä”

5.2.2 Tietoteknisen osaamisen kehittämistarpeet

Työelämässä viestintää tulee jatkuvasti enemmän ja sen muodot muuttuvat nopeasti. Viestintä koettiin tänä päivänä olevan hienovaraisempaa ja siihen pitää reagoida nopeasti. Aineiston perusteella tietoteknisen osaamisen kehittämistarpeiksi tuli esille eri teknisten viestintämuotojen oppiminen. Viestintä koetaan lähiesimiehen työssä tärkeäksi ja isoksi osaksi ja erilaisten viestintäkanavien hallinta koetaan välttämättömäksi. Koettiin kuitenkin, että tietotekniikan ja sähköisten työkalujen uudistuminen ja kehitys nopeuttaa ja helpottaa monia asioita työssä. Tärkeää on saada tarvittava koulutus ja ohjeistus uusiin työkaluihin, jotta niiden positiivinen vaikutus työssä saataisi näkyviin.

“tarvis ohjausta ja tukea uusien teknisten ohjelmien kanssa kunnes ne oppii”

Viestintäohjeistusta koetaan yleisesti tarvittavan enemmän ja yhtenäisiä sopimuksia ja tietoa siitä mitä kautta viestintä toimii, pidettiin tärkeänä. Viestintää pitäisi parantaa, jotta työtehtävien ja asioiden ristiin tekeminen saataisi loppumaan. Erääksi yksittäiseksi asiaksi nostettiin riskien ja tietosuoja-asioiden lisäkoulutuksen tarve. Yleisesti kirjallisten ja yhtenäisten ohjeistuksien tärkeyttä korostettiin lähiesimiehen työssä.

“Olis mun mielestä hyvä puhua yleisesti ja yhtenäistää viestintälinjoja...et mitä viestitään ja miten..ja milloin...se helpottais”

5.2.3 Henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet

Aineiston perusteella henkilöstöjohtamisen osaaminen kehittämistarpeiksi tuli esille monet eri osa-alueet. Lähiesimiehet kokevat, että työntekijän työhyvinvointi on lähiesimiesten vastuuna ja kaipaavatkin ohjeistusta tilanteisiin, joissa työntekijä voi syystä tai toisesta huonosti tai on uupunut työssään. Hankalien asioiden puheeksi ottaminen työyhteisössä loukkaamatta ketään ja olemalla tasa-arvoinen koettiin vaikeaksi ja siihen haluttaisiin osaamisen tukea.

“Miten mä otan sen asian esiin ilman, että työntekijä alkaa tuntemaan et esimies lynkkaa tai et ei esimies voi sanoo noin”

Työehtosopimukseen sekä lakiin liittyvistä asioista koettiin tarvittavan osaamisen tukea. Toisaalta koettiin myös, että henkilöstöhallinto on tärkeä tuki edellä mainituissa asioissa. Työvuorosuunnittelu oikein tehtynä lisää työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia, ja aineistosta käy ilmi, että työvuorosuunnitteluosaaminen voisi olla parempaa. Perehdytykseen liittyviin asioihin koettiin tarvittavan tukea. Perehdytys vie esimiehen aikaa tarpeettomasti ja ehdotettiin muun muassa organisaatioperehdytyksen sähköistämistä. Näin jokaisen uuden työntekijän kanssa ei menisi useaa tuntia asioiden läpikäymisessä.

“Pääpiirteittäin osaan TES:in ja lait...mut en oo varma mitä kaikkea niistä mun pitää osata”

Kriisi- ja konfliktitilanteita tulee vastaan ajoittain lähiesimiehen työssä. Niiden purkamisessa koetaan tarvittavan tukea ja apua. Erikseen mainittiin esimerkiksi työpaikkakiusaamistilanteet. Koska lähiesimiehen työssä joutuu kohtaamaan paljon kritiikkiä, koettiin, että tarvittaisiin tukea haastavien tilanteiden kohtaamiseen. Vertaistuki eri muodoissaan, ryhmätapaamiset työpsykologin kanssa sekä muut asioiden purkutavat luettiin tavoiksi, joilla vaikeita tilanteita työssään voisi keventää. Yritykseltä halutaan lisää oman osaamisen kehittämisen työkaluja muun muassa esimieskoulutusten avulla. Henkilöstöjohtamisen osa-alueista yleensäkin koettiin tarvittavan koulutusta, jotta osaamisen kehittyminen ei ole ainoastaan lähiesimiesten itsensä varassa. Lähiesimiesten työ koetaan moniulotteiseksi ja haastavaksi ja vastuun siirto pois lähiesimiehiltä sellaisista asioista, joista se on mahdollista, ehdotettiin. Kaivattiin myös aikaa huolehtia omasta hyvinvoinnista.

“Koulutusta missä näitä asioita käytäis läpi enemmänkin meille määritellymmin ja muokattuina ni se ehdottomasti helpottais meidän työtä”

5.2.4 Talusjohtamisen osaamisen kehittämistarpeet

Talouden seuraaminen ja suunnittelu koettiin tärkeäksi osaksi lähiesimiehen työtä. Aineiston perusteella talusjohtamisen osaamisen kehittämistarpeeksi tuli esille talusjohtamisen koulutus. Talusjohtamisen koulutusta ei ole ollut lainkaan ja perehdyttäminen talusasioihin on ollut suppeaa. Koetaan kuitenkin, että lähiesimiehen tulee toiminnassaan vastata monesta asiasta talouden osalta. Talusasioita on niin sanotusti itse opittu

ja koettiin, että sairaanhoitajan tutkinnolla ei voi osata talousjohtamista lähiesimiehen työssä vaatimalla tavalla. Tietoperusta ja käsitteet yrityksen taloudesta mainittiin tärkeiksi osata. Niiden osaamiseen haluttiin osaamisen tukea.

“Se on mun vastuulla et aseman talous on balanssissa”

Talousjohtamisen osaaminen koettiin työnantajan vastuuksi. Koettiin, että olisi tarpeen saada koulutusta talouden seuraamiseen. Talouslukujen ja budjetin seuraaminen ja suunnittelu yhdessä voisi lähiesimiesten mielestä antaa lisäarvoa. Nyt koettiin, että tällä hetkellä jokainen tuijottaa lähinnä vain omia lukujaan. Koettiin, että positiivinen asia on kuitenkin se, että lukuja voi lähiesimies vapaasti nähdä: tällöin lähiesimiehelle tulee tunne, että pystyy vaikuttamaan enemmän. Yleisesti koettiin, että talousjohtamisen osaamiseen tarvitaan lisäkoulutusta ja sen vastuu on työnantajalla.

“Taloudellinen näkökulma...koen että siihen tarvisin erityisen paljon tukea mitä en ole nyt saanut”

6 Tulosten tarkastelua

6.1 Lähiesimiesten johtamisosaaminen

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella lähiesimiehet kokevat hieman eri tavalla kliinisen osaamisen tarpeen esimiestyössä. Tähän varmasti vaikuttaa paljon se, että organisaatiossa lähiesimiesten työnkuva vaihtelee joiltakin osin. Osalla esimiehistä työnkuvaan kuuluu suurenakin osana kliininen hoitotyö, kun taas osa ei tee potilastyötä enää lainkaan esimiestyön ohella. Osa esimiehistä oli tämän opinnäytetyön tulosten perusteella sitä mieltä, että kliinistä osaamista on oltava, jotta voi kyetä hoitamaan lähiesimiehen työtä lääkäriaseman työympäristössä. Osa esimiehistä koki, että eivät kykene hoitamaan esimiestyötä täyspainoisesti mikäli osallistuvat potilastyöhön, sillä potilastyöhön osallistuminen vaatii jatkuvaa toistoa ja itsensä kehittämistä myös sillä saralla. Kuitenkin esimiehiltä odotetaan valmentajan roolia työyhteisössä eivätkä esimiehet voi enää millään osata kaikkia alaistensa töitä, vaan vastuu on jaettava henkilöstölle. (Terävä – Mäkelä – Pusa 2011).

Työyhteisö pitäisi saada tuottavaksi ja samalla siellä pitäisi olla miellyttävää työskennellä. Henkilöstöä pitää kyetä motivoimaan ja sitouttamaan omaan työhönsä. Hokkanen

– Mäkelä – Taatila 2008: 10-11.) Tulosten perusteella lähiesimiehet kokevatkin työntekijän kuuntelun erityisen tärkeäksi. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja se itsessään lisää hyvinvointia johtamisen keinoin. Työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia voidaan edistää muun muassa toimivalla ja ergonomisella työvuorosuunnittelulla.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella lähiesimiesten työ on hyvin laaja-alaista ja esimiehen on kyettävä sopeutumaan moniin erilaisiin tilanteisiin. Tätä tulosta tukeekin se, että onnistunut lähiesimies kykenee asia- sekä henkilöjohtamisen erilaiset piirteet. Lait, hallinnon järjestelmät, strategiset linjaukset sekä operatiiviset toimeksiannot ohjaavat lähiesimiehen työtä ja kaikki tämä pitää kyetä ottamaan huomioon samalla kuuntelun henkilöstöä sekä edistäen työhyvinvointia. (Laaksonen – Ollila 2017:10.) Tulosten perusteella lähiesimies on myös taloudellisessa vastuussa oman asemansa talouden suunnittelussa ja seurannassa ja kaikessa työssään lähiesimiehen on kyettävä havainnoimaan mitkä tekijät vaikuttavat tulokseen ja millä tavoin. Talusjohtaminen myös ohjaa lähiesimiehen suunnittelutyötä korostuen organisaation ollessa yksityinen.

Kun työyhteisöön halutaan viedä muutos, on tärkeää, että koko henkilöstö saadaan muutoshalukkaaksi (Vesterinen 2013). Tulosten perusteella työntekijän tunteiden ja toiminnan muutoksen ymmärrys muutostilanteissa koettiin tärkeäksi ja muutoksen hyödyn selvittäminen työyhteisössä vaikuttaa ratkaisevasti muutoshalukkuuteen. Kun työntekijä tuntee olevansa aktiivisessa roolissa, vaikuttaa se positiivisesti muun muassa työtyytyväisyyteen ja muutoshalukkuuteen (Vesterinen 2013). Toisaalta vaikka työyhteisössä tiimityön oppimisen vastuu kuuluu koko henkilöstölle, muutoksessa esimiehellä on vahva rooli tässä. (Strann – Suominen – Rantanen 2015.)

Tulosten perusteella käy ilmi, että lähiesimiehen tulee olla työntekijän kuuntelija, tsemppari ja jatkuvasti perillä työntekijän työhyvinvoinnista. Mikäli siinä huomaa muutoksia, tulisi asia ottaa puheeksi varhain, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan johtamisen keinoin vaikuttaa. Hoitotyön johtajan työotteessa onkin korostuttava emotionaalinen viisaus ja kuuntelun taito (Miettinen ym. 2000: 43).

Muutoksen tuomat uhkakuvat työyhteisössä saattavat hämärtää perustehtävän käsitystä, ja esimiehen tehtävänä on työntekijöiden palauttaminen perustehtävien pariin. (Laaksonen – Ollila 2017: 109-111; Hokkanen ym. 2008:132-134.) Tulosten perusteella

kävi ilmi, että perustehtävää ei voi unohtaa kaikessa kehityksen myllerryksessä. Perustehtävä on kaiken toiminnan perusta ja jos sitä ei johdeta hyvin, ovat muutoksetkin hyödyttömiä.

6.2 Johtamisosaamisen kehittämistarpeet

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella eniten korostui oman itsensä johtamisen osaaminen. Lähiesimiehet kokivat, että asioiden organisointi onnistuu, mutta oman työn organisointia ei hallita. Tämä on vakavasti otettava asia, sillä loppujen lopuksi kaikki johtaminen perustuu itsensä johtamiseen (Hokkanen ym .2008: 142). Tulosten perusteella lähiesimiehen työssä oman osaamisen kehittäminen, työssä jaksaminen ja työ- ja vapaa-ajan erottelu koettiin erityisen vaikeaksi. Nimenomaan työssä jaksaminen, oman ajankäytön hallinta sekä jatkuva oman osaamisen ja toiminnan kehittyminen ovat kolme keskeistä tekijää itsensä johtamisessa. (Hokkanen ym .2008: 142.) Tämä antaa siis selkeän vastauksen siihen, miksi lähiesimiehet kokevat väsyvänsä omassa työssään ja kokevat sen ainakin ajoittain raskaaksi. Lähiesimiehet aineiston perusteella kuitenkin tiedostavat ongelman hyvin, ja toivovatkin tukea organisaatiolta omassa työssä jaksamiseen erilaisin keinoin. Itsensä kehittäminen korostuu lähiesimiehen työssä sillä johtajalta edellytetään oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, sitoutuneisuutta, aloitekyvykkyyttä, sekä vastuuntuntoa (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-64). Tämä perustelee hyvin tarpeen myös lähiesimiesten osaamisen kehittämiseen.

Tulosten perusteella monet lähiesimiehet tekevät työtä vapaa-ajallaan. Osa vain pakolliset työt ja osa taas tekee myös seuraavien päivien töitä, jotta aikaa jäisi paremmin muille töille työaikana. Itsejohtajuuden avulla voidaan lisätä tunnetta hallinnasta yksityis- ja työelämässä. Tämän hallinnan avulla työpäivät voidaan saada pysymään kohtuullisina ja stressitaso pienemmäksi (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-64).

Työn hallintaa ja työtöttaan voi parantaa asioiden priorisoinnilla. Omat työtavat on syytä kyseenalaistaa, vaikka kokisikin, että ne ovat olleet toimivia jo vuosia. (Hokkanen ym. 2008:142-143.) Hoitotyön johtajan työnkuva muodostuu usein edeltäjänsä mukaan, kun tehdään työtä niin kuin on aiemminkin tehty (Virtanen 2010). Tulosten perusteella lähiesimiehet kokivatkin, että haluaisivat organisaation sisällä kehitettävän ja sovittavan uusia hyväksi todettuja työtapoja ja toimintamalleja. Tämä voisi syrjäyttää vanhat toimimattomat työtavat, joista on vaikea päästä irti ilman apua ja uusia ehdotettuja toimintamalleja. Keinoiksi työtapojen seuraamiseksi sekä uusimiseksi tulosten perusteella nousi

työnohjaus, tavoitteiden asettaminen omalle työlleen, oman osaamisen seuranta, palautteen saaminen omasta työstä sekä yleinen esimieskoulutus.

Viestintätilanteet ja viestintäkeinot muuttuvat jatkuvasti ja viestinnästä on tullut yhä herkempää. Tekniset työvälineet ja niiden hallinta jakoi mielipiteitä lähiesimiesten välillä. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella osa koki hallitsevansa ne hyvin ja osa koki, etteivät saa niitä hyödynnettyä tarpeeksi hyvin puutteellisen osaamisen vuoksi. Tehokain tapa oppia lähijohtamista on oman organisaation oppimisympäristönä käyttäminen (Hokkanen ym. 2008: 146-151). Osalla lähiesimiehistä on tulosten perusteella enemmän kokemusta teknisten työvälineiden käytöstä ja koettiin, että tietoa ja taitoa olisi tärkeää jakaa kollegiaalisesti. Näin saataisiin hyödynnettyä uudet keinot, jotka ne opittuaan helpottavat huomattavasti työn tekemistä.

Työntekijän hyvinvoinnin tukeminen erilaisin keinoin on lähiesimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Tulosten perusteella lähiesimiesten mielestä työntekijän väsymiseen tai muuten työssä huonosti voimiseen on vaikeaa puuttua keinojen puuttuessa. Hoitotyön johtamisessa heikoiten toteutuukin työssä jaksamisen edistäminen. (Siren – Roos – Harmoinen – Suominen 2015.) Lähiesimiehen työ on puun ja kuoren välissä tasapainottelua. (Hokkanen ym. 2008:142-143). Tulosten perusteella vaikeiden ja ikävien asioiden puheeksi ottaminen työyhteisössä aiheuttaa lähiesimiehissä kuormittumista. Esimiehet halusivat tukea siihen, miten myös negatiivisia asioita voitaisiin viedä työyhteisöön loukkaamatta ketään ja olemalla tasa-arvoinen.

Konfliktitilanteita kohdataan tämän opinnäytetyön tulosten perusteella lähiesimiestyössä aika ajoin. Niiden hoitamiseen ei ole kuitenkaan muodostunut rutiinia. Näin ollen, kun eteen tulee pitkästä ajasta konfliktitilanne, on sitä hankalaa lähteä purkamaan. Konfliktitilanteiden läpi käyminen vertaistuellisesti koettiin tulosten perusteella erittäin tärkeäksi. Työpsykologin tapaamiset ja työnohjaus mainittiin myös. Hyvältä johtajalta odotetaan erilaisia hyviä ominaisuuksia kuten tasapuolisuutta, itsenäisyyttä, luovuutta, ennakkolullottomuutta, kekseliäisyyttä ja suurta moraalialia. Nämä vaatimukset saattavat tuntua esimiehestä usein kohtuuttomilta. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 63-64.) Näiden kasvavien vaatimusten ja ajoittain kohtuuttomalta tuntuvien vaatimusten vuoksi organisaatioiden tulisi mahdollistaa johtamiskoulutusta lähiesimiehille. (Siren – Roos – Harmoinen – Suominen 2015.) Tuloksista kävikin ilmi, että oman osaamisen ylläpito ja kehittyminen eivät saisi olla pelkästään lähiesimiesten itsensä varassa.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lääkäriaseman hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista ja mahdollista johtamisosaamisen kehittämisen tarvetta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin organisaation viideltä lähiesimieheltä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analysointi tapahtui aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella itsensä johtaminen nousi tärkeäksi kehittämistarpeeksi organisaation lähiesimiesten johtamisosaamisessa. Vaikka itsejohtajuus onkin pieniä arki- asioita, on selkeää, että organisaation lähiesimiehet tarvitsevat tukea itsensä johtamiseen. Tätä tukee se, että lähiesimiehet tiedostavat ongelmansa itsejohtajuuden kanssa, mutta eivät kykene tekemään muutoksia ilman tukea. On siis selvää, että yrityksen tulisi tukea lähiesimiehiä itsensä johtamisen ja oman työn hallinnan kanssa.

Tutkimustulosten perusteella yrityksen lähiesimiehillä on hyvin eripituiset kokemukset lähiesimiestehtävistä. Varsinkin pitkään esimiestehtävässä olleilla on usein muodostunut työtapoja, joista on vaikeaa päästä irti. Nämä tavat eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia tapoja. Tämä voi johtua joko jatkuvasti muuttuvasta maailmasta tai siitä, että ne eivät ole alun perinkään olleet parhaita mahdollisia. Usein juurtuneet työtavat seuraavat esimiehestä toiseen perehdytyksen avulla. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksessä panostetaan lähiesimiesperehdytykseen, toimivien ja yhteisten työtapojen kehittämiseen sekä esimieskoulutukseen.

Tutkimustulosten perusteella lähiesimiehen työnkuva organisaatiossa on laaja ja se sisältää runsaasti erilaisia vastuita. Lähiesimies ylläpitää yksikkönsä henkilökunnan työkykyä- ja hyvinvointia. Väsynyt ja ylikuormittunut esimies ei kykene hallitsemaan vaadittavaa työnkuvaa. Osaamisen tukeminen sekä työkyvyn ylläpitäminen tulisi suunnitella ja toteuttaa suhteessa vastuualueisiin.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella jatkossa voisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämisessä:

- Itsensä johtamisen ja oman työn hallinnan tukeminen

- Lähiesimiesperehdytykseen panostaminen
- Yhteisten työtapojen sopiminen ja kehittäminen
- Vastuualueiden tarkastaminen
- Työkyvyn ylläpitäminen

Tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää organisaation lähiesimiesten rekrytoinneissa, perehdyttämisessä sekä koulutuksessa ja osaamisen ylläpitämisessä. Tutkimuksen aineiston perusteella organisaatio saa arvokasta tietoa siitä, minkälaista osaamista lähiesimies tarvitsee työssään juuri kyseisessä yrityksessä. Kehittämistarpeet antavat organisaatiolle suunnan sille, missä osa-alueissa esimieskoulutus olisi tarpeen. Jatkotutkimusaiheena voisi ehdottaa tulevaisuudessa lähiesimiesten johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden tutkimista.

Lähteet

Hirsjärvi, Sirkka. & Remes, Pirkko. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu.

Hokkanen, Simo. & Mäkelä, Tapio. & Taatila, Vesa. Alan johtajaksi. 2008. Helsinki

Kamensky, Mika. Menestyksen timantti. 2015. Helsinki

Kananen, Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä.

Kantanen, Kati. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. 2017. Väitöskirja. Tampere.

Keinänen, Milja. & Vehviläinen-Julkunen, Katri. Pitkäaho, Taina. 2015. Työtyytyväisyys perinataalihoidossa. Hoitotiede. 2015. 27 (4), 286–297.

Koulutukset esimiehille ja johtajille. 2019. Työterveyslaitos.
<<https://www.ttl.fi/koulutus/koulutukset-esimiehille-johtajille/>>. Viitattu 13.3.2019

Laaksonen, Hannele. & Ollila, Seija. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2017.

Lincoln, Yvonna S & Guba, Egon G. Naturalistic inquiry. 1984. Newbury Park, CA.

Miettinen, Seija. & Miettinen, Merja. & Nousiainen, Inkeri. & Kuokkanen, Liisa. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva.

Nikkilä, Juhani. & Paasivaara Leena. 2008. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki.

Siren, Maarit. & Roos, Mervi. & Harmoinen, Merja. & Suominen, Tarja. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä - näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Hoitotiede 2015, 27 (4), 274–285.

Strann, Paula. & Suominen, Tarja. & Rantanen, Anja. 2015 Päivystyspoliklinikan työpaikkakulttuuri hoitotyön lähiesimiesten kuvaamana. Hoitotiede 2015, 27 (1), 53–63.

Syvjäärvi, Antti. & Pietiläinen, Ville. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2016. Tampere. Kirjan verkkojulkaisu. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 5.3.2019.

Terävä, Kimmo ja Mäkelä-Pusa, Pirkko. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. <<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimes%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>> Viitattu 2.3.2019.

Theseus. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut. Verkkojulkaisu. <<https://www.theseus.fi/>>. Viitattu 12.3.2019

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Viitattu 12.3.2019.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Eeettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. <<https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa#1>>. Viitattu 9.5.2019.

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

Žydžiūnaitė, Vilma. 2015. Leadership Styles in Ethical Dilemmas Reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas. 2015. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97177/978-951-44-9844-2.pdf?sequence=1>>. Viitattu 4.6.2019.

Virtanen, Juha. 2010. Johtajana sairaalassa : johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99352/Ae2_2010Juha_Virtanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 3.6.2019.

Vesterinen, Soili. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. <<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>> Viitattu 4.6.2019.

Liite 1 Tiedote tutkimuksesta

Tutkimuksen nimi: Johtamisosaaminen lähiesimiesten arvioimana

Tutkimus on Metropolia Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelman opinnäytetyö ja se toteutetaan xxxx yritykselle.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Teidän mahdollista osuuttanne siinä.

Pyydän teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tarkoituksena on selvittää lähiesimiesten johtamisosaamista ja mahdollista johtamisosaamisen kehittämisen tarvetta. Tavoitteena on tuottaa tietoa lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun avulla syksyn 2019 aikana. Teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina työajalla. Haastattelukertoja on kullekin haastatettavalle yksi. Haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen sekä mahdollisten tarkentavien kysymysten avulla. Teemat haastatteluille ovat seuraavat:

- näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen
- suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
- viestintä ja vuorovaikutustaidot
- palveluiden käynnistäminen ja innovaatio
- joustavuus ja maltti
- rehellisyys ja eettiset arvot
- pysyvä henkilökohtainen sitoutuminen
- ammatillinen osaaminen ja uskottavuus
- substanssiosaaminen

- henkilöstöjohtamisen osaaminen
- toiminnan johtamisen osaaminen
- kehittämisosaaminen

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää tai peruuttaa omasta tahdostaan missä tutkimuksen vaiheessa tahansa eikä siitä koidu Teille haittaa.

Teemahaastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteita kuuntelee ainoastaan tutkija. Tutkimusaineisto säilytetään huolellisesti niin, ettei ulkopuoliset pääse niihin käsiksi missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimusaineistossa on tunnistetietoja vain tarpeen mukaan. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tuhoamalla tutkimuksen jälkeen. Kaikki materiaali käsitellään nimettömänä.

Osallistuminen haastatteluun katsotaan suostumukseksi osallistua tutkimukseen.

Mahdollisia kysymyksiä tutkimuksesta pyydämme teitä esittämään tutkimuksen tekijältä tai ohjaavalta opettajalta.

Henna Rokosa, tutkimuksen tekijä

Iira Lankinen, ohjaava opettaja Metropolia

