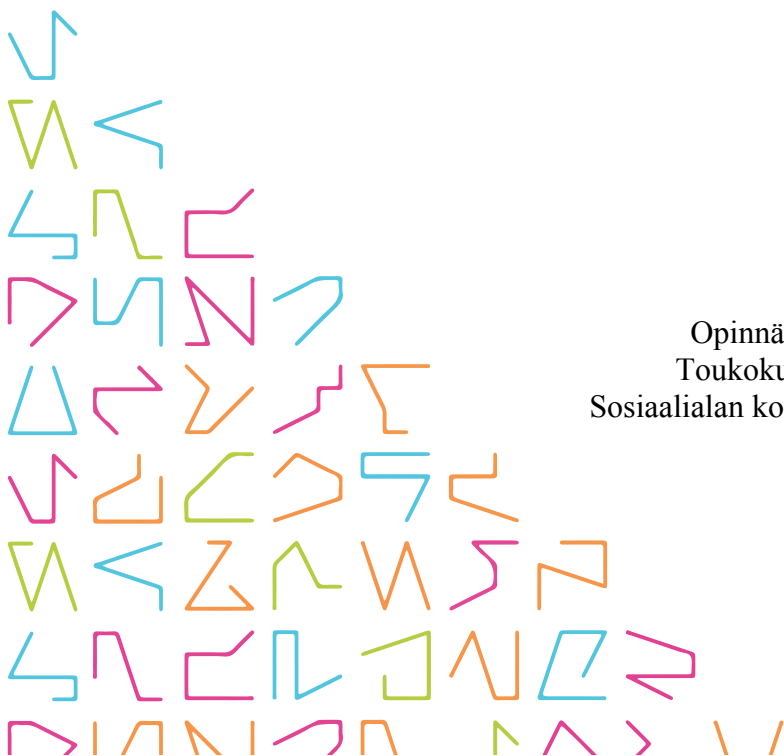


# **Lähijohtaminen kehitysvammaisten asumisyksikössä**

Työntekijöiden antama palaute lähiesimiehelle

Peppi Jaarto

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Sosiaalialan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma

JAARTO, PEPPI:

Lähijohtaminen kehitysvammaisten asumisyksikössä  
Työntekijöiden antama palaute lähiesimiehelle

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 9 sivua  
Toukokuu 2016

---

Opinnäytetyö käsittelee lähijohtamista yhden sosiaali- ja terveysalalla toimivan yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Yritys tarjoaa kehitysvammaisille asumispalveluita. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten kyseisen yrityksen lähiesimiehet ovat työntekijöiden mielestä työssään onnistuneet ja millä lähijohtamisen osa-alueilla heillä on parannettavaa. Tutkimuksen kohteena oleva yritys voi käyttää tätä tietoa tulevaisuudessa kehittämisen pohjana. Osana teoreettista viitekehystä oleva johtamismalli on luotu nimenomaan sosiaali- ja terveysalan tarpeisiin. Kysymyslomakkeen kysymykset laadittiin edellä mainitun mallin pohjalta.

Kvantitatiivinen lomakekysely toteutettiin kaikkien kolmen asumisyksikön työntekijöille. 48 lähetetystä kyselylomakkeesta 29 palautettiin täytettynä. Eri yksiköiden vastauksia ei eroteltu, vaikka jokaisessa yksikössä on oma lähiesimiehensä. 52 % vastaajista koki lähiesimiehen onnistuneen työssään parhaiten työyhteisön ryhmähengen luomisessa. 34 % koki, että tulevaisuudessa lähiesimiehellä on eniten kehitettävää henkilöstöjohtamisessa.

Sosiaali- ja terveysalan yksityistäminen aiheuttaa paljon haasteita myös lähiesimiestyölle. Sen tutkiminen merkittävänä taloudellisena tekijänä alan yrityksissä olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

---

Asiasanat: lähijohtaminen, osaamisen johtaminen, lähiesimies

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social Services

JAARTO, PEPPI:

Front-line Management in a Housing Unit for People with an Intellectual Disability  
Feedback from the Employees to an Immediate Supervisor

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 9 pages  
May 2016

---

This thesis deals with front-line management from the perspective of the social and health sector company's employees. The company has housing units for people with an intellectual disability.

The thesis provides an understanding of how employees think the company's immediate supervisors have succeeded in their work and which areas of the front-line management they should improve. The results of this thesis might be used also in the company when improving their front-line management. The theory behind this thesis is specifically made for the social and health sector. The guidelines of this theory have been used as an inspiration for this research, and all the questions to the questionnaire are based on the same theory.

The data were collected by means of a quantitative questionnaire sent to all employees of three housing units of which 29 completed it. Results revealed that 52% of the employees felt that the immediate supervisor was the most successful in creating a team spirit. Whereas 34% of them felt that the biggest challenge for immediate supervisor is to develop better human resource management.

The privatization on the social and health sector causes many challenges also for front-line management. It would be interesting to study what an immediate supervisor can do to increase the company's success and market value in this new economic situation.

---

Key words: front-line management, knowledge management, immediate supervisor

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSKYSYMYS.....	8
3	YKSITYISEN YRITYKSEN TARJOAMAT ASUMISPALVELUT.....	9
3.1	Yrityksen henkilöstön rakenne ja yksiköiden määrä.....	10
4	LÄHIJOHTAMINEN.....	12
4.1	Osaamisen johtaminen.....	13
4.1.1	Tehokkuutta vai tuottavuutta.....	17
4.2	Lähijohtaja.....	18
4.2.1	Lähijohtajan työnkuva.....	20
4.2.2	Lähijohtamisen haasteet.....	22
4.3	Työntekijä työpaikalla.....	24
4.3.1	Miten lähijohtaja tukee työntekijöitä työpaikalla.....	26
4.3.2	Hyvät palautekäytännöt työpaikalla.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
5.1	Kyselylomakkeen luominen.....	30
5.1.1	Mitä tulee huomioida tämänkaltaisessa kyselylomakkeessa?.....	32
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
6.1	Lähijohtamisen nykytilaa koskevat kysymykset.....	34
6.2	Lähijohtamisen tulevaisuutta koskevat kysymykset.....	36
6.3	Kyselylomakkeen johtopäätökset.....	37
6.3.1	Vastaukset tutkimuskysymykseen ja kehittämis ehdotukset tulevaisuuteen.....	40
7	POHDINTA.....	41
7.1	Pohdinta omasta roolista työpaikalla.....	42
7.2	Kyselylomakkeen pohdinta.....	43
7.2.1	Parannusehdotukset kyselylomakkeeseen.....	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET.....	50
	Liite 1. Kyselylomake työntekijöille lähijohtamisesta.....	50

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalasta on useimmilla ihmisillä kokemusta jostain elämänvarrelta. Jokainen meistä käyttää luultavasti elämänsä aikana joitain sote-alan palveluita. Tästä syystä monilla on alasta omia mielipiteitä, joita tuodaan ilmi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Lähijohtaminen on aiheena ajankohtainen ja uutisissa esillä ollut aihe, varsinkin jos lähiesimiestyö on ollut puutteellista. Tällä edellisellä lauseella viitataan esimerkiksi Riitta Järventien kirjoitukseen (Aamulehti 19.1.2016), jossa kuvailtiin hoiva-alan työpaikassa ilmenneiden henkilöstön ongelmien johtuvan osittain huonosta henkilöstöjohtamisesta. Tässä kyseisessä artikkelissa kerrottiin, kuinka työntekijät olivat hoitaneet huonosti perustehtävänsä, eli asukkaiden hoitamista. Yhdeksi syyksi negatiiviseen palautteeseen omaisilta epäiltiin riittämätöntä lähijohtamista henkilöjohtamisen saralla.

Edellisen kaltaiset artikkelit ja puheenaiheet nousevat arvatenkin myös jatkossa esiin, kun hallitus hakee uusia säästökohteita budjettinsa tasapainottamiseksi. Yksi näistä säästökohteista tulee olemaan vanhusten laitoshoidon henkilöstömitoitus (Eduskunta 23.10.2015). Jatkuvasti puhutaan siitä, ettei nykyisellä henkilöstömitoituksella olisi mahdollista tehdä ihmisarvoa kunnioittavaa tai muuten kuntouttavaa työtä. Sitten taas puhutaan siitä, että yhteiskunnalla ei välttämättä ole riittävästi rahaa näiden laadukkaiden palveluiden tuottamiseen (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 68.) Tulevaisuuden haasteeksi voidaankin nimetä se millä hinnalla ja laadulla ihmisille tuotetaan sosiaali- ja terveyspalveluita. Tähän liittyen ajankohtainen ja huolestuttava puheenaihe on ollut varsinkin naisten uupuminen työelämässä ja, se miten tätä työelämästä johtuvaa uupumista käsitellään (Rikala 2013, 31). Esiin on nostettu juuri naisten uupuminen työelämässä, koska sosiaali- ja terveysala on tänä päivänä vielä hyvin naisvaltainen ala. Myös työkyvyttömyyseläkkeiden myöntämisessä isoksi perusteeksi on noussut työntekijän masennus, eikä fyysiset syyt (Kiviranta 2010, 46). Alan työnantajayritysten näkökulmasta on tärkeää saada pitkäaikaisia työntekijöitä ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi työssä viihtyminen on yritykselle tärkeää. Työntekijöiden työssä viihtymiseen ja jaksamiseen vaikuttaa suuresti heidän lähiesimiehensä tekemä työ. Lähijohtamisen tarkoitus on olla tavoitteellista työtä, jossa huolehditaan yrityksen ja työntekijöiden intressien kohtaamisesta (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005, 98).

Sosiaali- ja terveysalan ajatellaan olevan asiantuntijatyötä, jolloin lähijohtamiseen kohdistuu erilaisia vaatimuksia. Yksi oleellinen tekijä on tarjota hyvällä lähijohtamisella työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään itsenäisiksi ja vahvoiksi ammattiosaajiksi. Menestyvä yritys tarvitsee työntekijöikseen juuri näitä vahvoja ammattilaisia. Johdon työtehtävät ovat usein suuremman kokonaisuuden hallintaa ja lähijohtaja huolehtii arjessa työntekijöiden osaamisen kerryttämisestä. (Parvinen ym. 2005, 39, 48-50.)

Lähijohtamista on paljon tutkittu ja siitä on tuotettu paljon asiantuntijakirjallisuutta, josta osa on nimenomaan suunnattu käsittelemään sosiaali- ja terveysalaa. Aiheesta on myös tehty jonkin verran opinnäytetöitä. Useille näistä opinnäytetöistä ominaista on se, että ne käsittelevät rajatun alueen tai yrityksen lähijohtamista. Tutkimukset aiheesta on usein tehty juurikin johonkin kohdennettuun yritykseen, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. (Lavio 2012; Aalto & Lintukangas 2013.) Näin saadaan kerättyä tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa yritykselle siitä, miten juuri siellä lähijohtamista tulisi kehittää.

Tällä opinnäytetyöllä tarjotaan myös foorumi, jossa työntekijät saavat ilman leimautumisen pelkoa antaa palautetta ja kertoa toiveita tulevasta lähijohtamisesta. Työntekijöiltä kerätty palaute on yritykselle tärkeätä ja lähiesimiehen onkin hyvä huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus kertoa työhön liittyviä kehitysehdotuksia, ideoita ja tarpeita (Järvinen 2005, 126). Opinnäytetyön tavoitteena on saada kyseisessä yrityksessä lähijohtamista työksensä tekeville ja yrityksen johdolle tietoa työntekijöiden ajatuksista ja mahdollisista parannusehdotuksista koskien lähiesimiestyötä. Tämä aineisto tutkimukseen on kerätty kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien mukaan laaditulla kyselylomakkeella (Liite 1).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhden yrityksen kolmen erillisen asumisyksikön työntekijöiden antaman palautteen pohjalta lähijohtamista kyseisessä yrityksessä. Kyseinen aihe on valittu, koska tutkija työskentelee yhdessä näistä kolmesta asumisyksiköstä varalähiesimiehenä. Tämän sidoksen kautta lähijohtamisen haasteet ovat tulleet tutkijalle tutuiksi ja tutkimuksen on tarkoitus mahdollistaa myös hänelle kehittyminen lähijohtajana. Tutkimuksen on tarkoitus tarjota tutkimuksen toteuttajalle ja muille samassa yrityksessä lähijohtamista tekeville työkaluja käytännön työhön. Lähiesimiehen onkin tärkeä kysellä työhön liittyen työntekijöiden mielipiteitä niin virallisissa kuin epävirallisissakin tilanteissa (Järvinen 2005, 127).

Opinnäytetyössä hyödynnetään tutkijan työkokemusta yrityksen työntekijänä ja varalähiesimiehenä. Käytännön kokemuksen lisäksi työssä käytetään laajalla otannalla lähijohtamiseen liittyvää ajankohtaista kirjallisuutta, jonka avulla pyritään kokoamaan eheä käsitys hyvästä lähijohtamisesta. Kyselylomakkeella kerätty statistiikka työntekijöiden mielipiteistä on luvattu yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen on tarkoitus yrityksen sisällä johdon ja lähiesimiesten kesken käydä tulosten pohjalta keskustelua siitä missä on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa.

## 2 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyössä lähijohtamista lähdetään tutkimaan kahden tutkimuskysymyksen kautta. Nämä tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisena työntekijät näkevät lähiesimiehen työn tällä hetkellä?
2. Millaisia toiveita työntekijöillä on lähiesimiehen työtä kohtaan tulevaisuudessa?

Tutkimuksen tavoite on selvittää työntekijöiden mielipide siitä millaisena he näkevät lähijohtamisen yrityksessä tällä hetkellä. Tämän nykytilan kartoituksen lisäksi selvitetään niitä lähijohtamiseen liittyviä asioita, joita työntekijät toivoisivat tulevaisuudessa kehitettävän. Näitä teemoja lähdetään käsittelemään selvittävällä otteella, koska tutkimuksella pyritään löytämään todelliset syyt mahdollisten haasteiden takaa (Hirsimäki, Remes & Sajavaara 2014, 138). Selittävällä otteella tarkoitetaan sitä, että etsitään johonkin asiaan tai ongelmaan selitystä. Ratkaisua haetaan etsimällä syy-seuraussuhteita. Tarkoituksena on löytää näiden asioiden tai ongelmien syntyyn vaikuttaneita tekijöitä. (Hirsimäki, Remes & Sajavaara 2007, 134.)



### 3 YKSITYISEN YRITYKSEN TARJOAMAT ASUMISPALVELUT

Tutkimus on tehty yksityiseen sosiaali- ja terveysalan yritykseen, joka tarjoaa kunnille kehitysvammaisille tarkoitettuja asumispalveluita. Näillä asumispalveluilla vastataan siihen tarpeeseen, joka laitoshoidon purkamisesta seuraa. Tarkoituksena kehitysvammaisten laitoshoidon purkamisessa on, että yksikään kehitysvammainen ei asu laitoksessa enää vuonna 2020 (Mietola, Teittinen & Vesala 2013, 7). Osittain tähän kehitysvammaisten laitoshoidon purkamiseen on myös vaikuttanut se, että heidät nähdään nykyisin samanlaisina kansalaisina muiden ihmisten ohella (Mietola ym. 2013, 10).

Laitoshoidon korvaavia vaihtoehtoja on erilaiset ryhmäkodit, asumisyksiköt ja palveluiden tuominen tavalliseen vuokra-asuntoon. Näitä palveluita tarjoavat kunnat ja yksityiset palveluntarjoajat. Yksityisiin palveluntarjoajiin kuuluu kotimaisia yrityksiä, mutta yhä enemmän myös monikansallisia hoivayrityksiä. Näitä monikansallisia hoiva-alan yrityksiä on esimerkiksi Attendo, Mehiläinen, Mainio Vire, Mikeva ja Terveystalo (Rantala 2013). Kasvavana trendinä sosiaali- ja terveysalalla on ollut se, että isot toimijat ostavat pienet yksityiset pois. Isot toimijat pystyvät usein hinnoittelemaan tarjoamansa palvelun huomattavasti halvemmaksi kuin pienet toimijat ja voittavat näin kilpailutuksia. Yksityisten palveluntarjoajien tarkoitus on ollut täydentää julkisia sosiaali- ja terveyspalveluita (Sosiaali- ja terveysministeriö). Joissain kunnissa on ollut myös nähtävissä trendi, jossa luovutaan omasta palveluntuotannosta ja siirrytään täysin ostopalveluun yksityiseltä yritykseltä (Parvinen ym. 2005, 221).

Vuonna 2008 alkaneen talousahdingon seurauksena usein ajatellaan, että kilpailutuksien ainoa kriteeri on hinta. Tämä ei ole yksiselitteinen asia ja yhä enemmän asiakkaita kiinnostaa myös laatu, kuten se kuinka palvelut on tuotettu. Yrityksen arvoja aletaan pitää entistä tärkeämpinä eikä pelkällä halvalla hinnalla enää pärjätä kilpailussa. (Kilpinen 2008, 9.) Suomessa sosiaali- ja terveyspalvelut ovat monen tahon rahoittamia. Näitä tahoja ovat Kansaneläkelaitos, kunnat, valtio, yksityiset henkilöt, yritykset ja vakuutusyhtiöt. Näitä rahoja edellä luetelluille tahoille kerätään muun muassa veroilla sekä erilaisilla maksuilla, kuten työnantaja- ja asiakasmaksuilla. Jonkin verran palveluita rahoittaa myös Raha-automaattiyhdistys ja Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, tosin lähinnä erilaisten avustusten muodossa. Vuonna 2012 valtio käytti sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamiseen 31,8 prosenttia kokonaisbudjetistaan. (Seppälä & Pekurinen

2014, 11.) Vammaispalvelut menevät valtion budjetissa sosiaalimenoissa kohtaan toimintarajoitteisuus, johon kuuluu kehitysvammaisten asumispalvelut, kuntoutuspalvelut sekä lain nojalla saatavat suojatyö ja päivätoiminta. Nämä palvelut rahoitetaan suurimaksi osaksi valtion ja kuntien rahoilla, koska asukasmaksut kattavat palveluiden hinnasta niin pienen osan. (Seppälä & Pekurinen 2014, 30.)

Tässä opinnäytetyössä, kuten myös yrityksen arjessa asumispalvelua saavista henkilöistä puhutaan asukkaina. Tähän termiin ollaan yrityksen johdon mukaan päädytty siitä syystä, että näiden kolmen asumisyksikön halutaan olevan mahdollisimman kodinomaisia paikkoja kehitysvammaisille pitkäaikaiseen asumiseen. Jokainen asukas on saanut tehdä omasta huoneestaan omannäköisensä ja arjen elossa jokaiselle tärkeät asiat, kuten esimerkiksi iltarukoukset toteutetaan lapsuudenkodissa totutulla tavalla.

Koska työ on sosiaali- ja terveysalalla, joutuvat työntekijät kestämaan työssään monenlaista painetta ja haastavia tilanteita. Tässä opinnäytetyössä on päätetty keskittyä mahdollisuuksien mukaan pelkästään lähijohtamiseen. Tässä työssä ei niinkään kuvata tämän asukasryhmän luomia haasteita, elleivät ne sivua lähiesimiestyön haasteita.

### **3.1 Yrityksen henkilöstön rakenne ja yksiköiden määrä**

Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen kokonaisuudessaan omistavat toimitusjohtaja ja toiminnanjohtaja yhdessä. Yrityksessä on ylimmällä tasolla tekemässä päätöksiä yrityksen hallinnosta vastaava toimitusjohtaja ja asumispalvelun laadusta ja arjen toiminnasta vastaava toiminnanjohtaja. Heidän työkenttänsä on laaja ja suuret linjanvedot, kuten yrityksen toiminta-ajatuksen takana olevat arvot ovat heidän käsialaansa. Mikäli jossain asumisyksikössä vapautuu asukaspaikkoja, huolehtii johto asukashankinnasta. Kaikkien yritykseen tulevien työntekijöiden rekrytointi ja haastattelut kuuluvat toimitusjohtajalle. Jokainen työntekijä haastatellaan koskien myös muutaman vuoron sijaisuuksia. Tämä on aikojen alussa koettu toimivaksi malliksi, koska työ asumisyksiköissä on haastavaa. Näissä työhaastatteluissa toimitusjohtaja pystyy kartoittamaan työnhakijan valmiuksia työskennellä jossakin kolmesta yksiköstä.

Toimitusjohtajan ja toiminnanjohtajan alaisuudessa toimii jokaisessa kolmessa yksikössä lähiesimies ja kahdessa yksikössä lähiesimiehen työparina varalähiesimies. Nämä kolme yksikköä on keskenään erilaisia ja niiden asukkaat tarvitsevat vaihtelevia asu-

mispalveluita. Näiden asumispalveluiden lisäksi yritys tarjoaa asuintilojen läheisyydessä erilisissä tiloissa päivätoimintaa kehitysvammaisille. Jokaisessa yksikössä on kahdeksan vakinaista asukasta ja mahdollisuus yhteen varapaikkaaseen asukkaaseen. Yrityksellä on aluehallintovirastolta luvat yli 15-vuotiaiden kehitysvammaisten asumispalveluihin.

Yhdessä näistä yksiköistä tarjotaan vaikeasti vammaisten asumispalveluita eri ikäisille asukkaille. Tässä Asumisyksikkö 1:ssä työhön kuuluu hyvin paljon hoidollisia asioita. Asukkaat tarvitsevat kaikessa tekemisessään ohjaajan tukea. Monilla tämän asumisyksikön asukkaista on myös liikuntarajoitteita, joten vaaditaan ammattitaitoa nostaa heitä pyörätuolin ja sängyn välillä. Tässä yksikössä työtä johtaa lähiesimies yksin ilman varalähiesimiestä työparina. Asumisyksikkö 1:ssä työskentelee 9 vakinaista työntekijää. Asumisyksikkö 2:ssa asuu kehitysvammaisia, joilla saattaa olla myös autistisia piirteitä. Työssä ei ole yhtä paljon hoidollisia elementtejä, kuin Asumisyksikkö 1:ssä. Toisaalta itsenäiseen tai matalasti tuettuun asumiseen eivät tämän yrityksen asukkaat kykene, koska kaikki asukkaat tarvitsevat jatkuvaa ohjaamista arjessa. Asumisyksikkö 2:ssa lähijohtamista toteuttaa lähiesimies ja varalähiesimies yhdessä. Heidän lisäksi siellä työskentelee 12 vakinaista työntekijää. Asumisyksikkö 3 on tarkoitettu autistisille kehitysvammaisille, joten työssä korostuu kahta muuta asumisyksikköä enemmän autismikuntoutuksen tärkeys. Tämän yksikön asukkailla myös esiintyy muita asumisyksiköitä enemmän haastavaa käyttäytymistä, johon puututaan ohjauksellisin keinoin. Työ yksikössä on strukturoitua ja päivät noudattavat asukkaille tuttua päiväohjelmaa. Myös tässä yksikössä lähijohtamista toteuttaa lähiesimies ja varalähiesimies työparina. Heidän lisäksi työtä tekee 12 vakinaista työntekijää.

Vakinaisten työntekijöiden lisäksi tämän kaltaisessa yrityksessä on myös sijaisia, jotka paikkaavat sairauslomia ja muita vakinaisen henkilökunnan vapaita. Näissä kolmessa asumisyksikössä sijaiset ovat henkilöitä, joilla on kokemusta juuri näissä asumisyksiköissä työskentelystä. Tutkimuksen kohteena ollut yritys käyttää vain kokeneita sijaisia, koska asukkaiden kanssa toimimiseen tarvitaan monenlaista tietoa ja taitoa. Sijaisia ei siis hankita sattumanvaraisesti sijaisia välittävän yrityksen kautta. Kyselyn aloitushetkellä yrityksen listoilla oli 15 sijaista.

## 4 LÄHIJOHTAMINEN

Lähijohtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Ennen lähijohtamisen ohjenuoria olivat kuri, säännöt, käskeminen ja kontrolli. Tästä kurista ja kontrollista vastasi lähijohtaja, joka oli suuri auktoriteetti työntekijöille. Liiallisella käskemisellä ja ylhäältä tulevalla lähijohtamisella on mahdollisesti työntekijöihin negatiivinen vaikutus, jolloin esimerkiksi heidän oma-aloitteisuutensa työssä kärsii. Tällainen johtaminen istuu huonosti sosiaali- ja terveysalalle, jossa henkilöstö on yritysten tärkeimpiä menestyskijöitä. Monia aloja automatisoidaan tai koneistetaan myös tulevaisuudessa, mutta sosiaali- ja terveysalan henkilöstöä ei voida korvata koneilla (Mäki ym. 2014, 9.)

Edellä mainittujen johtamistapojen rinnalle onkin syntynyt suuntaus, jossa puhutaan osaamisen johtamisesta. Tällä tarkoitetaan lähiesimiehen luomia edellytyksiä moniammatilliseen työhön itsenäisemmällä otteella. Tarkoituksena on eri alojen osaamisella saadaan yhdessä paras kokonaiskuva asiakkaan, tässä tapauksessa asukkaan asioista. Nykymaailmassa jatkuvasti korostuvaa verkostoitumista oman työpaikan ulkopuolisiin yhteistyötahoihin tulisi myös kannustaa.

Osaamisen johtamisen sisällä voidaan ajatella lähijohtajan tekävän työtä, jolla johdetaan myös sosiaali- ja terveysalalle korvaamattoman henkilöstön voimavaroja. (Surakka ym. 2008, 68, 92.) Osaamisen johtaminen istuu hyvin esimerkiksi tutkimukseni kohteena olleeseen yritykseen, kuten laajemminkin sosiaali- ja terveysalalle. Tavoitteena lähijohtamistyössä on se, että työntekijät oppisivat luottamaan asukastyössä omaan ammattitaitoonsa ja osaisivat itsenäisesti kantaa vastuuta työtehtävistään.

Järvinen (2005, 29) miettii syitä sille, miksi lähijohtajan valta-asemaa on haluttu häivyttää ja ottaa tilalle valmentajan rooli. Hän muistuttaa (2005, 29), että vaikka lähiesimies olisi otteeltaan valmentaja työntekijöiden suuntaan, on lähiesimiehellä aina tietynlainen valta-asema suhteessa työntekijöihin. Tällä tarkoitetaan sitä tosiseikkaa, että vaikeissa tilanteissa tai erimielisyyksien kohdalla viime kädessä lähiesimies tekee tarvittavat päätökset ja antaa työntekijöille toimintaohjeet. Näin ollen lähijohtamista ei pidä unohtaa tai kyseenalaistaa, vaikka puhutaankin omaa osaamistaan hallinnoivista työntekijöistä. Lisäksi lähiesimiehellä on velvollisuus tarkastella työtä yrityksen intressien kautta, ei omiensa (Järvinen 2005, 22.)

Sosiaali- ja terveysalalla on myös nähtävissä suuntaus, jossa työpaikoille pyritään luomaan mahdollisimman moniammatillisia tiimejä (Surakka ym. 2008, 91). Moniammatillisilla tiimeillä tarkoitetaan työryhmää, jossa on ammattilaisia monenlaisilla koulustaustoilla. Tämän opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä on esimerkiksi töissä sosionomeja, sairaanhoitajia, lähihoitajia, nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajia sekä yhteisöpedagogeja. Aikaisemmin tiimiin on kulunut myös fysioterapeutteja.

Tässä opinnäytetyössä käytetään esimiestyöstä termiä lähijohtaminen. Työn suorittavasta osapuolesta käytetään yleisesti termiä lähijohtaja. Lähijohtajaan rinnastettavia termejä ovat muun muassa lähiesimies, esimies ja osastonhoitaja. Näistä termeistä käyttöön on valittu sana lähiesimies siitä syystä, että tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä puhutaan lähiesimiehestä. Lähiesimiehen harjoittaman lähijohtamisen kohteena olevista henkilöistä puhutaan työntekijöinä. Yrityksen toimitusjohtajasta ja toiminnanjohtajasta käytetään tässä tekstissä ja kysymyslomakkeessa nimitystä johto. Koska yrityksen perustehtävä on eri kuntien kehitysvammaisten henkilöiden asumispalveluiden järjestäminen, puhutaan heidän kohdallaan asukkaista. Asiakkaiksi tässä opinnäytetyössä kutsutaan kuntia ja muita vastaavia toimijoita, jotka ostavat yrityksen palveluita.

#### **4.1 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen termin piiriin kuuluu muutamia erilaisia koulukuntia. Siellä on nähtävissä seuraavia suuntauksia: tietämyksen syntyyn keskittynyt tiedon johtaminen (knowledge management), yrityksen näkymättömän osaamisen mallintamiseen ja mitaamiseen tähtäävä ICM (Intellectual Capital Management), kompetenssipohjainen johtaminen (competence based strategic management) sekä näkemys oppivasta organisaatiosta (learning organisation). (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005, 60.) Tässä osaamisen johtamisen luvussa ollaan keskitytty tiedon johtamiseen.

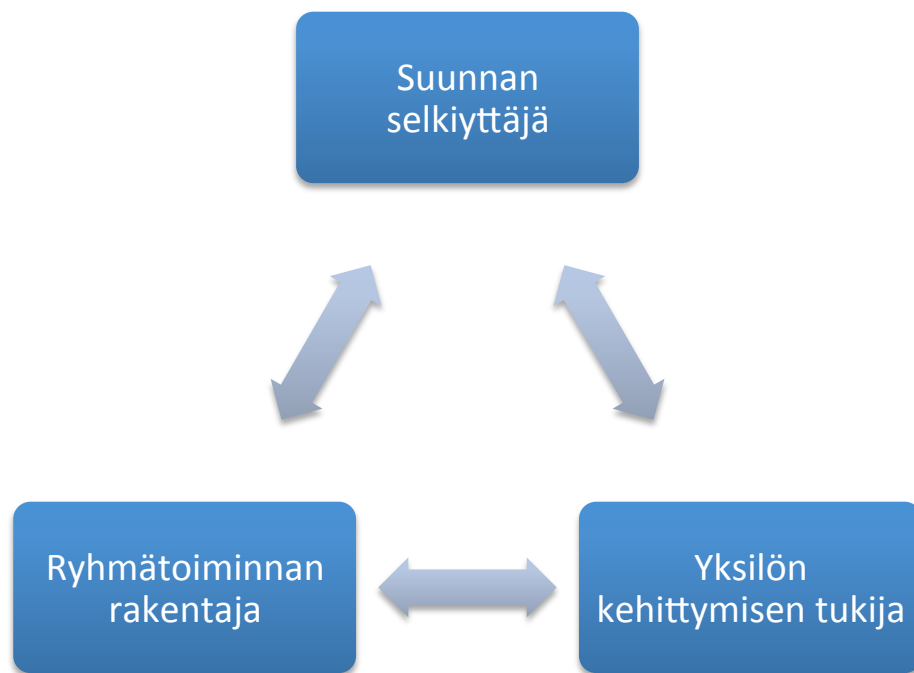
Surakan ym. (2008, 50-51) mukaan lähijohtaminen halutaan nähdä suorien käskyjen ja ohjeiden sijaan valmentajan ja tiimin vetäjän roolina. Tällä valmentajan roolilla pyritään eroon vanhakantaisesta sankarijohtajasta, joka oli yksin vastuussa kaikesta ja vain ylhäältä käsin kertoi ohjeita alamaishille (työntekijöille). Pahimmillaan johtamisen keskittäminen yhdelle ihmiselle johtaa henkilökohtaisiin tragedioihin (Kukkola 2011, 107).

Lähiesimieheltä tulee löytyä muutamia taitoja, jotta hän voi onnistuneesti viedä osaamisen johtamista työntekijöiden keskuuteen. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että lähiesimies tiedostaa tämän tehtävän sisällön ja tavoitteet. Näiden lisäksi lähiesimiehellä täytyy itsellään olla riittävästi tietoa ammattialastaan, toimivat vuorovaikutustaidot ja kehittävä ote omaan työhön. Innostunut lähiesimies saa työntekijätkin innostettua mukaan tekemiseen. (Viitala 2002, 137-139.)

On myös yleisesti käytetty sananparsia, että viisas johtaja rekrytoi itseään taitavampia työntekijöitä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät saisivat käyttää työaikaansa oman mielensä mukaan. Mikäli lähijohtaja ei huolehdi myös ikävempien työtehtävien tekemisestä, alkaa työpaikkaa ohjaamaan työntekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset eikä asukkaiden tarpeet. (Järvinen 2005, 25.)

Ratkaisuna haasteeseen voidaan nähdä osaamisen johtaminen lähiesimiehen näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden valmiuksia itsenäiseen työhön vahvistetaan. Viitalan (2002, 140) mukaan osaamisen johtamisen tukemiseen liittyy oleellisesti kolme asiaa: selkeän suunnan kertominen, toimivan ryhmätoiminnan luominen ja yksittäisen työntekijän tukeminen. Osaaminen työntekijän kohdalla tarkoittaa hänen tietoaan, taitoaan, asennetta, kokemuksia ja vuorovaikutustaitoja (Purmonen & Makkonen 2011, 36). Työntekijöiden osaamisen varmistamiseen harvoin riittää koulutus tai kurssit työpaikan ulkopuolella, koska nykyään työssä kohdataan jatkuvasti erilaisia oppimishaasteita (Viitala 2002, 23).

Jotta osaamista voidaan lähteä kehittämään, tulee tuntea työntekijöiden tarpeet ja toiveet osaamisen ja koulutuksen suhteen. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka keskustella työntekijän omista toiveista osaamisensa suhteen, ja toisaalta lähijohtaja voi myös kertoa millaista osaamista yritys tulevaisuudessa tarvitsee. Lähijohtaja toimii tämän keskustelun jälkeen työntekijälle suunnannäyttäjänä prosessin ajan. (Hyppänen 2013, 135.)



KUVA 1. Lähijohtajan työkenttä osaamisen johtamisessa (Viitala 2002, 121)

Edellä olevan kuvan pohjalta voidaan miettiä näitä kolmea keskeistä roolia, jotka sisältyvät lähijohtajalle osaamisen johtamisessa. Ylimpänä kuvassa on suunnan selkiyttäjä, jonka tehtävä Viitalan tutkimuksen (2002, 121) mukaan on yrityksen strategioiden selkiyttäminen, asukasnäkökulman esille nostaminen, työpaikan osaamisen puutteiden hahmottaminen ja työyksikön tavoitteiden ja päämäärien selkiyttäminen. Näiden asioiden esillä pitäminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi ja sen avulla tässä hetkessä olevat työponnistukset merkityksellisiksi.

Yksilön kehittymisen tukijan tehtävänä Viitala näkee yksilöllisen ohjaamisen ja tukemisen. Kehittymisen tukijan työhön kuuluu muun muassa jokaisen työntekijän yksilöllisten vahvuuksien ja osaamisen kehittämisen kannustaminen, erinäisten tavoitteiden laadinta ja seuranta sekä osaamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavien keinojen suunnittelu. (Viitala 2002, 124.)

Ryhmätoiminnan rakentamisella tarkoitetaan lähiesimiehen tekemää työtä, jolla työryhmä saadaan toimimaan yhdessä. Osaamisen johtamisen alueella nähdään nimenomaan ryhmän toiminnan tukeminen tärkeänä, eikä niinkään yksilön tukeminen. Ryhmän tukemista puoltaa myös se, että ryhmän osaaminen nähdään yksittäistä työntekijää laaja-alaisempänä. Laaja-alaisen osaamisesta tekee se, että jokainen tuo työyhteisöön hieman erilaista tietoa tai katsontakantaa yhteiseen asiaan. Työyhteisö nähdään myös

positiivisen työvireen edistäjänä ja uusien työkäytänteiden eteenpäin viejinä. (Viitala 2002, 123.)

Onnistuakseen osaamisen johtamisessa tarvitaan riittävää osaamista työntekijöiltä, joka lähijohtajan tulee huolehtia heille (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 49). Osaamisen karttuminen on työpaikalla monen ihmisen vastuulla. Yritykselle on suotavaa, että työntekijöille luodaan tilaisuuksia työajalla ja sen ulkopuolella kehittää omaa osaamistaan. Jokaisen työntekijän tulee huolehtia myös omasta osaamisestaan ja sen päivittämisen tarpeesta. (Helsilä 2002, 83.) Työntekijöiden itsenäisemmällä työotteella on yritykselle suuri merkitys, koska silloin työntekijät osaksi ohjaavat myös itse itseään parempaan suoritukseen työpaikalla (Järvinen ym. 2014, 49).

Ryhmätoiminnan rakentajan roolissa lähiesimiehen tulee edistää osaamisen jakamista, varmistaa tasapuolinen osaaminen työntekijöiden kesken sekä työyhteisön yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen (Viitala 2002, 126). Jotta yksittäisten työntekijöiden kouluttamisesta olisi yritykselle hyötyä, tulee opittujen asioiden siirtyä yrityksen käyttöön työntekijöiden lisääntyneenä osaamisena omassa työssään (Helsilä 2002, 89). Voidaan myös ajatella, että mikäli työntekijät saadaan aidosti innostumaan työstään, voidaan heidän energiallaan tehdä loistavaa tulosta. Jos verrataan työntekijää, joka tekee ”vain” palkkatyötä lähijohtajan ohjeiden mukaan sellaiseen työntekijään, joka on omaksumut yrityksen arvot ja kasvattaa tätä ideologiaa itse vielä laajemmaksi. Luultavasti jälkimmäisen työntekijän hoitamat asukkaat ja heidän perheensä tai yrityksen johto on hyvin tyytyväisiä tehtyyn työhön. (Kilpinen 2008, 10-11.)

Aluksi työntekijän itsenäisemmän työotteen valmentamisessa menee lähijohtajalla aikaa. Työntekijät saattavat myös aluksi vastustaa uuden työmuodon käyttöönottoa, joten alussa lähijohtaja ei välttämättä näe osaamisen johtamisen kaikkia hyötyjä. Kuitenkin tämän löydettyään työntekijät pystyvät työskentelemään itsenäisesti eivätkä tarvitse jatkuvasti lähijohtajaa rinnalleen työpaikalla. Tätä kautta työntekijä voi myös itse päästä vaikuttamaan omaan työhönsä ja lähiesimies toimii valmentajana sivummalla. Tätä kautta työntekijät voivat myös työporukkana vastata työstään entistä itsenäisemmin ja lähijohtaja voi tulevaisuudessa delegoida työporukalle ja yksittäisille työntekijöille haastaviakin työtehtäviä. (Järvinen ym. 2014, 48-49.)



#### 4.1.1 Tehokkuutta vai tuottavuutta

Useissa lähteissä korostetaan nykyään pehmeämpää johtamista, kuten edellisessä luvussa osaamisen johtamisen näkökulmasta tehtiin. Toisaalta monissa teorioissa nousee esiin vaatimus tehokkuuteen työpaikalla (Karlöf 2004, 5; Boudreau & Ramstad 2008, 232; Kiviranta 2010, 34-35). Tehokkuus on yritysmaailmasta tuttu termi, jolla mitataan asioiden kannattavuutta. Kuinka paljon on investoitu johonkin ja minkä verran voittoa tämä investointi tuottaa (Boudreau & Ramstad 2008, 231). Kiviranta (2010, 34-35) kuitenkin kirjoittaa, että tehokkuuden hakeminen pelkästään supistamalla henkilöstöä tai muutoin leikkaamalla kustannuksia ei ole oikea tie. Kiviranta käyttää omassa kirjassaan tehokkuuden sijaan mieluummin termiä tuottavuus. Kiviranta muistuttaa, että tehokkuudella ja tuottavuudella tarkoitetaan hieman eri asioita, vaikka niitä usein käytetään toistensa synonyymeina. Näin hän suuntaa näkökulman säästämisestä siihen miten lähijohtaminen käsittelee olemassa olevaa henkilöstöä. Hänen mukaansa tuottavuus saavutetaan kolmen asian voimalla. Näitä tuottavuutta lisääviä seikkoja ovat osaaminen, motivaatio ja näiden kahden tekijän yhteisvaikutus.

Tuottavuuden optimointiin vaikutetaan lähijohtamisella niin, että jokaisen yksilöllisyys otetaan huomioon. Ei voida ajatella, että vasta työpaikalle tulleella työntekijällä ja työtä pitkään tehneellä olisi samanlaiset tarpeet lähijohtamisen suhteen. Työntekijöiden motivaatio ei ole työyhteisössä yhtenevä, vaan jokaista ohjaa yksilölliset motivaattorit. Työntekijän motivaatio on hyvin sisäsyntyistä ja henkilökohtaista, toki myös kokemusten mukaan muuttuvaa. Lähijohtajan tulisi selvittää työntekijöiden motivaation lähde, jotta hän osaisi tukea oikeita asioita työssä. Raha ei ole tuottavuuden tavoittelussa motivaattoreista suurin, vaan monenikäiset työntekijät arvostavat esimerkiksi turvallisuutta ja vakautta työpaikassaan. Myös itsensä toteuttaminen on motivaation kannalta tärkeää. (Kiviranta 2010, 35.)

Toimivassa yrityksessä työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä niin, että alussa yrityksen heihin tekemät investoinnit alkavat myöhemmin tuottamaan yritykselle lisäarvoa työntekijöiden parantuneen osaamisen kautta. Työntekijällä kestää joidenkin arvioiden mukaan keskimäärin kaksi vuotta kehittyä työssään riittäväksi osaajaksi. Tästä syystä työntekijöiden sitoutumisen merkitystä ei voida aliarvioida. Työntekijä voi sitoutua yritykseen, työntekijöihin, työtehtäväänsä, ammatilliseen kasvuun, palkkaan tai esimerkiksi uraansa. Yrityksen kannalta sitoutuminen ammatilliseen kasvuun voidaan nähdä

palkkaa parempana tekijänä, koska pelkkään palkkaan sitoutunut henkilö rakentaa työuraansa eniten palkkaa maksavan mukaan. (Kiviranta 2010, 40-41.)

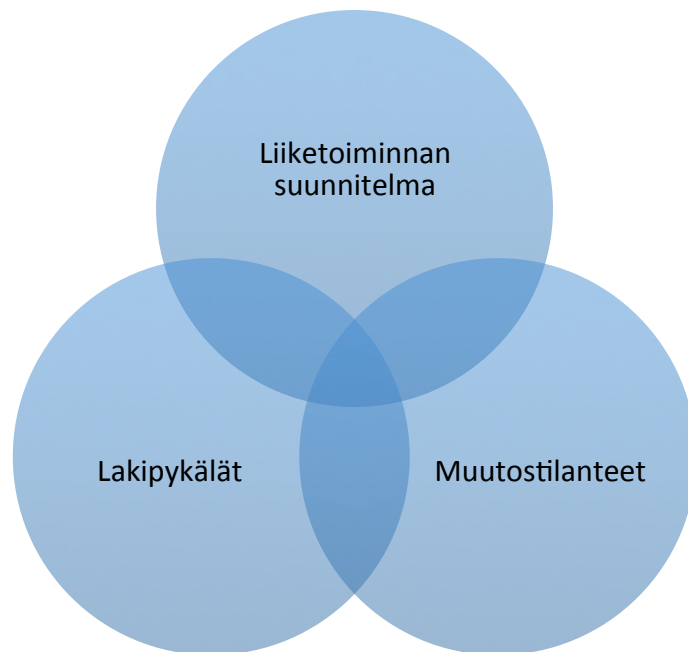
## 4.2 Lähijohtaja

Kukaan ei ole syntyjään valmis lähijohtaja, vaan työhön tarvitaan opastusta sekä aitoa kiinnostusta itsensä kehittämiseen (Mäki ym. 2014, 7). Lisäksi on tärkeää, että lähijohtaja ottaa paikkansa työyhteisön johtajana. Vaikka nykyään lähijohtamista ei enää nähdä kuriin perustuvana toimintana, niin kutsuttuun kaverijohtamiseen ei lähijohtajan tule kuitenkaan sortua (Mäki ym. 2014, 16-17; Järvinen 2011, 143.) Lähijohtajana kehittymisen voi aloittaa siitä, että miettii omia kokemuksiaan tilanteista, joissa itseä on johdettu. Millaisia huomioita niissä tilanteissa on tehnyt, mitä omista edellisistä lähijohtajistaan haluaa säilyttää ja mitä muuttaa omassa toiminnassa. (Hokkanen & Strömberg 2010, 80). Onnistunut lähijohtaminen ei kuitenkaan ole yksittäisiä temppuja, vaan lähiesimiehellä pitää olla kokonaisvaltainen käsitys toivottavaan tilanteeseen johtavasta toiminnasta (Viitala 2002, 127).

Lähijohtaja sortuu helposti tarkastelemaan tilanteita vain itsensä kautta, mikä on tietyllä tavalla täysin luonnollista. Lähijohtajan tulee kuitenkin tietoisesti kiinnittää huomiota myös työntekijöiden ja asiakkaiden nonverbaaliseen viestintään. Hyvä lähijohtaja tulee siis tietoisemmaksi muista ihmisistä ympärillään. (Heiskanen & Salo 2007, 65.) Kun lähijohtajasta tulee tietoisempi ympärillään olevien työntekijöiden osaamisesta ja heidän ajatuksistaan, hän alkaa nähdä omien rutiiniensa taakse. Rutiinien ajatellaan olevan monissa tilanteissa hyvästä, silloin ei tarvitse panostaa tuttuihin asioihin joka kerta samalla intensiteetillä. Kuitenkin lähijohtajan työssä rutiinit voivat olla muulle työyhteisölle taakka, joka estää uusien ajatusten tulemisen ilmi. (Heiskanen & Salo 2007, 67.)

Voimme katsoa rutiinien olevan lähijohtamisessa joissain tilanteissa haaste, mutta myös lähiesimiehen uskomukset vaikuttavat. Uskomuksien ongelmana voidaan pitää sitä, että ne eivät välttämättä pidä ollenkaan paikkaansa. Lähiesimies voi esimerkiksi ajatella, että hyvän lähijohtajan tulee olla työntekijöiden tavoitettavissa ympäri vuorokauden. Omista uskomuksista avarampaan ajatteluun pääseminen vaatii työtä, koska jokaisella ihmisellä on omien kokemusien, lapsuutensa ja koulutuksensa perusteella muotoutunut arvomaailma. Tämä yksilöllinen arvomaailma määrittää yllättävän paljon työntekijöiden ja lähijohtajan asennetta erilaisiin työssä ilmeneviin asioihin. (Heiskanen & Salo 2007,

67.) Lähiesimies voi muuttaa ajatteluaan vain, jos hän oikeasti on kiinnostunut muutoksesta ja haluaa avartaa mieltään. Tämä uusien ajatusten omaksuminen osaksi omaa työtä liittyy siihen, että hyvän lähijohtajan tulee jatkuvasti omaksua työssään uutta tietoa. Kaikki tästä uudesta tiedosta ei tule työpaikalta käsin, vaan sitä opitaan myös työpaikan ulkopuolella. Vaatiikin taitoa osata tuoda toisessa ympäristössä oppimaansa johtamansa työpaikan arkeen. (Heiskanen & Salo 2007, 77.)



KUVA 2. Kolme lähijohtamiseen nivoutuvaa osa-aluetta (Hyppänen 2013, 11)

Lähijohtaja toimii työssään työnantajan edustajana (Mäki ym. 2014, 7). Järvinen (2005, 136) muistuttaa, että tästä työnantajan edustajan roolista tulee pitää kiinni eikä sortua lähijohtamisessa kaverijohtamisen puolelle tai muutoin liian kaverillisiin väleihin työntekijöiden kanssa. Lähijohtaja on jatkuvasti muiden työntekijöiden suurennuslasin alla, joten on ensiarvoisen tärkeätä toimia yhteisten sääntöjen mukaan. Mikäli lähijohtaja jättää toimimatta yhteisten periaatteiden mukaan, katsovat myös työntekijät olevansa oikeutettuja jonkin tehtävän laiminlyömiseen. (Järvinen, 2011, 144-145.) Kiinnipidettävään pelisääntöihin voi myös liittää erinäisten lakien noudattamisen (Helsilä 2002, 15). Aarnikoivu (2013, 138) kirjoittaa, että alasta riippumatta työpaikkojen pelisäännöissä nousee samat asiat esille. Näitä työntekijöille tärkeitä asioita ovat: muiden työpanoksen arvostaminen, työkavereiden tervehtiminen, oman tiedon jakaminen muille, työkavereiden työrauhan kunnioittaminen sekä aikataulut. Yhteiset pelisäännöt työpaikalla eivät siis ole mikään pieni asia, vaan oikeastaan ne ohjaavat hyvin paljon työskentelyä siellä. Sääntöjen noudattamista voidaan lähiesimiehen toimesta tukea sillä, että säännöistä

keskustellaan yhdessä koko työporukan kesken. Lähiesimiehen yksin laatimiin sääntöihin, jotka lukevat seinällä voi olla vaikea motivoitua.

Lähijohtajan on tervettä myös käyttää aikaa siihen, että miettii miltä valta itsestä tuntuu ja miten sitä tulisi käyttää. Muuten on vaara tilanteeseen, jossa liiallisen itsevarmuuden turvin toimii kuuntelematta muiden mielipiteitä tehtävästä asiasta. (Järvinen 2005, 38.) Hyvä lähijohtaja osaa myös suhtautua omiin virheisiinsä rakentavasti, koska niitä sattuu jokaiselle väistämättä (Järvinen 2005, 46). Ei ole vähättelyä sanoa, että hyvä lähijohtaminen lähtee itsensä johtamisesta. On tärkeätä huolehtia siitä, että lähijohtaja on itse fyysisesti ja henkisesti hyvässä kunnossa, koska lähijohtaminen on vaativaa työtä. Jaksakseen työssä tulee oppia myös nauttimaan omasta vapaa-ajastaan, keskeneräisyydestä ja toimeettomana olemisesta. (Kukkola, 2011, 105.) Jaksakseen työssään ja kyetäkseen tarjoamaan työntekijöille hyvä työympäristö, tulisi lähijohtajan olla kiinnostunut jatkuvasti itsensä kehittämisestä ja uuden tiedon omaksumisesta (Helsilä 2002, 82).

Lähiesimiehen ei pitäisi työpaikalla sortua täydellisyyden tavoitteluun, jossa asiat voi tehdä vain hänelle itselleen ominaisimmalla tavalla. Lähijohtaja saattaa keskittyä liikaa tekemisessään niihin asioihin, joita työntekijät eivät saa aikaan. Tämän kaltainen lähijohtaja saattaa täysin jättää huomiotta ne asiat, jotka työntekijät ovat tehneet hyvin. Tähän täydellisyyden tavoitteluun ja asioiden vääränlaiseen hiomiseen on vaikea puuttua työyhteisössä, koska täydellisyyden tavoittelija ei itse koe tekevänsä mitään väärää. (Seppänen 10.4.2016.) Lähiesimiehen tulisikin työssään keskittyä enemmän lopputuloksen katsomiseen, kuin päteä siitä miten työntekijä on siihen päässyt (Lyytinen 10.4.2016).

#### **4.2.1 Lähijohtajan työnkuva**

Lähijohtajan työhön kuuluu monenlaisia työtehtäviä ja velvollisuuksia. Työstä suoriutuaan lähijohtajalla tulee olla laaja-alaista osaamista. Hänen tehtävänsä on huolehtia päivittäisessä arjessa työntekijöiden ohjaamisesta, perehdyttämisestä ja työasioiden delegoinnista. (Surakka, Kiiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 70.) Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on nimittäin tärkeätä, että työntekijä voi keskittyä työpaikallaan olemaan ”vain” työntekijä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähiesimiehen on luotava työntekijälle puitteet pärjätä työssään. (Ahola 2011, 63.) Työntekijöiden riittävän koulutuksen ja

osaamisen lisäksi lähiesimiehen tulee päivittää myös omaa osaamistaan vastamaan kulloisiinkin haasteisiin (Surakka ym. 2008, 91).

Lähijohtajan yksi tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää työpaikan perustehtävän (Mäki ym. 2014, 9, 23). Työpaikan perustehtävällä tarkoitetaan työpaikan olemassaolon syytä (Järvinen 2011, 145). Työntekijöiden työn laatu nimittäin riippuu perustehtävän tiedostamisesta ja sen toteuttamiseen sitoutumisesta (Surakka ym. 2008, 68). Perustehtävään liittyy myös oleellisena osana työnkuvat ja niiden selkeys. On työn sujumisen kannalta hyvä, että kaikilla on selvillä työntekijän, lähijohtajan ja ylimmän johdon työnkuvat. Näiden selkeiden työnkuvien avulla tulisi päästä tilanteeseen, jossa kenenkään ei tarvitsisi tehdä toistensa töitä. (Mäki ym. 2014, 36.)

Lähijohtajalta odotetaan työssään nykyään kriittistä suhtautumista tietoon, sen arviointia ja suurienkin kokonaisuuksien hallintaa (Surakka ym. 2008, 91). Yrityksen johdon tulee antaa lähiesimiehelle selkeästi työnjohdolliset oikeudet, jotta hän kykenee tekemään työnsä kunnolla. Näiden annettujen oikeuksien lisäksi lähiesimiehen tulee myös ottaa itse paikkansa ja uskaltaa antaa työntekijöille ohjeita. (Järvinen 2005, 31-32.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena olevassa yrityksessä jokainen lähiesimies tekee lähijohtamisen lisäksi myös muiden työntekijöiden tavoin suorittavaa asukastyötä. Tämän kaltainen ratkaisu ei ole kovin yleinen, koska lähiesimiehellä on työpaikasta riippuen paljon työntekijöiden työn sujuvuuteen vaikuttavien asioiden hoitamista (Aalto & Lintukangas, 47). Toisaalta lähiesimies tarvitsee työssä pärjätäkseen vankan kokemuksen johtamaltaan alalta, koska lähiesimiehen ammattitaitoa on osata hahmottaa työ kokonaisvaltaisesti (Surakka ym. 2008, 60).

Kuten aiemmin on jo mainittu, kahdessa kolmesta tutkimuksen kohteena olleessa asumisyksiköstä on lähiesimies ja varalähiesimies tekemässä lähijohtamista työparina. Näiden kahden työparin vastuut jakautuvat eri tavoin, koska molemmat työparit ovat käyneet keskustelua työnjaosta erikseen. Yrityksen johto ei ole antanut työnjakoon minikäänlaista ohjeistusta. Yhdessä yksikössä on lisäksi tilanne jossa varalähiesimies on samanaikaisten opiskeluiden takia työyksikön arjessa lähiesimiestä vähemmän paikalla. Molemmissa yksiköissä lähiesimiehelle lankeaa varalähiesimiestä enemmän vastuuta työstä, mistä esimerkkinä työvuorolistojen laatiminen.

#### 4.2.2 Lähijohtamisen haasteet

Järvinen totesi (2011, 55) lähijohtamisen olevan haasteellista, koska vaikka lähiesimies tekisi mitä, työntekijät löytävät siitä valittamista. Lähijohtajan katsotaan usein asettavan liian tiukkoja rajoja työyhteisölle tai vastavuoroisesti puuttumatta tarvittaviin asioihin. Tästä syystä lähiesimiehen kannattaa työssä pärjätäkseen panostaa itsetuntemukseensa ja opetella refleктоimaan omaa tekemistään, jotta tunnistaa tämän paradoksin. Lähiesimiehen on itsetuntemuksen ohella hyvä tunnistaa ja sanoa työntekijöille ääneen, ettei osaa jotakin asiaa ja tarvitsee heidän apuaan. Tästä huolimatta lähijohtaja joutuu välillä tilanteisiin, jossa on tehtävä päätöksiä omasta epävarmuudesta huolimatta. (Järvinen 2005, 39; Järvinen 2011, 55.) Surakka ym. (2008, 138) totesi hyvin, että lähijohtaja voi varautua kritiikkiin työntekijöiden suunnalta jo ennen päätöksen julkistamista. Työn kuitenkin jaksaa, kun muistaa asukkaiden laadukkaan asumispalvelun tarjoamisen ohjaavan lähijohtamistaan. Vaikeina aikoina tai haastavissa tilanteissa lähiesimieheltä edellytetään ammattimaista johtamista. Näinä aikoina työntekijät kaipaavat tuekseen päättäväistä ja horjumatonta lähijohtajaa, jonka rinnalla heidän on helpompi suoriutua perustyöstään. (Surakka ym. 2008, 137.)

Työntekijät huomaavat lähijohtajan tekemisistä vain sen osan, joka tulee esimerkiksi lähijohtajan suusta heille puheena. Tämä voi joskus hämmentää lähijohtajaa, joka ajattelee toiminnassaan olevansa oikeudenmukainen ja tasapuolinen. On kuitenkin työntekijöiden suuntaan suuri ero sillä oliko kyseessä lähijohtajan aikomus tai uskomus, vai todellinen ääneen lausuttu sana. Tietysti myös työntekijöiden näkemät konkreettiset teot viestivät oikeudenmukaisuudesta lähijohtajan aikomuksia paremmin. Tämän asian sisäistäminen ja osaksi omaan lähijohtamiseen vaatii itsetutkiskelua, koska kyse on ko-koisvaltaisesta toimintatavasta. (Heiskanen & Salo 2007, 59, 60.)

Henkilökunnan jaksamisesta ja osaamisesta huolehtiminen on yritykselle tärkeää, koska sosiaali- ja terveysalalla henkilökuntaa on hyvin vaikea korvata roboteilla tai muulla automatisoinnilla (Surakka ym. 2008, 68-69). Tämä henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen kuuluu arjen työssä lähiesimiehelle. Työssä jaksamiseen vaikuttavat oleellisesti henkilökohtaisten voimavarojen lisäksi työn vaatimukset sekä työssä olevat voimavarat. Työntekijän elämään mahtuu myös työn ulkopuolella olevia elämäntapahtumia, jotka mahdollisesti heikentävät ainakin hetkellisesti työpanosta. Näissä

tilanteissa työpaikan tarjoama jousto ja lähiesimiehen tuki ovat hyvin tärkeitä. (Ahola 2011, 35.)

Avoimen ja toimivan keskustelun avaaminen työntekijöiden ja lähiesimiehen välillä on välillä haasteellista. Molemmat osapuolet saattavat olla keskustelussa niin jumittuneita omaan mielipiteeseensä, ettei avoin keskustelu toimi toivotulla tavalla. Näissä tilanteissa lähiesimiehen tulisi olla avoimen kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä ja antaa tilaa keskustelulle. Esimerkin voima on myös suuri, joten lähijohtajan tulisi osata laskea myös omat suojauksensa ja aidosti kuunnella työntekijöiden kertomaa. (Järvinen 2005, 127,128.) Erilaisia keskustelutilaisuuksia voivat olla esimerkiksi viikkopalaverit, joihin jokainen voi tuoda työhön liittyviä keskusteluaiheita. Työpaikalla olisi hyvä sopia näitä keskustelutilaisuuksia tarpeeksi, jotta lähiesimiehen kannustamana jokainen voisi saada äänensä kuulumaan (Mäki ym. 2014, 79.) Toimivan keskustelukulttuurin luominen on haaste, koska samaan dialogiin tulisi onnistua kutsumaan hyvin monenlaisia ihmisiä. Kuitenkaan asukastyön kannalta välttämättömistä toimista lähiesimiehen ei koskaan tulisi neuvotella tai tehdä kompromisseja työntekijöiden kanssa (Surakka ym. 2008, 137).

Työntekijöille riittävän perehdytyksen järjestäminen on haasteellista yrityksen näkökulmasta. Lähiesimies ei voi nimittäin työssään täysin sivuuttaa yrityksen taloudellisia tavoitteita. Tämä on myös asia, joka on usein työntekijöille vaikea ymmärtää, mutta hyvä lähijohtaja huolehtii myös taloudellisesta kannattavuudesta työpaikallaan. (Järvinen 2005, 24.) Lisäksi uudella työntekijällä on paljon asioita opittavana, joten häntä hyödyttävä perehdytys on haasteellista. Ongelmaan voisi löytyä ratkaisu sillä, että perehdyttäminen jaettaisiin kahteen osaan; ennen työpaikalle tuloa ja työssä ollessa tapahtuvaksi perehdyttämiseksi (Aarnikoivu 2013, 70).

Työyhteisölle ja lähiesimiestyölle haasteita aiheuttaa myös vuorotyö. Tässä työmuodossa haasteet liittyvät usein siihen, että työpaikalla työ jatkuu katkeamattomana seitsemän päivänä viikossa. Lähiesimies tekee kuitenkin vain murto-osan näistä työtunneista, koska työtä tehdään joka päivä kolmessa vuorossa. Näin ollen lähiesimies ei voi olla kaikista tapahtumista perillä, tai muuten hän ei tekisi työn lisäksi elämässään muuta.

Erilaiset työpaikkaan ja yritykseen liittyvät muutokset ovat lähijohtamiselle haasteellisia. Lähijohtaja on kuitenkin arkisessa työssä se henkilö, joka vie muutoksia eteenpäin

ja omalla asenteellaan opettaa työntekijöille asioihin suhtautumista. Muutostilanteissa on tärkeätä johdon miettiä, että miten asiat viedään työntekijöiden tietoon. Mikäli heidän mielipiteitään kuunnellaan vain näennäisesti tai päätöksen teon jälkeen, toiminta voi loukata työntekijöitä. Muutos on helpoin toteuttaa tilanteissa, joissa sitä voidaan selittää järkevillä argumenteilla työntekijöille. Työilmapiirin takia on myös suositeltavaa, että mahdollisuuksien mukaan työntekijät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Mikäli muutos voidaan hyvillä argumenteilla tehdä, kestävät työntekijät paremmin myös kesken olevassa prosessissa olevat paineet ja kuormituksen. Muutokset voidaan jakaa laajeneviin ja supistuviin, kuten yrityksen laajeneminen tai supistuminen tulevaisuudessa. Molemmissa tilanteissa työntekijöille voi tulla uusia osa-alueita työhönsä tai muutoin muutoksia. ( Surakka ym. 2008, 94-95.)

### 4.3 Työntekijä työpaikalla

Lähijohtajiin kohdistetaan monesta suunnasta odotuksia ja heidän odotetaan hallitsevan laaja-alaisesti asioita. Lähijohtamisen rinnalla onkin nykyään alettu puhumaan myös alaistaidoista, koska yksin lähijohtaja ei pysty vaikuttamaan työpaikalla kaikkeen (Mäki ym. 2014, 10; Järvinen 2011, 142). Helsilä (2002, 82) kertoo, että välttämättä työntekijöiden kuormitus työpaikalla ei liity vain huonoon lähijohtamiseen ja kiireeseen. Työntekijöillä saattaa myös olla liian vähän osaamista työssään, joten he uupuvat työpaikalla (Helsilä, 2002, 82).

Omasta oppimisesta huolehtiminen on työntekijän vastuulla, mutta lähiesimiehen tehtävä on huolehtia riittävästä tuesta työntekijälle. Lähijohtajalla on siis tärkeä tehtävä huolehtia siitä, että työntekijät ovat työtaidoiltaan tehtävään vaadittavalla tasolla. (Viitala 2002, 120.) Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä jokaisella vakinaisella työntekijällä on vastuullaan yksi tai useampi asukas, jonka omahoitajana hän toimii usein toisen työntekijän kanssa yhdessä. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijöillä olisi taitoa ja mahdollisuus hoitaa omahoitajan tehtäviään itsenäisesti suorittavan työn lisäksi myös erinäisten palaverien, kirjallisten töiden ja perhetyön muodossa. Kaikki työntekijät eivät näe tarvetta omien alaistaitojensa kehittämisessä, mutta toimivassa työyhteisössä enemmistön halukkuus toimia yhteisten sääntöjen mukaan riittää (Aarnikoivu 2008, 90).

Työntekijä toimii lähiesimiehen alaisuudessa, noudattaen hänelle annettuja työtehtäviä. Työntekijän tulisi näistä työtehtävistä suoriutua ilman, että lähiesimies joutuu asiaan



erikseen puuttumaan. (Järvinen 2005, 28.) Työntekijöiden hyvien alaistaitojen pohjalla on: sitoutuminen yritykseen, oikeanlaisen motivaation löytyminen sekä riittävän kattava ammattitaito. Alaistaitoja voi verrata esimerkiksi tanssiin; vaikka lähiesimies osaisi viedä, ilman tanssittettavaksi suostumista tanssia ei synny. (Aarikoivu 2013, 137.)

Alaistaidoilla voidaan vahvistaa myös työntekijöiden muodostaman ryhmän toimintaa. Ryhmä voi toimia positiivisesti, jolloin yhden työntekijän toiminnassa huomattut puutteet voidaan nostaa yhteiseen keskusteluun. Joidenkin tutkimuksien mukaan työntekijöiden mielipiteillä toisistaan on paljon vaikutusta työntekijöiden käsitykseen omasta tekemisestään työpaikalla. Tämä muiden työntekijöiden suunnalta tullut palaute toimii yleensä palautteen kohteena olevaan työntekijään lähijohtajan antamaa palautetta paremmin. Työntekijöiden vahvassa ryhmädynamiikassa on lähiesimiehen kannalta olemassa haaste, että positiivisen työvireen sijaan ryhmä kääntyy vahvistamaan negatiivisia asioita työpaikalla. (Aarnikoivu 2008, 91.)

Voidaan puhua roolitietoisista työntekijöistä, jotka ennen ulostuloaan miettivät tilannetta monesta näkökulmasta. Nämä roolitietoiset työntekijät myös ymmärtävät lähijohtajan ja johdon erilaiset roolit ja niiden edellyttämät toimintatavat. (Aarnikoivu 2008, 91.) Aarnikoivu (2008, 90) kirjoittaa, että vaikka edellä mainitut alaistaidot saattavat vaikuttaa työläiltä ne eivät vaadi kovasti ylimääraistä työtä. Lähinnä kyse on ajattelutavan muuttamisesta ja sen vaikutuksien huomaamisesta työpaikalla. Tässä prosessissa auttaa myös se, että työntekijälle muistutetaan työyhteisön yhteisistä arvoista ja päämäärästä. Ilman henkilöstön alaistaitoja hyväkään lähijohtaja ei voi onnistua työssään. Toisaalta hyvillä alaistaidoilla varustetut työntekijät eivät myöskään saa ilman lähijohtajaa muu-  
tosta työpaikalla aikaan. (Aarnikoivu 2008, 90.)

Työntekijät voidaan jakaa neljään ryhmään osaamisen perusteella. Lähijohtajan on hyvä aika ajoin miettiä työntekijöitään näihin neljään ryhmään, jotta hän osaa kohdistaa eri ryhmissä oleviin työntekijöihin oikeanlaista lähijohtamista. Ensimmäinen ryhmä on aloittajien ryhmä, jossa yksittäisen työntekijän tiedot työstä ovat vasta alkutekijöissään. Hän tarvitsee työssä paljon konkreettista ohjausta ja tukea. Toisena ryhmänä ovat osajat, jotka suoriutuvat perustehtävistä itsenäisesti. Kuitenkin yllättävissä ja haastavissa tilanteissa he tarvitsevat itseään kokeneemmilta tukea ja ohjausta. Kolmantena ryhmänä ovat asiantuntijat. Nämä henkilöt hallitsevat perustehtävän laajasti ja osaavat auttaa työssä myös muita henkilöitä. Viimeisenä ryhmänä voidaan pitää huippuasiantuntijoita,

jotka hallitsevat asiat hyvin laajalla skaalalla. Näiden henkilöiden osaamisen päivittäminen myös tapahtuu itsenäisesti, koska he tietävät mitä heidän tulee työssä kehittyäkseen tehdä. (Helsilä 2002, 80.)

#### **4.3.1 Miten lähijohtaja tukee työntekijöitä työpaikalla**

Lähijohtamisen lähtökohtana voisi pitää kaikkien työntekijöiden tasapuolisuutta työpaikalla (Helsilä 2002, 14). Toisaalta osaava lähijohtaja tunnistaa myös jokaiselle työntekijälle yksilöllisen tavan ottaa tietoa vastaan. Tähän liittyy läheisesti jokaisen työntekijän erilainen persoonallisuus. Tämänkin asian tiedostaminen vaati lähijohtajalta työtä, koska muuten hän saattaa pitää parempina työntekijöinä niitä henkilöitä, joiden persoonallisuus on lähellä hänen omaansa. (Aarnikoivu 2008, 103.)

Koska yrityksen perustehtävä voi vuosien varrella muuttua tai tarkentua, on lähiesimiehen tehtävä huolehtia tämän vision päivittämisestä. Tämän lisäksi on hyvä selkeästi kertoa työntekijöille millaista käytöstä, arvoja ja toimintatapaa työpaikalla odotetaan. Mikäli tätä ei sanota ääneen, joutuvat työntekijät itse keksimään tavat olla työpaikalla ja nämä tavat eivät aina edusta yrityksen ajatusta suotavista toimintatavoista. Johdannossa puhuttiin avoimen dialogin tärkeydestä. Lähijohtajan olisi hyvä kertoa työntekijöille millaisia odotuksia hänellä on yrityksen odotusten lisäksi. Tässä kohtaa työntekijöille voidaan myös kertoa, että heillä on oikeus kertoa ääneen lähijohtamiseen kohdistuvia toiveitaan. (Järvinen 2005, 23, 128, 129.)

Hyvällä johtamisella tuetaan työntekijöiden hyvinvointia, joka taas näkyy työn laadun paranemisena. Yrityksen kannalta on myös tärkeätä, että viimekädessä työntekijöiden työhyvinvointi näkyy asukkaiden ja asiakkaiden tyytyväisyytenä yritykseen. (Heiskanen & Salo 2007, 31.) Yritykselle on taloudellisesti kannattavaa keskittyä työntekijöiden työhyvinvointiin, koska työn kuormittavuudesta johtuvat sairauslomat aiheuttavat yritykselle lisäkustannuksia. Yritys saa Kansaneläkelaitokselta korvausta työntekijän sairauslomasta vasta yhdeksän arkipäivän kuluttua. (Kansaneläkelaitos 2016; Työsopimuslaki 55/2001.)

Varsinkin jos työyhteisössä voidaan huonosti, voi työntekijöiltä unohtua miksi työpaikalla ollaan. Tällöin lähijohtajan on hyvä palauttaa mieliin asiakkaiden ja asukkaiden

näkökulma ja tarpeet (Järvinen 2005, 23). Varsinkin yksityisen yrityksen riskinä korostuu se, että tyytymättömät asiakkaat saattavat vaihtaa toisen palvelutarjoajan luo.

Edellä mainitussa tilanteessa tarvitaan myös lähijohtajan kykyä kertoa työntekijöille miksi heidän työnsä yrityksessä on merkityksellistä (Aarnikoivu 2013, 139). Kun työntekijöillä on tunne, että heidän työpanoksellaan on merkitystä he voivat sitoutua paremmin työhönsä. Vuorotyössä työntekijöiden jaksamista voidaan vahvistaa myös ottamalla heidät mukaan työvuorolistojen suunnitteluun. Toki viimekädessä lähiesimies vastaa työn sujuvuudesta, työvuorojen tasapuolisuudesta ja työntekijöiden jaksamisesta. (Mäki ym. 2014, 78.) Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työntekijät eivät aktiivisesti osallistu työvuorosuunnitteluun lähiesimiehensä kanssa. Jokainen saa toki esittää toiveita omiin työvuoroihinsa.

Toimivan keskustelukulttuurin luomiseen vaikuttaa jokainen lähiesimiehen esimerkillään. Jotta keskustelu työpaikalla onnistuu, on hyvä muistaa tiettyjä sääntöjä puheessaan. Jokainen voi puhua vain omasta puolestaan, ei mennä puheessa henkilökohtaisuuksiin sekä keskustellaan asioista niille varattuna hetkenä, eikä keskustelutilaisuuden jälkeen käytävillä ynnä muissa paikoissa (Mäki ym. 2014, 80.) Lähiesimiehen antama palaute saattaa välillä mennä työntekijöiltä ohi niin, etteivät he koe ollenkaan saavansa palautetta työstään. Lähiesimiehen tulee työsään huolehtia siitä, että työntekijä ymmärtää lähijohtajan antavan hänelle palautetta työstä. Toisaalta osa palautekulttuurin vastuusta kuuluu myös kuulijalle. (Aarnikoivu 2013, 168.)

#### **4.3.2 Hyvät palautekäytännöt työpaikalla**

Palautteen antaminen oikein on yksi lähijohtamisesta kirjoitettujen kirjojen kestoaiheista, eikä täydellistä vastausta hyvän palautteen antamiseen varmasti ole. On kuitenkin joitakin apukysymyksiä, joiden kautta lähiesimies voi miettiä, onko palaute tarpeellista ja missä tilanteessa. Lähijohtaja voi esimerkiksi kysyä itseltään, että mitä haluaa saada työntekijän tietoon ja millaisella kehonkielellä itse on läsnä tilanteessa. Toisaalta on hyvä myös miettiä millaisia tunteita kyseinen työntekijä itsessään herättää ja millaisia asioita haluaa palautteella saavuttaa. (Järvinen ym. 2014, 79.) Kehittyäkseen työssään työntekijät tarvitsevat tarkoituksenmukaista palautetta työstään. Palautetta antaessaan lähiesimiehen tulisi keskittyä ratkaisukeskeiseen palautteeseen, jolloin työntekijä saa enemmän myönteistä kuin korjattavaa koskevaa palautetta (Aarnikoivu 2013, 165).

Tärkeitä tai vaikeita asioita ei saisi koskaan kertoa työntekijöille sähköpostilla, vaan kohdata työntekijät näissä tilanteissa kasvotusten (Mäki ym. 2014, 91). Varsinkin vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen voi olla hankalaa. Lähiesimiehen on hyvä muistaa, että tilanne ei luultavasti ole myöskään työntekijälle mieleinen. Tilanteen vaikeus ei ole kuitenkaan mikään syy jättää tärkeätä keskustelua käymättä. (Ahola 2011, 43.) Nyrkissäntönä voisi pitää sitä, että korjattavia seikkoja koskeva palaute annetaan aina kahden kesken työntekijän kanssa. Myönteisen ja kehuvan palautteen kohdalla lähiesimies voi miettiä kehuja saavalle työntekijälle parhaan tavan, koska osa arvostaa julkisesti annettua kiitosta ja osalle kahden kesken sanotut kiitokset toimivat parhaiten. (Aarnikoivu 2013, 167.) Oikein annettu palaute voi toimia motivaation lähteenä pitkään, mutta myös huonosti annetulla palautteella voi olla kauaskantoisia seurauksia. Ihmisten välisessä viestinnässä tulee myös muistaa että jokainen meistä rekisteröi sanattoman viestinnän mikäli sanallinen viestintä on eleiden kanssa ristiriidassa.

Lyytinen kirjoitti Helsingin Sanomissa (10.4.2016) tilanteesta, joka usein tapahtuu työpaikalla lähijohtajan ja työntekijän välillä. Työntekijä haluaa jakaa lähiesimiehelleen jonkin ongelman työpaikalla. Lähiesimies kuuntelee tilannetta ja keskustelun jälkeen huoli on siirtynyt työntekijältä lähijohtajan harteille. Lyytinen esittää kirjoituksessa tilanteen tapahtumille kaksi syytä, jotka ovat lähijohtajan halu puuttua jokaiseen asiaan ja toisaalta epävarmuus miten asia tulisi hoitaa. Lyytisen mukaan hyvä lähijohtaja pyrki tilanteessa tukemaan työntekijöiden osaamista ja delegoimaan työtä työntekijöille. Vaikka työelämä on muuttunut, näiden taitojen peräänkuuluttaminen lähijohtajalta ei ole kadonnut mihinkään.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksia tarkastellaan numeroina ja kaavioina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeätä, että tutkija on muuttanut kysyttävät asiat niin kutsutuiksi arkitermeiksi eli operationalisoinut sen. Tämä siitä syystä, että voidaan varmistua vastaajien ymmärtävän kysymykset oikein vastatessaan. Tutkimus toteutetaan myös ennakoon strukturoidun kyselylomakkeen avulla tarkoittaen, että kyselyn laatija on valinnut vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot. (Vilkka 2007, 13-14.) Koska kysymykset ovat suljettuja, on kyselyn onnistumisen kannalta tärkeätä huolehtia vastaajien ymmärtävän kysymykset oikein. Toisaalta kyselyn laatijan tulee huolehtia siitä, että vastaajilla on riittävästi tietoa kysyttävästä asiasta. Näiden edellä mainittujen seikkojen lisäksi kysymysten tulee yksiselitteisesti tarkoittaa jotakin, koska muuten jokainen vastaaja tulkitsee niitä oman mielensä mukaan. (Vilpas 2015, 6.) Nämä edellä mainitut asiat on pyritty ottamaan tutkimuksessa mahdollisimman hyvin huomioon. Vaikka kysely on määrällinen voidaan siihen liittää myös muutamia laadullisia avoimia kysymyksiä (Vilpas 2015, 6).

Tutkimuksen vaihetta, jossa tarkastellaan kyselylomakkeen vastauksia kutsutaan aineiston käsittelyksi. Tässä vaiheessa kaikkien kyselylomakkeiden vastaukset kerätään sähköiseen muotoon, jotta vastausten numeerinen tai graafinen tarkastelu on mahdollista. (Vilkka 2007, 106, 134.) Koska tutkimuksen kyselylomakkeeseen oli mahdollista vastata sekä sähköisesti että paperilla, on kaikki paperilla tulleet vastaukset siirretty tutkijan toimesta jälkikäteen internetissä olevaan kyselypohjaan. Pitkästä vastausajasta ja muutamasta muistutuksesta huolimatta kyselyyn ei vastannut koko vastaajajoukko. Tämä ilmiö on tosin yleinen ongelma juuri kyselylomakkeella tehtävissä kyselyissä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan esittää erilaisilla kuvioilla, tunnusluvuilla ja tekstinä. Tutkija voi päättää itse tutkimukselleen parhaan tavan esitellä tuloksia (Vilkka 2007, 134.) Tässä tutkimuksessa on päätetty esitellä tutkimustulokset kuvioina, joita täydennetään tekstillä. Tutkijan on tulosten esittämisen yhteydessä hyvä miettiä lukijaystävällistä tapaa esittää tutkimustulokset (Vilkka 2007, 136).

Koska tutkimuksen vastaajajoukko on tutkijalle entuudestaan tuttu, on erityisen tärkeää taata vastaajien anonyyminen ja tutkimuksen vastausten objektiivisuus. Anonyymiyteen panostettiin niin, että kyselyyn vastaamiseen tarjottiin kaksi erilaista vastausvaihtoehtoa. Toinen vaihtoehto oli paperisen kyselyn täyttäminen ja palauttaminen sille tarkoitettuun suljettuun laatikkoon ja toinen vaihtoehto oli vastata internetissä olevaan kyselyyn. Internetissä olevaan kyselyyn pääsi käsiksi internetlinkistä, joka lähetettiin kaikille vastaajille työ sähköpostiin. Jokainen vastaaja valitsi näistä kahdesta vastaustavasta itselleen mielekkäämmän tavan vastata. Vaihtoehtoja oli kaksi, koska oli ajateltu paperisen kyselylomakkeen olevan työntekijöille nopein ja vaivattomin tapa vastata kyselyyn. Osa työntekijöistä on kuitenkin tutkijan kanssa päivittäin tekemisissä, joten kyseiselle ryhmälle internetissä oleva kysely oli mahdollisesti mielekkäämpi tapa vastata. Tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija takaa tutkimukselleen puolueettoman analyysin ja objektiiviset tulokset (Vilka 2007, 16).

Kysely tehtiin kolmeen erilaiseen asumisyksikköön, joissa jokaisessa lähijohtamisesta vastaa eri henkilöt. Koska vastaajajoukko ei kuitenkaan ole kovin suuri oli päätetty ettei kyselyssä selvitetä missä näistä asumisyksiköistä vastaaja työskentelee. Näin saatiin varmistettua osaltaan myös tutkimukselle tärkeä anonymiteetti. Työssä oli ensin ajateltu tutkia vain vakinaisen henkilökunnan odotuksia ja toiveita lähijohtamista kohtaan. Sijaisten ja muuten keikkatyötä tekevien työntekijöiden odotusten ja toiveiden lähiesimiestyötä kohtaan ajateltiin olevan hieman erilaisia, koska he eivät samalla tavalla ole läsnä päivittäisessä arjessa. Koska sijaisilla saattaa kuitenkin olla paljon omanlaisiaan tärkeitä mielipiteitä lähijohtamisesta on heidät otettu mukaan tutkimukseen.

## **5.1 Kyselylomakkeen luominen**

Aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta työlle on teoreettiseksi lähtökohdaksi valittu lähijohtamiseen pureutuva teoria. Teorian valintaan vaikutti sen keskittyminen nimenomaan sosiaali- ja terveysalalle ja siellä tehtävään esimiestyöhön. Opinnäytetyössä on käytetty mahdollisimman tuoreita lähdeteoksia, koska sosiaali- ja terveysalalla asiat ovat muuttuneet viime vuosina. Mäen, Liedespohjan & Parikan (2014) rakentama lähijohtamiseen pureutuva teoria on otteeltaan käytännönläheinen, vaikka sen takana on vankka tietopohja. Tämä teoria pitää sisällään 11 hyvää ohjetta lähijohtajalle, jotka on pidetty mielessä koko opinnäytetyön ajan.

1. Työyhteisön perustehtävän varmistaminen
2. Tavoitteellisen toiminnan johtaminen
3. Työnantajan edustajan roolin sisäistäminen
4. Rohkeus ja jämäkkyys omassa toiminnassa
5. Työyhteisön pelisääntöjen rakentaminen ja niiden noudattamisen seuranta
6. Työntekijöiden yhdenvertaisuudesta huolehtiminen
7. Työyhteisön ja sen jäsenten toiminnan ja hyvinvoinnin seuraaminen ja puuttuminen ongelmiin
8. Työntekijöiden kannustaminen
9. Verkostoituminen oman työyhteisön ulkopuolelle ja vastuullinen vaikuttaminen
10. Läsnäolo ja yhteisöllisyys, positiivinen johtaminen
11. Itsestä huolehtiminen

(Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 8-9.)

Laaditun kyselylomakkeen pohjana on käytetty valitun teorian luomia johtamisen kulmakiviä, mukaillen niitä tähän opinnäytetyöhön sopiviksi (Mäki ym. 2014, 8-9). Kyselylomakkeessa ei ole jokaista teoriaan kuuluvaa kulmakiveä huomioituna, koska alkupe-  
räisessä lähteessä niitä oli käytetty enemmän lähiesimiehen omana muistilistana, kuin  
työntekijöille avattavina seikkoina. Tässä tutkimuksessa näitä muistilistan kohtia käytet-  
tiin kuitenkin työntekijöille laaditun kaavakkeen pohjana. Tästä syystä on jätetty pois  
kohdat, joissa muistutetaan lähiesimiestä omasta jaksamisestaan, työnantajan roolin  
sisäistämisestä ja oman työpaikkansa ulkopuolelle verkostoitumisen tärkeydestä. Kyse-  
lykaavakkeen teossa huomioitiin, että nämä edellä mainitut asiat ovat sellaisia, ettei  
työntekijät välttämättä omalta paikaltaan huomaa näitä asioita. Koska tutkimuksen poh-  
jalla toimi Mäen ym. (2014, 11) valmiit ohjeet lähiesimiehelle, olisi ollut myös mahdol-  
lista käyttää jonkun jo aikaisemmin luomaa kyselylomaketta samasta aiheesta (Vilkkä  
2007, 30).

Ennen tutkimuksen julkaisua on keskusteltu yrityksen johdon kanssa työn tarkoituksesta  
ja sisällöstä. He ovat lukeneet ja kommentoineet tutkimussuunnitelmaa ennen sen hy-  
väksymistä. Ennen kyselylomakkeen julkaisemista on kokeiltu, että kyselylomake toi-  
mii tarkoituksenmukaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeätä todentaa kyselyn  
toimivuus testiryhmällä, koska lisäkysymyksien esittäminen ei onnistu (Vilpas 2015, 6).  
Käytännön toteutus järjestettiin niin, että jokaiseen kolmeen yksikköön on toimitettu

samanlainen pahvinen vastauslaatikko ja nippu paperisia kyselylomakkeita. Näiden lisäksi jokaiseen yksikköön lähetettiin erillinen sähköposti, jossa on ollut linkki internetissä olevaan kyselyyn. Koska tutkimus oli työntekijöiden tilaisuus kertoa asioista, ei vastaajien joukossa ole lähiesimiehet ja varalähiesimiehet. Vastaajilla oli useampi viikko aikaa vastata kyselyyn, koska kolmivuorotyössä kaikki eivät ole saman viikon aikana työpaikalla. Kysely on toteutettu keväällä sellaisessa ajankohdassa yrityksessä, että monilla vakinaisilla työntekijöillä oli talvilomat käynnissä. Jotta kysely olisi luotettava, olisi tämänkaltaisessa kyselyssä oltava vähintään 30 vastaajaa. Tämä vastaajien vähimmäisvaatimus vaihtelee sen mukaan, mitä ollaan tutkimassa. Tästä esimerkkinä on se, että tässä tutkimuksessa vastaajajoukon tulisi olla vähintään 30 henkeä, mutta televisioon tehtävissä politiikan tutkimuksissa pitää olla vähintään 1000 vastaajaa. (Vilpas 2015, 10.)

Kyselylomakkeen kysymysten muotoutumiseen on myös vaikuttanut se, että tutkimuksen tekijä työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Näin hän on päässyt niin kutsutussa kenttätöyssä näkemään ainakin oman työyhteisönsä arkea, minkä pohjalta kyselyn kysymykset on räätälöity vastaamaan tämän yrityksen tarpeita ja mahdollisesti paljastamaan tulevaisuuden haasteita.

### **5.1.1 Mitä tulee huomioida tämänkaltaisessa kyselylomakkeessa?**

Kyselylomaketta käytettäessä tiedon keräämisen tapana, tulee huomioida sen vaativuus. Usein vastaajia joutuu useamman kerran muistuttamaan vastaamisesta ja vastausten saaminen tutkijalle kestää esimerkiksi haastattelua pidempään. (Vilka 2007, 28.) Tämänkin tutkimuksen kohdalla vastauksia odotettiin useampi viikko ja perusjoukolle välillä muistutettiin vastaamisesta kyselyyn.

Kyselylomakkeen käyttö aineiston keräämisessä toimii niin, että jokaiselta vastaajalta kysytään samat asiat täsmälleen samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Vilka 2007, 27). Näin ollen jokaisen vastaajan tulee ymmärtää kyselylomakkeessa olevat kysymykset samalla tavalla, jotta jokainen vastaa samoihin asioihin. Tämä asettaa haasteita kyselylomakkeen luomiseen.

Kyselylomakkeen kysymykset vastaaja itse lukee ja vastaa niihin oikeaksi katsomallaan tavalla. Kyselyn laatija ei voi osalle vastaajista antaa tarkentavia ohjeita, mikäli vastaaja



ei ymmärrä mitä kysymyksessä haetaan. (Vilka 2007, 28.) Jälkikäteen yksi vastaaja antoi palautetta kyselylomakkeen kysymyksistä. Hän koki osan tutkimuksessa olleista kysymyksistä muotoilultaan vaikeaksi. Muiden vastaajien osalta ei ole tietoa miten he ovat kokeneet lomakkeen kysymykset. Kyselylomakkeen kysymykset pyritään muodostamaan niin, että tutkijalla oleva teorian tieto muutetaan kyselylomakkeeseen arkikieliseksi (Vilka 2007, 37).

Itsenäisesti täytettäviä kyselylomakkeita käytetään usein tilanteissa, joissa on erityisen paljon vastaajia tai tutkimuksissa, joissa kerätään henkilökohtaista tietoa (Vilka 2007, 28). Tämän tutkimuksen kohdalla tiedon ajatellaan olevan henkilökohtaista, joten vastaajien anonymiteetti on tärkeä.

Luvussa 6.3 käydään läpi kyselylomakkeen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Tuloksista esitetään vain oleelliset vastaukset, joita voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää laajemminkin (Vilka 2007, 147-148).

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseen vastasi 29 työntekijää (N=29), 60 % kaikista vastaajista. Kyselyyn vastaajista neljä oli täyttänyt kyselyn internetissä ja loput 25 paperisella lomakkeella.

Määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeen vastauksia ei voi jättää vain tulosten esittämisen tasolle. Tutkijan tulee pystyä sitomaan keräämänsä vastaukset tutkimusongelmaansa, tulkita ne ja tehdä vastauksista johtopäätökset. (Hirsimäki ym. 2007, 225.) Tässä luvussa kyselylomakkeen vastaukset on sijoitettu niin, että kysymykset on jaettu kahden alaotsikon alle. Tämän jälkeen on erillinen luku, jossa keskitytään tutkimuksen johtopäätöksiin.

Ennen vastausten analysointia kaikki vastaukset on siirretty internetissä olevaan e-lomakkeen arkistoon. Tätä kautta on pystytty siirtämään kaikki vastaukset Excel-muotoon, jolloin niitä on voitu tarkastella kokonaisuutena. Yksittäisten vastauksien muuttaminen kaikkia vastauksia kuvaaviksi kuvioiksi on tapahtunut hyödyntäen Tixel10- ja Excel-ohjelmaa.

Kyselylomakkeen tuloksia analysoidessa on päädytty täysin samaa mieltä ja jokseenkin sama mieltä sekä täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastausten yhdistämiseen. Kyselyn vastausten esittelemisessä on esillä nämä kokonaisprosentit. Tähän päädyttiin siitä syystä, että monissa kysymyksissä oli vaikea olla täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä, jolloin vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

### 6.1 Lähijohtamisen nykytilaa koskevat kysymykset

76% vastaajista oli sitä mieltä, että lähiesimiehen työnkuva on selkeä. Tähän lähijohtamisen työkenttään 79% mielestä kuuluu olennaisena osana perehdyttäminen. Perehdytyksen koki 55% vastaajista onnistuneeksi. Lähiesimiehen vastuualueeksi koettiin myös 89% mukaan työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen.

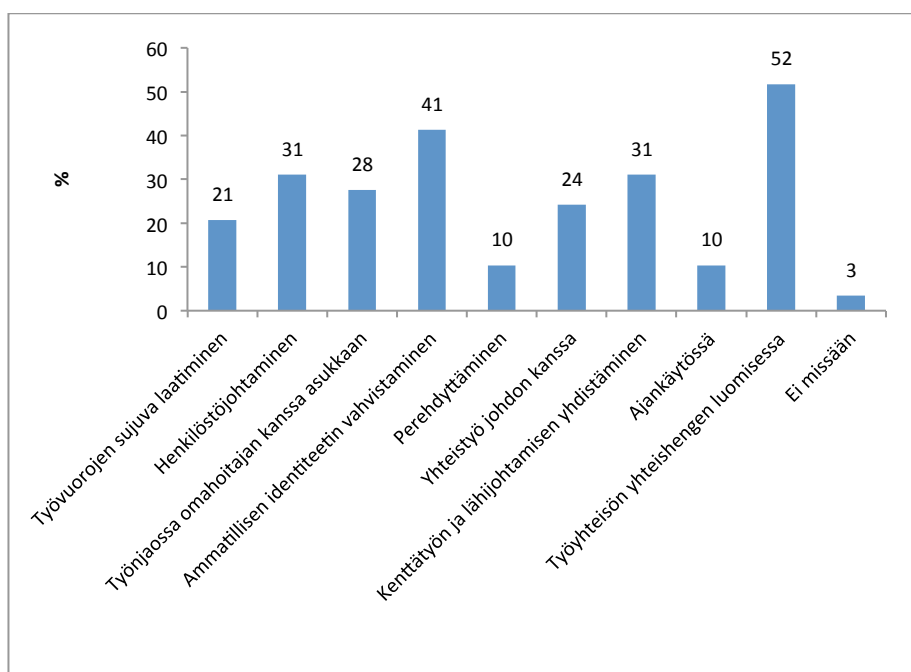
62% työntekijöistä oli tyytyväinen lähiesimiehen tekemään työssäjaksamisen seurantaan. Lähiesimiehen koettiin kannustavan työntekijöitä työssä 79% mielestä. 83% vastaajista kokee, että lähiesimies tukee työntekijöitä työpaikalla positiivisella otteella.

Lähiesimiehen koettiin vahvistaneen työyhteisön ryhmähenkeä paljon, koska 76% vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä. Työyhteisön ongelmiin koettiin lähiesimiehen puuttuvan toimivalla 69% mielestä. Työotteen jämäkäksi koki 62% vastaajista. Työntekijöistä 87% koki, että lähiesimies valvoo yhteisesti sovittujen pelisääntöjen toteutumista työyhteisössä.

Työntekijöistä 69% oli samaa mieltä, että lähiesimies on työpaikan arjessa läsnä. Hänet koki 76% vastaajista aikaansaavaksi työpaikalla. Lähiesimiehen ajankäyttöön työpaikalla oli tyytyväisiä 48% vastaajista.

69% koki lähiesimiehen onnistuneen henkilöstöjohtamisessa hyvin. Työvuorojen laadintaan nykyisellä tavalla oli 59% vastaajista tyytyväisiä. Lähiesimiehen nähtiin onnistuneen asukkaiden ohjaamisen ja lähijohtamisen yhdistämisessä 52% mielestä hyvin.

Työnjakoon omahoidettavansa asioista lähiesimiehen kanssa oli tyytyväisiä 62% vastaajista. Työntekijät kokivat lähiesimiehen vahvistaneen heidän ammatillista identiteettiään onnistuneesti, koska 65% oli väittämän kanssa samaa mieltä.



KUVIO 1. Kysymys 30: Missä lähiesimies on onnistunut hyvin? Nimeä 1-3 asiaa.

Edellä olevasta kuviosta nostetaan tarkasteluun neljä osa-aluetta, joilla työntekijät kokevat lähiesimiehen onnistuneen parhaiten. Osaaminen näillä kuvion osa-alueilla piti

laittaa tärkeysjärjestykseen. 52% vastaajista piti lähiesimiehen onnistuneimpana osa-alueena työyhteisön ryhmähengen luomista. 41% vastaajista oli tyytyväisiä lähijohtajan työhön työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistamisessa. Kolmannella sijalla oli kaksi osa-aluetta samalla prosenttiosuudella. 31% vastaajista koki lähiesimiehen onnistuneen henkilöstöjohtamisessa sekä kenttätöön ja lähijohtamisen yhdistämisessä.

## **6.2 Lähijohtamisen tulevaisuutta koskevat kysymykset**

52% vastaajista katsoi, että lähiesimiehen työnkuvan tulisi olla selkeämpi tulevaisuudessa. Perehdyttämisen parantamista lähiesimieheltä toivoi 55% vastaajista. Kyselylomakkeessa ei ollut yksilöity, mitä perehdyttämisessä tulisi muuttaa.

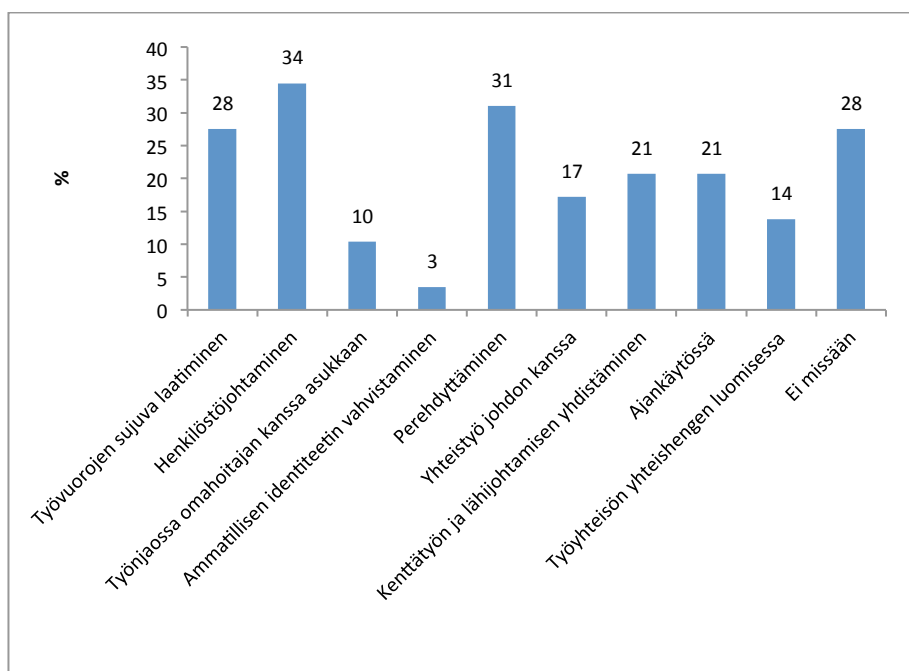
Tulevaisuudessa lähiesimiehen tulisi olla 42% mielestä jämäkämpi. 35% vastaajista koki, että lähiesimiehen tulisi tulevaisuudessa seurata tarkemmin yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Lähiesimiehen tehokasta puuttumista tulevaisuudessa työyhteisön ongelmiin kaipasi 59% vastaajista.

27% mielestä lähiesimiehen tulisi olla tulevaisuudessa aikaansaavempi työssään. Lähiesimiehen läsnäoloa työpaikan arjessa kaipaa tulevaisuudessa lisää 31% vastaajista. 41% vastaajista koki, että lähiesimiehen tulisi tulevaisuudessa kehittää omaa ajankäyttöään.

Vastaajista 55% koki, että lähiesimiehen olisi tulevaisuudessa hyvä kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden työssäjaksamiseen. 59% vastaajista kaipaisi lähiesimieheltä tulevaisuudessa enemmän kannustusta työssään. Työyhteisön ryhmähengen luomiseen tulisi 28% mielestä lähiesimiehen tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota.

Vastaajista 41% katsoi lähiesimiehellä olevan paljon kehitettävää henkilöstöjohtamisessa. Lähiesimiehen työvuorojen sujuvaa laadintaa haluaisi parantaa 41% vastaajista. Lähiesimiehen tulisi 34% mielestä tulevaisuudessa kehittää asukkaiden ohjauksen ja lähijohtamisen yhdistämistä.

27% koki lähiesimiehellä olevan parannettavaa työnjaossa omahoitajan kanssa asukkaan asioita hoidettaessa. Ammatillisen identiteetin vahvistamiseen kaipasi 65% vastaajista lähiesimieheltä tulevaisuudessa enemmän panostusta.



KUVIO 2. Kysymys 54: Missä lähiesimiehellä on tulevaisuudessa eniten kehitettävää? Nimeä 1-3 asiaa.

Edellä olevan kuvion avulla nähdään ne neljä työntekijöiden valitsemaa osa-aluetta, joissa heidän mielestään on tulevaisuudessa eniten kehitettävää. 34% nosti henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteiden joukkoon. Perehdyttämiseen tulisi 31% mielestä lähiesimiehen tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Kolmannella sijalla on samalla prosenttiosuudella kaksi osa-aluetta. 28% vastaajista kokee lähiesimiehellä olevan tulevaisuudessa kehitettävää työvuorojen sujuvassa laatimisessa. Vastaajista 28% koki, ettei lähiesimiehellä ole mitään kehittämiskohteita tulevaisuudessa.

Kyselyn ainoaan avoimeen kysymykseen 55: Millä lähiesimies voisi tukea ammatillisen roolini ja asiantuntemukseni kasvamista ei vastattu suurimassa osassa kyselylomakkeita. Kahdessa oli maininta koulutuksen lisäämisestä.

### 6.3 Kyselylomakkeen johtopäätökset

Lähiesimiehen työnkuva nähtiin hyvin selkeänä vastaajien keskuudessa. Luvussa 4.2.1 kerrottiin lähijohtajan työnkuvan tärkeimpiä asioita olevan perustehtävän kirkastaminen ja vastuualueiden selkeä nimeäminen. Näiden osa-alueiden voidaan nähdä onnistuneen, koska työntekijöillä oli selkeä käsitys siitä, mitä lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu. Vastaajat myös liittivät perehdytyksen kiinteästi esimiehen työhön. Perehdytyksen

järjestäminen ja sen tarkoituksenmukaisuudesta huolehtiminen kuuluu lähiesimiehen työkenttään. Tähän perehdytykseen ei kuitenkaan oltu niin tyytyväisiä, mikä näkyy sen nostamisena tulevaisuuden toiveissa kehittämiskohteiden joukkoon.

Kyselylomakkeen vastausten perusteella lähiesimies nähtiin työyhteisössä henkilönä, joka on arjessa positiivisesti läsnä. Hänen koettiin puuttuvan työyhteisön ongelmiin ja seuraavaan yhteisten sääntöjen noudattamista. Nämä vastaukset kertovat siitä, että työntekijät kokevat monien perusasioiden olevan työpaikalla hyvin. Lähijohtajan toimiin oltiin monissa asioissa tyytyväisiä. Näitä seikkoja eivät työntekijät nostaneet tulevaisuuden kehittämiskohteiden joukkoon.

Yksittäisen työntekijän kohdalla lähiesimiehen nähtiin seuraavan työntekijän työssäjaksamista sekä kannustavan työpaikalla parempiin työtuloksiin. Työntekijät kokivat myös saaneensa eväitä oman ammatillisen identiteettinsä rakentamiseen. Näin ollen lähiesimies on onnistunut, ainakin osittain osaamisen johtamisen juurruttamisessa työyhteisöön. Lähijohtaminen on toimivaa siinä, että on onnistuttu luomaan työyhteisö, jossa työntekijöiden palkitseminen tehdystä työstä toimii.

Yksilötason lisäksi voidaan tarkastella myös sitä, millaisia johtopäätöksiä tutkimustuloksista voidaan tehdä työyhteisötasolla. Vastaajat nimittäin kokivat yhdeksi esimiehen onnistumisista nimenomaan työyhteisön ryhmähengen luomisen. Sosiaali- ja terveysalalla on tärkeätä, että työntekijät kokevat saavansa työyhteisön tuen. Etenkin haastavissa tai vaikeissa asukastilanteissa työyhteisön tuki on merkittävää.

Vaikka työntekijät nykytilan kartoituksessa vaikuttivat tyytyväisiltä lähijohtajansa tekemään työhön, he olivat tulevaisuuden toiveiden kohdalla nostaneet haasteeksi henkilöstöjohtamisen kehittämisen. Henkilöstöjohtamisen käsite on laaja ja kaikkien siihen sisältyvien asioiden hahmottaminen on haasteellista. Toisaalta henkilöstöjohtaminen on myös johtamisteorioiden mukaan yksi vaikeimpia johtamisen alueita, juuri edellä mainittujen seikkojen vuoksi. Lähiesimies voi perehdytystä tehdessään kertoa perehdyttävänsä, mutta onnistunutta henkilöstöjohtamista ei tehdä samalla tavalla. Lähiesimiehen harjoittama henkilöstöjohtaminen rakentuu pienistä toimenpiteistä ja arjen sävyistä. Näitä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden yksilöllisten taipumusten ja osaamisalueiden huomioimista arjessa.

Lähiesimiehen ajankäyttö on välillä haasteellista, koska hän tekee suorittavan asukastyön lisäksi lähijohtamiseen liittyviä töitä. Hieman yli puolet vastaajista koki lähiesimiehen onnistuneen juuri tässä asukastyön ja lähijohtamisen yhdistämisessä. Yleisesti lähiesimiehen ajankäyttö oli onnistunut hieman alle puolen mielestä. Tulevaisuuden toiveiden kohdalla työntekijät katsoivat, ettei lähiesimiehen tarvitse olla työpaikalla nykyistä aikaansaavempi. Tästä vastauksesta voidaan tehdä se johtopäätös, että monet työntekijät ymmärtävät lähiesimiehen tekevän työpaikalla nähtävän työn lisäksi paljon sellaista työtä, joka ei suoraan näy työpaikan arjessa.

Lähiesimiehen työhön tulevaisuuden toiveissa kehittämiskohdetta ei nimennyt 28% vastaajista. Tätä voidaan pitää huomion arvoisena seikkana, joka kertoo vastaajien melko korkeasta tyytyväisyydestä nykyistä lähijohtamista kohtaan.

Tämä kyselypatteristo tuotti myös sellaista materiaalia, joka ei suoranaisesti liity opinnäytetyön kysymyksenasetteluun. (Hirsimäki ym. 2007, 235.) Pois jätetyt kysymykset liittyivät työntekijöiden kokemukseen itsestään työntekijänä, johdon rooliin työyhteisön perehdyttämisessä ja työhyvinvoinnissa. Työntekijät olivat tietoisia työpaikkansa perustehtävästä, kokivat työnsä antoisana ja halusivat kehittää tulevasuudessa omaa osaamistaan. He myös ymmärsivät, että työyhteisön hyvinvoinnista ja perehdyttämisestä huolehtiminen koskee jokaista yrityksessä työskentelevää. Kuten teorialuvuissa mainittiin, johdon vastuulla on myös osallistua työyhteisön hyvinvointiin ja perehdyttämiseen. Teorian valossa tämä tarkoittaa sitä, että johdon tulisi mahdollistaa lähiesimiehelle tämän tehtävän toteuttaminen. Kyselylomakkeen tuloksissa tai johtopäätöksissä ei ole tarkasteltu lähemmin seuraavia kysymyksiä: 1, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 17, 27, 29, 31, 33, 34, 35, 38, 40, 53 ja 55. Tämä siitä syystä, että edellä mainitut kysymykset ovat tutkimuksen kohteena olleen yrityksen toiminnan kannalta oleellisia, mutta eivät vastaa tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulokset olivat yhteneväisiä taustateoriassa esitettyjen lähijohtamista käsittelevien ajatusten kanssa. Lähiesimiehen tehtävä on huolehtia päivittäisessä arjessa työntekijöiden perehdyttämisestä, ohjaamisesta ja työtehtävien delegoinnista. Tutkimustulosten valossa voidaan katsoa, että yrityksen lähiesimiehet ovat tässä työssä onnistuneet.

Se mikä erosi teorian ja tutkimustulosten välillä, oli kritiikin määrä. Teorian pohjalta syntyy käsitys siitä, että lähiesimies ei koskaan voi tehdä työtään kaikkia tyydyttäen. Kuitenkin tässä tutkimuksessa enemmistö työntekijöistä antoi myönteistä palautetta lähijohtamisesta.

### **6.3.1 Vastaukset tutkimuskysymykseen ja kehittämisehdotukset tulevaisuuteen**

Työntekijät näkevät lähiesimiehen työn tällä hetkellä suhteellisen myönteisessä valossa. Erityisesti henkiseen jaksamiseen ja kannustamiseen liittyvät asiat nähdään onnistuneina. Yksilöllisen kannustamisen ja tukemisen lisäksi toimivana nähtiin työyhteisön yhteishenki.

Tulevaisuuden suhteen työntekijät toivovat lähiesimiehen parantavan jo olemassa olevaa osaamistaan henkilöstöjohtamisen saralla entisestään. Näiden lisäksi lähiesimiehen tekemää työtä osataan arvostaa ja hänen työhön käyttämänsä aika ymmärretään kokonaisuutena. Tulevaisuudessa lähiesimiehen tulee kuitenkin työssään kiinnittää vielä nykyistä enemmän huomiota työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen, kannustaa työntekijää työssä ja ratkoa työyhteisön ongelmia.

Tutkimuksen tulosten valossa kehittämisehdotuksena on vieläkin yksilöllisempi työntekijöiden tukeminen työssä ja heidän työssäjaksamisensa tukeminen. Lähiesimiehen tulee myös jatkossa olla työpaikan arjessa läsnä, koska työntekijät kaipasivat lisää lähiesimiehen puuttumista työyhteisön ongelmiin.



## 7 POHDINTA

Kuten opinnäytetyöstä voi päätellä lähijohtaminen on vaativaa työtä, koska lähijohtamiseen kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Toisaalta ohjeistetaan olemaan jämäkkä ja ylläpitämään kuria, toisaalla ohjeistetaan johtamaan omalla persoonalla. Taustalla olevana ajatuksena on, ettei kukaan ole syntyjään hyvä lähiesimies. Nyttemmin tiedetään, ettei ole yhtä oikeaa johtamistyyliä. Jokaisen tulee oppia, tehdä virheitä ja tutustua monenlaisiin johtamisoppeihin, luodessaan jatkuvasti omaa lähijohtamistyyliään. Tähän tietysti vaikuttaa myös se, etteivät työntekijätkään ole yhtä yhtenäistä joukkoa, vaan heidänkin joukostaan löytyy monenlaisia persoonia ja mielipiteitä. Tätä pohdintaa kirjoittaessa ja opinnäytetyön parissa vietettyä aikaa miettiessä ajattelen työn olleen hyvin antoisaa. Olen saanut tutustua monenlaisiin johtamisteorioihin sekä työpaikan työntekijöiden vastauksiin strukturoituihin kysymyksiin.

Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin miten monenlaisia kysymyksen asetteluja samasta aiheesta olisi voinut lähteä seuraamaan. Yksi kiinnostava aihe olisi ollut selvittää työntekijöiden suhtautumista omaan työhönsä. Opinnäytetyön olisi myös voinut tehdä pelkästään siitä, miten työntekijät kokevat lähiesiemiestyön merkityksen heidän oman ammatillisen identiteettinsä vahvistamiseen. Olisi myös mielenkiintoista käydä tämän tutkimuksen kyselyn vastausten pohjalta keskustelua yrityksen johdon, muiden lähiesimiesten ja varalähiesimiesten kanssa. Jäin esimerkiksi itse miettimään paljon sosi- aali- ja terveysalan yksityistämistä ja sitä miten tulevaisuudessa näitä palveluita tullaan rahoittamaan, kun valtion ja kuntien talous heikkenee; Onko lähiesiemiestyössä sellaisia tekijöitä joilla yrityksen kilpailukykyä tässä uudessa markkinatilanteessa voisi parantaa? Ainakin lähiesiemiestyön merkitys asiakasrajapinnassa asukkaiden omaisiin on sellainen tekijä joka, saattaa olla merkittävä kilpailutekijä: Kun omaiset antavat yrityksestä hyvää palautetta viranomaistahoille, se vaikuttaa merkittävästi yrityskuvaan. Kilpailutuksissa on nykyään taloudellisten seikkojen rinnalla merkittävää painoarvoa myös laatutekijöillä.

Tutkimuksen tekemisen yhteydessä on herännyt ajatus tehdä samoille työntekijöille seurantatutkimus. Mietin, että näiden nyt saatujen tulosten valossa voitaisiin lähiesimiesten ja varalähiesimiesten kesken miettiä joitain muutoskohteita lähijohtamisessa. Mahdollista olisi esimerkiksi vuoden jälkeen katsoa seurantatutkimuksella, onko

työntekijöiden ajatukset tämän opinnäytetyön sisältöihin vaihtuneet tai jollakin tavalla muuttuneet.

Yksi aihealue, jonka työntekijöille tehtävästä kyselystä jätin pois, oli lähijohtajan oma jaksaminen työssä. Osaltaan tämä liittyy taitoon delegoida töitä työntekijöille ja ajankäytön hallintaan, osaltaan taas omasta vapaa-ajasta nauttimiseen. Monissa lähteissä korostettiin tärkeänä juuri työn ja vapaa-ajan erottamista, vaikkakin lähiesimies saattaa joutua myös vapaa-ajallaan vastaamaan kiireellisiin työasioihin.

## 7.1 Pohdinta omasta roolista työpaikalla

Itse olen aikanaan – saatuani varalähiesimiehen työpaikan – yrittänyt aluksi miettiä millaiset ihmiset ovat minua johtaneet ja mitä haluan heiltä opituista malleista jatkaa ja mitkä vaihtaa omassa työssäni. Näin olen yrittänyt löytää itselleni mieleistä johtamistapaa sekä lisätä omaan johtamiseen muilta hyviä ominaisuuksia. Tästä ”tuon asian säilytän ja tuon asian teen eritavalla” -mallista on kuitenkin vielä paljon matkaa siihen, että harjoittamani lähijohtaminen on eheä kokonaisuus. Mielestäni on myös työntekijöiden jaksamisen ja viihtyvyyden kannalta oleellista, että lähiesimiehen harjoittama lähijohtaminen on jollain tavalla ennakoitavassa linjassa. On nimittäin kuormittavaa työntekijöille, jos he eivät voi koskaan ennakolta tietää, miten lähiesimies johonkin asiaan reagoi.

Mielestäni alan työpaikoilla tai oppilaitoksissa käydään sosiaali- ja terveysalalle kuuluvien arvojen sisältämää keskustelua liian vähän. Tutkimukseni kohteena olevan yrityksenkin tarjoaman asumispalvelun taustalla ovat arvot, joiden pohjalta tarjotaan asukkaille koti. Mielestäni näiden tulisi olla läsnä päivittäisessä toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä lukemani kirjallisuuden pohjalta ajattelisin, että taitava lähijohtaja osaa jakaa työntekijöille omaa työkenttäänsä. Näin saadaan myöskin työntekijät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi ja sitoutumaan työhönsä. Ehkä siis tähänkin työhön pätee sanonta, että tee muille niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan. Voi myös pohtia millaista olisi olla harjoittamansa lähijohtamisen kohteena ja mitä itse silloin ajattelisi työntekijän roolissa. Huomioitavaa on kuitenkin, ettei sorru niin sanottuun kaverijohtamiseen tai epäammatillisiin kompromisseihin asukkaiden hoidon suhteen.

Nykyisten tietojeni varassa ajattelisin mielekkään johtamistavan tässä yrityksessä olevan nimenomaan osaamisen johtaminen. Olen päätenyt tähän päätelmään kuunneltuani työntekijöitä, osallistuttuani työpaikan arkeen sekä omien aiempien kokemuksieni kautta. Olen kuitenkin ollut kyseisessä yrityksessä ensin työntekijän roolissa ja vasta sitten varalähiesimiehenä. Viitaten osaamisen johtamista käsittelevään kappaleeseen; työntekijät eivät välttämättä ole motivoituneita ottamaan vastaan lisääntyntä vastuuta omasta työstään. Toisaalta tämän kautta voidaan yrityksessä saavuttaa tilanne, jossa työntekijät sitoutuvat enemmän työhönsä. On mahdollista, että korostan osaamisen johtamista omista kokemuksistani johtuen. Aikaisemmissa esimissuhteissani olen työntekijänä kokenut tämän mielekkäänä.

Olen paljon miettinyt myös sitä, että mikäli omia taitoja ei saa käyttää työssään, eivät ne myöskään koskaan kehity. Jokainen tarvitsee oppiakseen itse tekemistä ja epäonnistumisia, jotta tulevaisuudessa toimii toisin. Tämä koskee sekä lähijohtajaa, että työntekijöitä. Välillä työpaikan arjessa työyhteisön jäsenet tekevät mieluummin asiat itse sen sijaan, että opettaisivat asian alusta alkaen uudelle ihmiselle. Tähänkin asiaan auttaisi se, että ymmärrettäisiin, miten paljon tehokkaampia ja vahvempia työyhteisönä oltaisiin, jos jokaisen työpanos käytettäisiin yhteisten tavoitteiden eteen.

Itse varalähiesimiehenä toimivana henkilönä ajattelisin, ettei osaamisen johtamisen aloittaminen ole helppoa. Lisäksi jonkin tällaisen johtamistyylin omaksuminen vaatii lähijohtajalta kiinnostusta paneutua asiaan ja sitä käsittelevään kirjallisuuteen. Johtamistavan muuttaminen uudelleen on vaikeaa ja työntekijöiden motivoiminen aluksi siihen, että tulevaisuudessa vastuuta omasta työstä kannetaan enemmän ei ole helppoa. Toisaalta lähiesimiehen täytyy varmasti myös muistaa, että harva asia mahdollistuu hetkessä.

## **7.2 Kyselylomakkeen pohdinta**

Tarkastellessani tutkimustuloksia kokonaisuutena yllätyin, koska kuvioita katsomalla huomasin monissa vastauksissa ristiriitoja. Vaikka tutkija pyrkii tekemään tutkimuksen ja tulosten tulkitsemisen objektiivisesti, niin hänellä on kuitenkin jokin ennako-oletus tutkimustuloksista (Vilka 2007, 132). Oma ristiriitainen tunteeni liittyy osittain siihen, että työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Perustuen työpaikalla

käytyihin yleiskeskusteluihin olin ajatellut tutkimuksessa näkyvän hyvinkin toisenlaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin, kuin mitä lopulta sain.

Itse yrityksessä varalähiesimiehenä työskentelevänä ajattelin työntekijöiden tuovan enemmän ilmi epäkohtia ja tyytymättömyyttä. Osittain olisin jopa toivonut saavani näkyviin sitä keskustelua, jota tiedän työpaikan käytävillä käytävän. On mahdollista, että tällaisen kyselylomakkeen vastausvaihtoehdoilla saadaan usein sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsimäki ym. 2007, 198). Tästä syystä tutkimusta tehtäessä korostin hyvin paljon anonymiteettiä, ettei minua tutkijan ominaisuudessa kiinnosta yksittäiset vastaukset tai niiden identifioiminen tiettyyn työntekijään.

### **7.2.1 Parannusehdotukset kyselylomakkeeseen**

Jos lähtisin tekemään tutkimusta uudelleen, päätyisin luultavasti hyvin erilaiseen tutkimustapaan. Ensinäkin tutkimuskysymykset olisivat voineet olla pienempää osa-aluetta käsitteleviä, mikäli mielisin tekemään määrällistä tutkimusta uudelleen. Tämä siitä syystä, että nyt kyselylomake oli liian pitkä ja siinä oli liikaa toistoa. Tein myös kyselylomakkeen kysymyksiä laatiessani sen virheen, etten tarpeeksi miettinyt niiden ja tutkimuskysymysten suhdetta. Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä, jotka jälkikäteen ajateltuna olisin aiheen käsittelystä jättänyt kokonaan pois.

Toisaalta saamani vastaukset jäivät myös osittain melko yksiulotteisiksi toteamuksiksi johonkin väittämään. Laadullinen tutkimus olisi mahdollistanut sen, että olisin saanut esiin enemmän mielipiteitä. Mikäli laadulliseen tutkimukseen olisi päädytty olisi tutkijan mielestäni pitänyt olla riittävän kaukana työyhteisöistä. Nyt nimittäin osoittautui välillä vaikeaksi tämä kaksoisroolini työpaikalla. Toisaalta olin opinnäytetyötä tekevä tutkija ja toisaalta olin työyhteisössä työskentelevä varalähiesimies.

Kyselylomakkeen vastauksia analysoidessani huomasin, että joidenkin kysymysten asettelu oli jo alun alkaen hieman puutteellinen. Joidenkin kysymysten sanamuotoja olisi voinut hioa toimivammaksi, jotta vastaaja olisi yksiselitteisesti ymmärtänyt kysymyksen. Esimerkkinä kysymys, jossa tiedusteltiin lähiesimiehen jämakkyyttä työssään. Jäin tutkimustuloksia analysoidessani miettimään, että jämakkyuden kyseisessä kysymyksessä voi ymmärtää monella tavalla. Kysymystä laatiessani olin ajatellut lähijohtajalla olevaa työn edellyttämää positiivista jämakkyyttä. Näin jälkikäteen jäin kuitenkin

miettimään, että työntekijöiden suuntaan tämä jämäkkyys ei välttämättä näyttäydy samalla tavalla myönteisenä ominaisuutena, vaan he saattavat kokea sen joissakin tilanteissa negatiivisena ominaisuutena. Määrällisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole sitä mahdollisuutta, että myöhemmin voisi pyytää vastaajia tarkentamaan, miten he kysymyksen ymmärsivät

Kyselyn yhtenä epäonnistumisena voidaan pitää sitä, että kyselyyn vastasi vain 60% vastaajista. Minkä vuoksi työntekijöistä niin iso joukko katsoi, ettei vastaaminen kannata, vaikka heidän palautettaan nimenomaan kerättiin? Mielestäni vastausprosentin alaisuus ei voi ainakaan johtua siitä, että työntekijät olisivat pelänneet olevansa tunnistettavia tutkimuksessa. Yhtenä syynä alhaiseen vastaajaprosenttiin näkisin sen, etteivät työntekijät koe heidän mielipiteillään olevan merkitystä.

## LÄHTEET

Aalto, M. & Lintukangas, H. 2013. Lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistaminen ja vaatimusten kohtuullistaminen työelämän muutoksissa. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö ylempi AMK. Luettu 24.5.2016

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68379/Aalto\\_Maarit.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68379/Aalto_Maarit.pdf?sequence=1)

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos

Boudreau, J., W. & Ramstad, P., R. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum

Eduskunta. 23.10.2015. Valiokunnan lausunto StVL 2/2015 vp – VNS 1/2015 vp. Sosiaali- ja terveysvaliokunta. Valtioneuvoston selonteko julkisen talouden suunnitelmasta vuosille 2016-2019. Luettu 31.3.2016

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Sivut/StVL\\_2+2015.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Sivut/StVL_2+2015.aspx)

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsimäki, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. 19. Painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Osakeyhtiö Tammi

Hirsimäki, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13. Painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Osakeyhtiö Tammi

Hokkanen, S. & Strömberg, O. (toim.) 2010. Evästyksiä esimiehelle. Kokeneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen. Kangasniemi: Sho Business Development Oy

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijät. 3. painos. Porvoo: Edita

Järventie, R. 19.1.2016. Pääkirjoitus: Takahuhdin takapajula. Aamulehti. Luettu 19.1.2016

<http://www.aamulehti.fi/juttuarkisto/?cid=1195014684804>

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro

Järvinen, P., T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum

Kansaneläkelaitos. 2016. Sairauspäiväraha työnantajalle. Luettu 25.4.2016.

[http://www.kela.fi/tyonantajat\\_sairauspaivaraha](http://www.kela.fi/tyonantajat_sairauspaivaraha)

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä!. Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Ajatus kirjat

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum

Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä!. Johtaminen on palveluammatti. Johtamistaidon opas 1. Helsinki: Books on Demand GmbH

Lavio, A. 2012. Räättälöity esimiesvalmennus. Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutus lähijohtamisen ja esimiesvalmennuksien kehittäjänä. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö ylempi AMK. Luettu 24.5.2016

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47730/Lavio\\_Anna.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47730/Lavio_Anna.pdf?sequence=1)

Lyytinen, J. 10.4.2016. Noudata vanhaa viisautta ja jaa valtaa. Helsingin sanomat.

Mietola, R., Teittinen, A. & Vesala, H. T. 2013. Kehitysvammaisten ihmisten asumisen tulevaisuus. Helsinki: Ympäristöministeriö. Luettu 28.3.2016

<http://www.ym.fi/download/noname/%7B2F46ABB8-6136-4755-8E39-34EFA6C0D5BF%7D/57269>

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Parvinen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Helsinki: talentum

Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Luettu 23.3.2016

[http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf)

Rantala, E. 2013. Tervetuloa terveystalouteen. Taloussanomat. Luettu 28.3.2016

<http://www.taloussanomat.fi/terveydenhuolto/2013/02/11/tervetuloa-terveystalouteen/20132182/12>

Rikala, S. 2013. Työssä uupuvat naiset ja masennus. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.



Seppälä, P. 10.4.2016. Perfektionistit pois työpaikalta. Helsingin sanomat. Luettu 10.4.2016

Seppälä, T. T. & Pekurinen, M. (toim.) 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Luettu 15.3.2016

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116653/THL\\_RAP022\\_2014verkko.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116653/THL_RAP022_2014verkko.pdf?sequence=1)

Sosiaali- ja terveysministeriö. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Luettu 28.3.2016

<http://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Lahtinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Pykälä 11. Luettu 25.4.2016

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P11>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Luettu 23.3.2016

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf)

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettu 10.3.2016

<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilpas P. 2015. Ohjeita kvalitatiiviseen tutkimukseen. Osa1. Liiketalouden yksikkö. Metropolia ammattikorkeakoulu.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake työntekijöille lähijohtamisesta

### Kyselylomake työntekijöille lähijohtamisesta

Kyselyn tarkoituksena on selvittää lähiesimiehen kohdistuvia toiveita ja odotuksia työntekijöiden näkökulmasta. Kysely on jaettu 2 teemaan (nykytilanteen kartoitus ja toiveita tulevaisuuteen), joissa on yhteensä 55 kysymystä. Kyselyssä lähiesimies ja varalähiesimies on korvattu sanalla lähiesimies. Samainen kysely toteutetaan kaikissa kolmessa yksikössä. Vastatessasi kyselyyn mieti vain oman lähiesimiehesi työtä.

Ympyröi mieleisesi vastausvaihtoehto.

### NYKYTILANTEEN KARTOITUS

#### 1. Tiedän työpaikkani perustehtävän

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

#### 2. Lähiesimiehen työnkuva on minulle selkeä

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

#### 3. Tiedän työntekijänä työtehtäväni

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

#### 4. Olen saanut työhöni riittävän perehdytyksen

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**5. Johdon vastuulla on huolehtia perehdyttämisestä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**6. Lähiesimiehen vastuulla on huolehtia perehdyttämisestä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**7. Työntekijän vastuulla on huolehtia perehdyttämisestä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**8. Lähiesimies on lähijohtamisessa jämäkkä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**9. Lähiesimies on työssään aikaansaava**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**10. Työyhteisössäni on selkeät toimintatavat**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**11. Lähiesimies seuraa yhteisten pelisääntöjen noudattamista**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**12. Kaikki työntekijät ovat samanarvoisia työyhteisössä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**13. Lähiesimies seuraa riittävästi työssäjaksamistani**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**14. Lähiesimies puuttuu tarvittaessa työyhteisön ongelmiin**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**15. Lähiesimies kannustaa minua työssäni**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**16. Lähiesimies on arjessa läsnä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**17. Minusta on mukava tulla töihin**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**18. Lähiesimies tukee työyhteisöä positiivisella otteella**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**19. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin henkilöstöjohtamisessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**20. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin työvuorojen sujuvassa laatimisessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**21. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin työnjaossa omahoitajan kanssa asukkaan asioista**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**22. Lähiesimies on onnistunut minun ammatillisen identiteettini vahvistamisessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**23. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin perehdyttämisessä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**24. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin kenttätöön ja lähijohtamisen yhdistämisessä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**25. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin ajankäytössään**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**26. Lähiesimies on onnistunut mielestäni hyvin työyhteisön ryhmähengen luomisessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**27. Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen on myös minun vastuullani**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**28. Lähiesimiehen vastuulla on työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**29. Johdon vastuulla on työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**30. Missä lähiesimies on onnistunut hyvin? (Ympyröi 1–3 asiaa)**

- 1 Työvuorojen sujuva laatiminen
- 2 Henkilöstöjohtaminen
- 3 Työnjaossa omahoitajan kanssa asukkaan asioissa
- 4 Ammatillisen identiteetin vahvistaminen
- 5 Pehdyttäminen
- 6 Yhteistyö johdon kanssa
- 7 Kenttätöön ja lähijohtamisen yhdistämisessä
- 8 Ajankäytössä
- 9 Työyhteisön yhteishengen luomisessa
- 10 Ei missään

**TULEVAISUUDEN TOIVEET****31. Kaipaen lisää tietoa työpaikkani perustehtävästä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**32. Lähiesimiehen työnkuvan tulisi olla selkeämpi**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**33. Tulevaisuudessa työntekijän työnkuvan tulisi olla selkeämpi**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**34. Perehdytykseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomioita**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**35. Haluaisin tulevaisuudessa kehittää omaa asiantuntemustani työssä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**36. Lähiesimiehen tulisi olla esimiestyössään jämäkämpi**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**37. Lähiesimiehen tulisi olla aikaansaavempi työssään**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**38. Työyhteisöni kaipaisi selkeämpiä toimintatapoja**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**39. Lähiesimiehen tulisi enemmän seurata yhteisten pelisääntöjen noudattamista**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**40. Työpaikallani tulisi enemmän kiinnittää huomiota kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisuuteen**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**41. Lähiesimiehen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota työssäjaksamiseen**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**42. Lähiesimiehen tulisi puuttua työyhteisön ongelmiin tehokkaammin**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**43. Lähiesimiehen tulisi kannustaa minua työssäni enemmän**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**44. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää henkilöjohtamisessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**45. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää työvuorojen sujuvassa laadinnassa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa



**46. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää työnjaossa omaohjaajan kanssa asukkaan asioista**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**47. Lähiesimiehen tulisi vahvistaa enemmän minun ammatillista identiteettiäni**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**48. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää perehdyttämisessä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**49. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää kenttätöön ja lähijohtamisen yhdistämisessä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**50. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää ajankäytössä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**51. Lähiesimiehellä on paljon kehitettävää työyhteisön ryhmähengen luomisessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**52. Lähiesimieheni tulisi olla enemmän läsnä työpaikan arjessa**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**53. Toivoisin yhteisöllisempää työyhteisöä**

- 4 Täysin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä
- 0 En osaa sanoa

**54. Missä lähiesimiehellä on tulevaisuudessa eniten kehitettävää? (Ympyröi 1–3 asiaa)**

- 1 Työvuorojen sujuva laatiminen
- 2 Henkilöstöjohtaminen
- 3 Työnjaossa omahoitajan kanssa asukkaan asioissa
- 4 Ammatillisen identiteetin vahvistaminen
- 5 Perehdyttäminen
- 6 Yhteistyö johdon kanssa
- 7 Kenttätöön ja lähijohtamisen yhdistämisessä
- 8 Ajankäytössä
- 9 Työyhteisön yhteishengen luomisessa
- 10 Ei missään

**55. Millä tavoin lähiesimies voisi tulevaisuudessa tukea ammatillisen roolini ja asiantuntemukseni kasvamista?**

.....

.....

**SANA ON VAPAA****Mikäli haluat kertoa tai kommentoida jotakin lisää lähiesimiestyöskentelystä**

.....

.....



