

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. & Himanen, S. (2021) Sote-alan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottama johtamisosaaminen. TAMK-konferenssi – TAMK Conference 2021. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Erillisjulkaisuja, s. 72-80.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-55-7>

Hannele Laaksonen, yliopettaja, Terveysalan johtaminen, Tampereen ammattikorkeakoulu

Sari Himanen, yliopettaja, hoitopedagogiikka, Tampereen ammattikorkeakoulu

SOTE-ALAN YLEMMÄN AMMATTIKORKEAKOULU- TUTKINNON TUOTTAMA JOHTAMISOSAAMINEN

Asiasanat: johtamisosaaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysala

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Tampereen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaa johtamisosaamista. Keskeisiä kysymyksiä olivat, miten koulutus on lisännyt vastaajien johtamisosaamista ja mitkä ovat tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeita. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinnosta vuosina 2012–2017 valmistuneilta (N=99). Eniten osaaminen lisääntyi hallinto- ja organisaatio-osaamisen, prosessi- ja laatujohtamisen sekä projekti- ja strategiajohtamisen teemoissa. Tulevaisuuden osaamistarpeissa nousivat esille muutoksen johtamisen ja ihmisten johtamisen taidot sekä verkosto- ja yhteistyöosaaminen. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kyseisen koulutuksen sisältöjen ja toteutusten kehittämisessä.

Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-koulutus aloitettiin Tampereen ammattikorkeakoulussa vuonna 2007 ja vuoteen 2018 mennessä tutkinnosta oli valmistunut runsaat 200 opiskelijaa. Koulutus on tarkoitettu sote-alan AMK-tutkinnon suorittaneille ja jonkin verran sote-alan työkokemusta omaaville henkilöille.

Sote-alan johtamisen YAMK-tutkinto antaa valmiudet toimia lähi- ja keskijohdossa sekä suunnittelutehtävissä ja projektitoiminnassa. Lähijohtamisessa painottuu oman yksikön toimintojen ja henkilöstön operatiivinen johtaminen strategian ja talousarvion puitteissa. Työhön sisältyy asiakkaiden tarpeista lähtevän laadukkaan ja tehokkaan palvelun tuottaminen ja kehittäminen. Henkilökunnan päivittäisjohtamisessa korostuvat henkilöstön ja osaamisen johtaminen, sisältäen päivittäisen työsuunnittelun, sopivan työkuorman ja turvallisuuden varmistamisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaamisen. (STM 2013; Laaksonen & Ollila 2017.)

Sosiaali- ja terveysalan hoitotyön johtamisen erityispiirteiden tutkimus on alkanut Suomessa varsinaisesti vasta 1980-luvulta lähtien hoitotieteen ja sen jälkeen sosiaali- ja terveyshallintotieteiden noustua yliopistollisiksi pääaineiksi. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkimus on lähtökohdiltaan monitieteistä johtamisen tutkimusta, missä otetaan huomioon johtamisen tieteellinen keskustelu laaja-alaisesti muun muassa hallintotieteiden, liiketaloustieteen, psykologian, kasvatustieteen, viestintätieteiden ja taloustieteiden näkökulmista.

Hoitotyön johtamisen hallinnollinen rakenne on julkisella sektorilla tyypillisesti kolmiportainen. Lähijohtajat toimivat yksiköiden operatiivisina johtajina, keskijohtajat johtavat operatiivisia esimiehiä ja ylempi johtaja johtaa keskijohtoa ja laajempia palvelualuei-

ta. Näiden yläpuolella on perusterveydenhuollossa sosiaali- ja terveysjohtaja ja erikoissairaanhoidossa johtavat ylilääkärit sekä hallintoylihoitajat. Suomessa on käytössä myös ns. johtamisen duaalimalli sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että lääkärijohtajat johtavat lääkäreitä ja hoitotyön johtajat hoitajia sekä muuta henkilökuntaa. (Laaksonen & Ollila 2017.)

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa kartoitettiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoon valmistuneiden näkemyksiä siitä, miten koulutus on lisännyt johtamisosaamista ja minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kohderyhmänä oli vuosina 2012–2017 valmistuneet opiskelijat.

Menetelmänä oli sähköinen kysely, johon lomake laadittiin tutkinon opetussisältöjen osaamisvaatimusten perusteella. Lomakkeessa oli kuusi johtamisosaamista mittaavaa osiota, joissa kussakin oli järjestysasteikollisia muuttujia 7–12 kpl. Lomakkeen lopussa oli avoin kysymys: Minkälaista kehittämis- ja johtamisosaamista tarvitaan tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla?

Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Cronbachin alpha -kertoimella tarkasteltiin johtamisosiodien reliabiliteetteja, jotka osoittautuivat korkeiksi ($> ,881$). Lisäksi käytettiin Spearmanin korrelaatiotestiä muuttujien välisien riippuvuuksien testaamiseen. (Nummenmaa 2011.) Tulokset esitetään prosentteina. Järjestysasteikollisten väittämien vaihtoehdot En lainkaan ja Melko vähän sekä vaihtoehdot Melko paljon ja Erittäin paljon yhdistettiin (Taulukko 1). Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin induktiivisesti sisällön analyysillä (Miles & Haberman 1994).

Valmistuneista 99 tavoitettiin sähköpostilla. Heistä kyselyyn vastasi 53 henkilöä (53 %). Vastanneiden keski-ikä oli 41 vuotta. Suurin osa vastaajista oli naisia (94 %). YAMK-tutkintoa vastaavissa tehtävissä toimi vastaajista 76%; lähiesimiehenä 53 %, keski johdossa 9 %, ylempänä esimiehenä 4 % ja kehittämisen sekä suunnittelun tehtävissä 10 %. Vastaajien tehtävänimikkeitä olivat muun muassa osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, palvelupäällikkö, ja palveluvastaava.

Koulutus lisäsi johtamisosaamista kaiken kaikkiaan paljon

Vastaajien osaaminen lisääntyi eniten hallinto- ja organisaatio-osaamisessa (81 %), prosessi- ja laatuosaamisessa (71 %) sekä projekti- ja strategiaosaamisessa (66 %) (Taulukko 1). Hallinto- ja organisaatio-osaamisen teemassa korostui osaamisen kasvu etenkin ajankohtaisten haasteiden tuntemisessa, keskeisten hallinnon ja johtamisen käsitteiden hallinnassa ja tulevaisuuden haasteiden tiedostamisessa.

Suunnitteluosaaminen, menetelmien hallinta ja projektien toteutus sekä muutoksen johtaminen lisääntyivät projektiosaamisessa merkittävästi. Strategiaprosessin toteutuksen hallinta ja strategiatyökalujen tuntemus lisääntyivät sekä strategisen johtamisen menetelmien osaaminen. Iältään vanhemmilla ($\rho = ,380 / p = .006$) ja pidempään alalla työskennelleillä ($\rho = ,361 / p = .010$) sekä tutkintoa vastaavissa tehtävissä työskentelevillä ($\rho = ,278 / p = .048$) lisääntyi strategiatyökalujen käytön tuntemus.

Prosessijohtamisen osaaminen lisääntyi prosessien kuvaamisessa, menetelmien tuntemisessa sekä prosessien mittaamisessa ja kehittämisessä. Laatujohtamisessa nousivat esille etenkin menetelmien ja keskeisten laadunhallintajärjestelmien tuntemuksessa sekä laadun mittaamisen ja arvioinnin osaaminen. Henkilöstöjohtamisen

suunnittelun ja toteuttamisen sekä henkilöstön kehittämisen osaaminen lisääntyi melko ja erittäin paljon noin puolella vastaajista.

Turvallisuus- ja hyvinvointijohtamisessa kasvoi vastaajien osaaminen työyhteisöjen hyvinvoinnin riskitekijöiden ja turvallisuusriskien tunnistamisessa sekä ristiriitatilanteisiin puuttumisessa. Mitä tuoreempi tutkinto vastaajalla oli, sitä enemmän vastaaja sai lisää osaamista työyhteisön turvallisuusriskien tunnistamiseen ($p = ,376 / \rho = ,006$) ja ennaltaehkäisyyn ($\rho = ,480 / p = .000$) sekä erilaisten turvallisuussuunnitelmien laatimiseen ($\rho = ,392 / p = .004$) ja hyvinvoinnin riskitekijöiden tunnistamiseen ($\rho = ,278 / p = .046$).

TAULUKKO 1. Johtamisen osa-alueet (n=50–53)

| Tutkimuksen osa-alueet | OSAAMISEN LISÄÄNTYMINEN | |
|---|----------------------------|----------------------------|
| | Ei lainkaan/ melko vähän % | Melko ja erittäin paljon % |
| Hallinto- ja organisaatio-osaaminen | 4 | 81 |
| Prosessi- ja laatuosaaminen | 7 | 71 |
| Projekti- ja strategiosaaminen | 7 | 66 |
| Henkilöstön ja osaamisen johtaminen | 24 | 46 |
| Asiakkuuksien hallinta ja talousosaaminen | 21 | 45 |
| Turvallisuus- ja hyvinvointijohtaminen | 18 | 45 |
| Keskiarvo | 14 | 59 |

Asiakkuuksien hallinta ja talousosaaminen lisääntyivät melko ja erittäin paljon 45 %:lla vastaajista. Osaaminen lisääntyi asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa ja asiakkuuksien johtamisessa.

Taloulosaaminen lisääntyi tuloslaskelman, taseen ja tilinpäätöksen rakenteen tuntemuksessa sekä budjetin laatimisen toteutus. Pidempään alalla työskennelleillä lisääntyi budjetin toteutuksen seurannan osaaminen ($\rho = ,369 / p = .007$), budjetin laatimisen osaaminen ($\rho = ,306 / p = .027$) ja ulkoisen sekä sisäisen laskenta-toimen tuntemus ($\rho = ,296 / p = .033$). Iältään vanhemmilla vastaajille lisääntyi nuorempia enemmän budjetin toteutuksen seuranta ($\rho = ,279 / p = .043$).

Tulevaisuuden tarpeissa tunnistettiin muutosten ja ihmisten johtaminen

Keskeisimpinä tulevaisuuden osaamistarpeina vastaajat (n=36) näkivät muutoksen johtamisen ja ihmisten johtamisen taidot. Muutosjohtamisen yhteydessä nousi esille tulevaisuuden ennakointi sekä uusien asioiden nopea sisäistäminen ja käyttöönotto. Ihmisten johtamisen taitoon sisältyy muun muassa osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen, osallistava ja monikulttuurinen johtaminen sekä haastavien työyhteisöjen ja hankalien yksilöiden johtaminen.

| | | |
|--|--------------------------------------|----------------------------|
| Muutoksen johtamisen taito (n=14) | Ihmisten johtamisen taito (n=14) | Kehittämisaosaaminen (n=7) |
| Asiakaspalveluosaamisen johtaminen (n=6) | Verkosto ja yhteistyöosaaminen (n=6) | Talousjohtaminen (n=4) |

KUVIO 1. Tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeet (n=36)

Muita tunnistettuja osaamistarpeita olivat talousjohtaminen, verkosto- ja yhteistyöosaaminen, asiakaspalveluosaaminen ja kehittämisosaaminen. Talousjohtamisessa korostui talouden hallinta, hankintalainsäädännön osaaminen, kilpailutuslainsäädännön tunteminen ja vaikuttavuuden arviointi. Ammatillisten tiimien johtaminen ja moniammatillinen yhteistyö nähtiin tärkeäksi verkosto- ja yhteistyöosaamisen näkökulmasta. Asiakaspalveluosaamisessa tarvitaan entistä enemmän palvelulinjojen ja palvelumuotoilun osaamista. Tulevaisuuden kehittämisosaamistarpeet kohdistuvat organisaatioiden, prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen sekä innovatiivisuuden edistämiseen.

Johtopäätökset

Tutkimuksessa kartoitettiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoon valmistuneiden näkemyksiä siitä, miten koulutus lisäsi vastaajien itsearvioitua johtamisosaamista ja mitä johtamisosaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tulosten mukaan enemmistö vastaajista koki hallinto- ja organisaatio-osaamisen, prosessi- ja laatujohtamisen sekä projekti- ja strategiajohtamisen valmiuksien lisääntyneen koulutuksen myötä paljon, joten näiden teemojen opetuksessa koulutuksessa on onnistuttu. Strategisen johtamisen osaaminen on Pihlajaisen, Kivisen ja Lammintakasen (2019) tutkimuksen mukaan sote-alalla puutteellista, ja voidaankin todeta, että ainakin TAMKin YAMK-ohjelma antaa tähän hyviä valmiuksia.

Tulevaisuuden osaamistarpeissa tuloksista nousivat esille muutoksen johtamisen ja ihmisten johtamisen taidot. Henkilöstöjohtamisen osaaminen on tunnistettu keskeiseksi tämän päivän ja tulevaisuuden osaamisalueeksi myös aiemmissa tutkimuksissa (Hoffren, Syvänen & Laulainen 2017; Laaksonen 2017; Pihlainen ym. 2019). Tulosten mukaan hieman alle puolet vastaajista koki osaamisensa vahvistuneen koulutuksen myötä tällä osa-alueella,

joten ihmisten ja muutosten johtamisen opetusta on syytä tulevaisuudessa edelleen kehittää tai lisätä.

Tulokset herättävät pohtimaan, osoittavatko tulokset viimekädessä sitä, mistä teemoista sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla on vähiten tai eniten osaamista tai osaamistarvetta, vai kuvaavatko tulokset opintojaksojen sisällöllistä kehittämistarvetta vai molempia. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi ovat jokaisen esimiehen arkipäivässä läsnä kiinteämmin kuin esimerkiksi strateginen johtaminen, joten ehkä tutummista johtamisteemoista ei koettu saatavan niin paljon lisäosaamista kuin vieraammista teemoista. Talousjohtamiseen liittyvät pohjatiedot taas ovat saattaneet olla vastaajilla heikoimmat, jolloin uuden tiedon konstruoiminen aiempaan osaamiseen on ollut ehkä vaikeaa. Toisaalta joillekin vastaajille talousosaaminen on saattanut olla jo hyvinkin tuttua, joten he eivät siksi ole pystyneet lisäämään osaamistaan. Täten tulokset herättävät myös pohtimaan jatkossa sitä, millaisia painotuksia opintojaksojen sisältöihin kannattaisi kohderyhmän aiempi osaaminen ja tarpeet huomioon ottaen valita. Toisaalta voidaan myös pohtia, pitäisikö välillä toteuttaa sellainen johtamisen yamk-tutkimuksen sisäänotto, mikä olisi auki vain esimiehinä toimiville, jolloin sisältöä voisi räätälöidä eri tavalla.

Menneeseen aikaan suunnattu retrospektiivinen tutkimus on haasteellista, koska mitä kauemmin aikaa tapahtumista on, sitä epävarmempia ovat myös muistot. Tulokset ovat siten suuntaa antavia. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kyseisen koulutuksen sisältöjen ja toteutusten kehittämisessä.

Lähteet

Hoffren, M., Syvänen S. & Laulainen, S. 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. *Työelämän tutkimus* 15(1), 2017.

Laaksonen, H. 2017. Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet perusterveydenhuollossa. Teoksessa Tuomi, J., Joronen, K. & Huhdanpää A. (toim.) *Taito2017 – oivaltamisen iloa*. Tampere: Tampereen Ammattikorkeakoulu, 137–149.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Miles, M. & Huberman, A. 1994. *Qualitative data analysis – an expanded sourcebook*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.

Nummenmaa, L. 2011. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. 3. p., uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Pihlajainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2019. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. *Leadership in Health Services*, Vol. 32 No 2, 280–295.

STM 2013. *The New Recommendation for a good quality of aging*. Publications of the Ministry of Social Affairs and Health 2013:19. Helsinki: Kuntaliitto.