



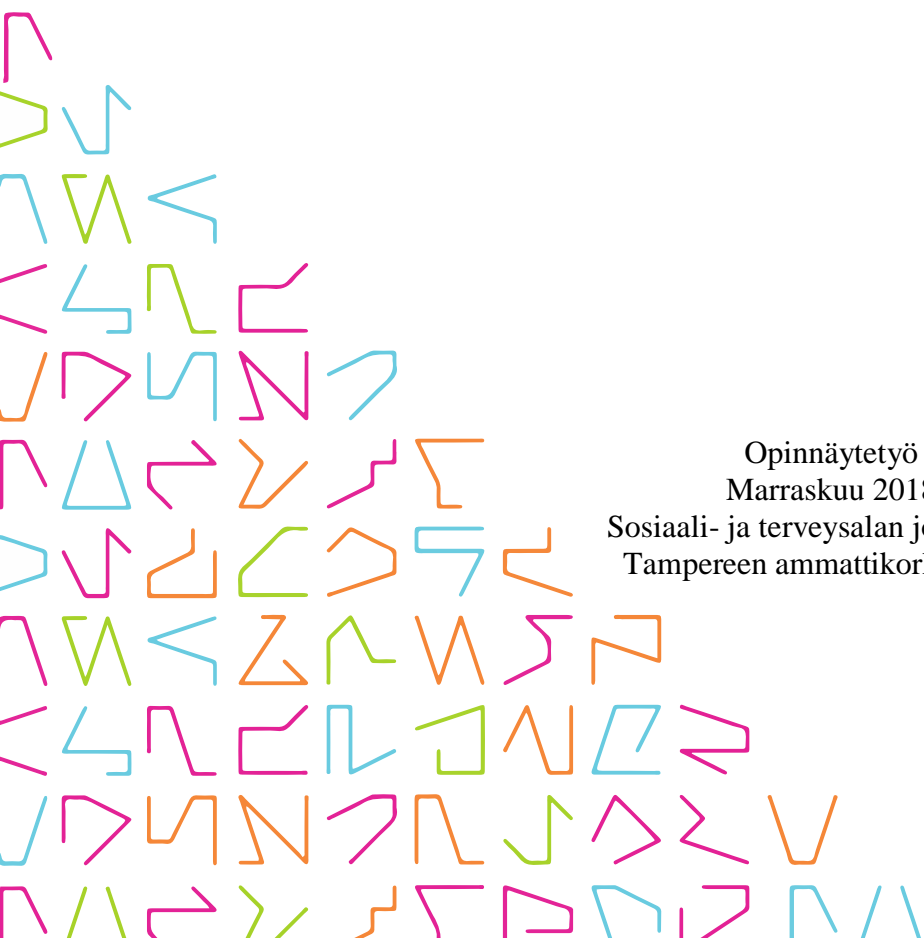
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## **JOHTAMISTUTKIMUKSEN MONINAISUUS OPINNÄYTETÖISSÄ**

Arviointitutkimus Tampereen ammattikorkeakoulun  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmasta  
vuosina 2010-2016 valmistuneista opinnäytetöistä

Aino Rantamäki

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2018  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Tampereen ammattikorkeakoulu



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

RANTAMÄKI AINO:

Johtamistutkimuksen moninaisuus opinnäytetöissä  
Arviointitutkimus Tampereen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen  
koulutusohjelmasta vuosina 2010-2016 valmistuneista opinnäytetöistä

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Marraskuu 2018

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa opinnäytetöiden sisältämiä johtamismalleja, näkökulmia, käytettyjä metodologioita ja tuotettua hyötyä. Tavoitteena oli arvioida tuotetun tiedon pohjalta aineiston monipuolisuutta sekä laatia kehittämissuhteita opinnäytetöiden suuntaamiseksi jatkossa.

Tutkimus toteutettiin laadullisesti. Aineistona käytettiin vuosina 2010-2016 Tampereen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmasta valmistuneita opinnäytetöitä, jotka poimittiin sähköisestä Theseus-järjestelmästä. Tutkimukseen valikoitui 113 opinnäytetöitä. Aineisto analysoitiin käyttäen deduktiivista sisällönanalyysia sekä sisällön erittelyä. Deduktiivisen sisällönanalyysin apuna käytettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettua analyysirunkoa.

Aineistossa oli käsitelty kaikkia teoreettisen viitekehyksen mukaisia johtamismalleja. Henkilöstön ja osaamisen johtamista oli tutkittu johtamismalleista eniten, vähimmälle tarkastelulle taas jäivät projektijohtaminen ja talousjohtaminen. Aineisto sisälsi myös sellaisia tutkimuksia, joissa ei ollut selkeää johtamismallia tai -näkökulmaa. Tutkimusta oli tehty kaikista yläluokkien mukaisista näkökulmista, joita olivat yksilötaso, ryhmätaso, organisaatiotaso sekä muut näkökulmat. Alaluokkien mukaisten näkökulmien osalta ympäristönäkökulman tutkiminen jäi puutteelliseksi. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettiin aineistossa kvantitatiivisia menetelmiä enemmän. Tutkimuksia oli tehty myös triangulaatiota ja systemaattista kirjallisuuskatsausta käyttäen. Tutkituilla opinnäytetöillä oltiin pystytty tuottamaan hyötyä sekä konkreettisina toimintamalleina ja ohjeina että raportoitavana tietona.

Tulosten perusteella huomiota tulisi jatkossa kiinnittää menetelmäosaamisen laajentamiseen, tutkimusten hyödynnettävyyden vahvistamiseen, näkökulmien monipuolisuuden lisäämiseen, johtamisen näkyvyyden parantamiseen tutkimuksissa sekä tarkkuuteen kirjallisen raportoinnin ohjeiden noudattamisessa. Tämän tutkimuksen pohjalta on nostettu esille edellä mainittuja osa-alueita koskevia tarkempia kehittämissuhteita.

---

Asiasanat: ylempi ammattikorkeakoulututkinto, opinnäytetyö, sosiaali- ja terveystieteet, arviointitutkimus, johtamismalli

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

RANTAMÄKI AINO:

The Diversity of Leadership Studies in the Master's Theses  
Evaluation Research on the Master's Theses Conducted in Master's Degree Programme  
in Management and Development of Health Care and Social Services

Master's thesis 80 pages, appendices 4 pages  
November 2018

---

The purpose was to survey the management models, perspectives, methodologies and achieved benefits of completed theses. The aim was to evaluate the diversity of the data and to develop suggestions for the development of theses in the future.

The study was qualitative in nature. The data consists of 113 theses from Master's Degree Programme in Management and Development of Health Care and Social Services at Tampere University of Applied Sciences. The data were extracted from the electronic Theseus system and analysed using deductive content analysis.

All the management models of the theoretical framework were discussed in the data. The most studied management model was human resources management and the least studied was project management. The data also contained theses that did not include any management models. There were studies from all perspectives that were individual level, group level, organizational level and other perspectives, though in the case of subcategory perspectives the examination of environmental aspect was negligible. Qualitative research methods were used more than quantitative methods. Some studies were conducted using triangulation and systematic literature review. The studied theses had been able to produce benefits both as concrete operating models, guidance and reported data.

Attention should be paid to expanding method expertise, enhancing the utilization of research, increasing the versatility of different perspectives, improving the visibility of management in the studies and the accuracy in compliance with the written report guidelines. Suggestions for improvement in these areas were raised based on this study.

---

Key words: master's degree, master's thesis, social and health care, evaluation research, management model

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	7
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	8
3.1	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto .....	8
3.1.1	Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö.....	11
3.1.2	Opinnäytetyön kriteerit .....	13
3.2	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto	15
3.2.1	Sosiaali- ja terveysalan konteksti .....	15
3.2.2	Johtamismallit Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutuksessa	18
3.2.3	Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat.....	23
3.2.4	Opinnäytetöiden metodologiset valinnat.....	26
3.2.5	Kehittämisenäkökulma opinnäytetöissä.....	29
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	31
4.1	Valitun tutkimusstrategian esittely .....	31
4.2	Arviointitutkimuksen luonne .....	31
4.3	Aineiston keruumenetelmä .....	34
4.4	Aineiston analyysimenetelmä .....	35
4.5	Analyysin toteuttaminen .....	37
5	TULOKSET .....	40
5.1	Johtamismallit opinnäytetöissä .....	40
5.2	Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat opinnäytetöissä.....	43
5.3	Metodologiset valinnat opinnäytetöissä.....	46
5.3.1	Tutkimusstrategia.....	46
5.3.2	Analyysimenetelmä.....	48
5.3.3	Aineistonkeruumenetelmä.....	51
5.4	Opinnäytetöiden tuottama hyöty kohdeorganisaatioille .....	52
5.4.1	Uusi toimintamalli, kehitetty palvelu tai teknologinen ratkaisu ...	53
5.4.2	Asiakas- tai koulutusmateriaali .....	54
5.4.3	Raportoitava tieto .....	54
6	POHDINTA.....	58
6.1	Tutkimuksen eettisyys .....	58
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	59
6.3	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	61
6.3.1	Johtamismallit .....	61
6.3.2	Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat.....	63
6.3.3	Metodologiset valinnat.....	64

6.3.4 Opinnäytetöiden tuottama hyöty .....	66
6.4 Kehittämis ehdotukset.....	67
LÄHTEET.....	72
LIITTEET .....	77
Liite 1. YAMK-tutkinnon opinnäytetyön arviointikriteerit Tampereen ammattikorkeakoulussa. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a.).....	77

## 1 JOHDANTO

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittymistä on seurattu ja arvioitu koko sen ajan, kun se on ollut osana korkeakoulujärjestelmää. Tutkintoa on tarkasteltu eri näkökulmista arvioiden sen perusteita, markkinointia, tavoiteltua vaikuttavuutta, valmistuneiden urakehitystä ja suhdetta maisterikoulutukseen. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koskevaa tutkimusta tarvitaan myös jatkossa johtuen tutkintojen määrän kasvusta ja tätä kautta niiden suuremmasta näkyvyydestä myös työmarkkinakentällä. (Ojala 2017, 17, 53.)

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystieteiden johtamista haastavat erilaiset muutosprosessit, jotka edellyttävät taitoa hyödyntää kokemus- ja tutkimustietoa toiminnan kehittämisessä. Palveluiden kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää vanhojen toimintamallien haastamista ja uusien toimintatapojen kehittämistä. (Lammintakanen & Rissanen 2015, 264.) Ylemmän ammattikorkeakoulun tuottamat opinnäytetyöt ovat käytännönläheisyytensä ja kehittämislähtöisyytensä vuoksi avainasemassa tässä kehittämistyössä. Erityisesti alaa koskevat rakenneuudistukset, teknologian ja tiedon enenevä hyödyntäminen sekä tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääminen luovat sellaisia kehittämishaasteita, joihin opinnäytetöillä voidaan vastata. (Huotari 2014, 8.)

Tutkimuksen yhteistyötahona on Tampereen ammattikorkeakoulu, jolle tutkimuksella on tarkoituksena tuottaa konkreettista hyötyä sosiaali- ja terveystieteiden johtamista koskevan koulutusohjelman kehittämiseksi ja koulutusohjelman johtamisen tukemiseksi. Tutkimuksen tekeminen edellyttää syvällistä perehtymistä sekä suureen määrään johtamista koskevaa lähdemateriaalia että johtamista käsitteleviä opinnäytetöitä. Siksi se antaa myös tekijälleen tilaisuuden kehittää omaa osaamistaan ja ymmärrystään sekä johtamisesta että tutkimuksen tekemisestä. Toisena merkittävänä tekijänä tutkimuksen kiinnostavuudesta tekijän näkökulmasta on tutkimuksen tavoite tuottaa todellista hyödynnettävää tietoa. Konkreettiset tavoitteet ja hyötynäkökulma lisäävät motivaatiota laadukkaasti tutkimuksen tekemiseen.

## 2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Tampereen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinnosta vuosina 2010-2016 valmistuneiden opinnäytetöiden sisältämiä johtamismalleja ja näkökulmia. Tarkoituksena on tuotetun tiedon pohjalta arvioida sitä, kuinka monipuolisesti opinnäytetöitä on tehty ja suunnattu. Tutkimustehtävät ovat seuraavat:

1. Mitä johtamismalleja opinnäytetöissä on tutkittu?
2. Mistä näkökulmista tutkimuksia on toteutettu?
3. Millaisia metodologisia valintoja opinnäytetöissä on tehty?
4. Mitä hyötyä opinnäytetyöt ovat tuottaneet kohdeorganisaatioille?

Tampereen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinnosta valmistuneita opinnäytetöitä ei ole tutkittu aikaisemmin, joten tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa valmistuneista opinnäytetöistä. Tutkimuksen tulosten pohjalta esitetään kehittämisehdotuksia opinnäytetöiden suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi. Tavoitteena on lisäksi tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen opiskelijoille siitä, minkälaista tutkimusta johtamisesta on tehty ja minkä tyyppisen tutkimuksen tekeminen on ollut tähän mennessä puutteellista.

### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja sille määritellyt tavoitteet pohjautuvat lakiin (Ammattikorkeakoululaki 2015; Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 2015). Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on kuulunut suomalaiseen koulutusjärjestelmään vakituisesti vuodesta 2005. Tätä edelsi kolmen vuoden mittainen kokeilujakso. Jo suunnitteluvaiheessa tutkintoon on liitetty vahvasti ajatus työelämälähtöisyydestä. (Rantanen & Järveläinen 2010, 130; Huotari 2014, 8.) Tutkinnon kehittämisen pohjalla on ollut tarve luoda sellainen tutkinto, joka liittyy tiiviimmin työelämästä nousevaan osaamisen kehittämistarpeeseen (Sairanen 2017, 143).

Korkeakoulujärjestelmän tarkoituksena on se, että yliopistokoulutus ja ammattikorkeakoulutus täydentävät toisiaan. Yliopiston tarjoamien tutkintojen on ajateltu olevan enemmän akateemisesti suuntautuneita, kun taas ammattikorkeakoulut tarjoavat työelämälähtöisempää koulutusta. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon hakevalta edellytetään aikaisempaa korkeakoulututkintoa sekä sen jälkeistä työkokemusta vähintään kolmen vuoden ajalta. Myös tästä syystä on luontevaa, että ylemmällä ammattikorkeakoulututkinnolla tähdätään työelämän kehittämiseen ja uudistamiseen. (Ojala 2017, 16.) Työkokemusvaatimuksen on koettu antavan opiskelijoille sekä vakaan osaamisperustan että motivaation uuden oppimiselle ja oman työnsä kehittämiseksi (Huotari 2014, 8; Lampinen & Turunen 2015, 6). Lisäksi työkokemuksen on nähty helpottavan koulutuksessa opittavien asioiden ja teoreettisen tiedon omaksumista ja siirtämistä käytäntöön (Sairanen 2017, 146). Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa onkin kyse aiemmin hankitun osaamisen käsitteellistämisestä ja syventämisestä (Tapani & Sinkkonen 2017, 109).

Laki tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä (93/2017) määrittelee erilaisten tutkintojen jakaantumisen kahdeksaan eri vaativuustasoon. Jaottelun perusteena on niiden edellyttämä osaaminen. (Laki tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017.) Vaativuustasot perustuvat Euroopan neuvoston suositukseen eurooppalaisesta tutkintojen viitekehyksestä. Viitekehyksen tarkoituksena on selkeyttää tutkintojärjestelmää ja lisätä tutkintojen vertailtavuutta sekä kansallisesti että kansainvälisesti. (Opetushallitus n.d.)



Eri tutkintojen tarkempi sijoittuminen vaativuustasoille on määritelty valtioneuvoston asetuksessa tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä. Asetuksen liitteen mukaan ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot sijoittuvat seitsemännelle vaativuustasolle. Vaativuustason mukaisesti valmistuvan opiskelijan osaamisen sekä oman alansa, tutkimuksen, kehittämisen että viestinnän suhteen tulee olla laajat. Valmistuvalta opiskelijalta edellytetään kykyä hallita laajasti omaan alansa liittyviä käsitteitä ja menetelmiä. Lisäksi hänen pitää ymmärtää myös oman alansa rajapinnoilla toimivia aloja. Valmistuvan opiskelijan tulee pystyä työskentelemään itsenäisissä asiantuntijatehtävissä ja ratkaisemaan vaativiakin ongelmia. Opinnot valmentavat opiskelijaa elinikäistä oppimista varten, jotta hän pystyy johtamaan, kehittämään ja kartoittamaan oman alansa käytäntöjä ja toimintatapoja. Hänen pitää lisäksi pystyä toimimaan erilaisissa ympäristöissä ja yhteisöissä. Tämä taas vaatii sekä kansallisen että kansainvälisen viestinnän ja vuorovaikutuksen hallintaa. (Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017.)

Tutkimusten mukaan ylemmällä ammattikorkeakoulututkinnolla pyritään vahvistamaan omaa osaamista sekä käytännössä että teoriassa. Opiskelumotivaattorina saattaa yhtäältä toimia muodollisen pätevyyden saavuttaminen tiettyyn tehtävään ja toisaalta taas halu siirtyä täysin toisenlaisiin työtehtäviin (Stylman 2017, 50). Ojalan (2017) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden keskeisimpiä syitä koulutuksen suorittamiseen olivat oman itsen kehittäminen, oman ammatillisen osaamisen laajentaminen sekä mahdollisuus saada tulevaisuudessa vaativampia työtehtäviä. Toisaalta motivaatiota toi myös mahdollisuus uusien ammatillisten tai urakehityksellisten haasteiden löytämiseen. (Ojala 2017, 3, 77, 85.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto syventää sekä opiskelijoiden teoreettista että tutkimusmenetelmiin liittyvää osaamista. Näin ollen voidaan todeta, että tutkinnolla pystytään tukemaan opiskelijoiden ammatillista kasvua sekä näiden kehittämistä oman alansa asiantuntijoiksi. (Stylman 2017, 50, 52.) Stylman (2017, 2, 52) toteaa lisäksi, että tutkinnon suorittaneiden kehittämisosaamisen ja toisaalta myös kehittämismyönteisyyden voidaan nähdä vastaavan tulevaisuuden haasteisiin ja jatkuvaan muutokseen. Myös Ojalan (2017, 3-4) tutkimuksen mukaan tutkinnosta valmistuneet kokivat saaneensa hyötyä sekä omaan työpaikkakohtaiseen osaamiseensa että valmiuksiinsa toi-

mia asiantuntijatyössä. Vaikuttavuuskyselyiden mukaan tutkinto on vaikuttanut vahvistavasti opiskelijoiden ammatilliseen osaamiseen, johtamisoosaamiseen sekä työelämän kehittämistaitoihin (Sairanen 2017, 144).

Stylmanin (2017) tutkimuksessa haastatellut opiskelijat ja opettajat korostivat käytännönläheisyyttä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon erityispiirteenä. Käytännönläheisyyden merkitys korostuu sosiaali- ja terveystieteiden liittyvässä osaamisessa ja soveltamiskyvissä. Lisäksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon nähtiin tuottavan erityisesti lähiesimiestyössä tarvittavaa osaamista esimerkiksi muutosjohtamiseen, laatujohtamiseen ja strategiseen johtamiseen liittyen. (Stylman 2017, 40-41.) Ojala (2017, 4) toteaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon olevan tarpeellinen nimenomaan työelämälähtöisenä osaamisen kehittäjänä. Kuitenkin ylemmästä ammattikorkeakoulusta valmistuneet kokivat, että työnantajat eivät toisaalta tunnista tutkinnon tuomaa osaamista eivätkä toisaalta myöskään siis tunnusta tätä osaamista esimerkiksi työtehtävissä. Työnantajilta ei myöskään oltu koettu saadun kannustusta tai tukea tutkinnon suorittamiseen. Toisaalta työnantajat kuitenkin kokevat koulutuksen vastaavan työelämän asettamia osaamisvaatimuksia ja he kokevat kouluttautumisen sekä osaamisen kehittämisen merkityksellisinä. (Ojala 2017, 3-4, 100-101.)

Ojala (2017) toteaa tutkintojen hyödyn tutkimisen tarpeellisenä, koska tällaisella tutkimuksella tuotetaan tietoa siitä, kuinka koulutus on onnistunut ja toisaalta myös siitä, miten sitä tulisi kehittää. Keskeisintä opintojen hyödynnettävyyttä arvioitaessa on se, mikälaista osaamista työelämä edellyttää. (Ojala 2017, 91, 119.) Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon hyötyinä nähtiin saavutetun osaamisen hyödyntäminen omassa työssä sekä sen tuoma valmius elinikäiseen oppimiseen sekä työelämän kehittämiseen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon epäkohtina taas nähtiin sen aliarvostus ja heikko tunnettuus. Lisäksi osa vastaajista oli kokenut, että suoritettulla tutkinnolla ei ollut merkitystä työtehtävien, palkkauksen tai työnsaantimahdollisuuksien suhteen. Yhtenä epäkohtana nähtiin myös huono vertailtavuus suhteessa yliopiston maisteriopintoihin sekä huonot etenemismahdollisuudet tohtoriopintoihin. (Ojala 2017, 91, 100-103.) Puhuttaessa ylemmän ammattikorkeakoulutuksen kehittämisestä haastateltavat kokivat tarvetta olevan sekä koulutuksen rakenteellisessa ja sisällöllisessä kehittämisessä että koulutuksen tunnettuuden ja arvostuksen lisäämisessä (Stylman 2017, 45). Tunnettuutta lisää osaltaan koulutuksesta valmistuneiden lisääntyvä määrä työelämässä (Tapani & Sinkkonen 2017, 103).

### 3.1.1 Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Opinnäytetyö on lakisääteinen osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Laissa opinnäytetyön tavoitteiksi määritellään opiskelijan kyky vaativaan ja itsenäiseen asiantuntijatyöhön sekä kyky ratkoa työelämän ongelmakohtia tietyin menetelmin. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta 2005; Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 2014.) Opinnäytetyön kautta ylempi ammattikorkeakoulututkinto kytkeytyy luontevasti sekä työelämän kehittämiseen että ammattikorkeakoulun omaan tutkimus- ja kehitystoimintaan (Marttila & Lyytinen 2007, 140). Lisäksi opinnäytetyö on yhteydessä ylemmälle tutkinnolle itselleen määritellyille tavoitteille (Ammattikorkeakoululaki 2014).

Opinnäytetyö vastaa ammattikorkeakoululle määritellyyn tehtävään antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa opetusta sekä toisaalta myös harjoittaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Erityisesti sen nähdään syventävän alakohtaista johtamis- ja kehittämisosaamista. (Huotari 2014, 9.) Opiskelijan oman ammatillisen kehittymisen, työelämän kehittämisen ja ammattikorkeakoulun tutkimustoiminnan edistämisen lisäksi opinnäytetyöllä voi olla myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Esimerkiksi opinnäytetyön suuntautuessa jonkun julkisen palvelun kehittämiseen tai uudistamiseen, voidaan sen katsoa toimivan yhteiskunnallisella tasolla. (Galli & Ahola 2010, 44.)

Useiden lähteiden mukaan opinnäytetyö nähdään ylempään ammattikorkeakoulututkinnon ytimenä tai punaisena lankana (Marttila & Lyytinen 2007, 139; Galli & Ahola 2010, 24; Rantanen & Järveläinen 2010, 130; Huotari 2014, 9; Sinkkonen ym. 2015, 21; Ojala 2017, 121; Tapani & Sinkkonen 2017, 104). Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että opinnäytetyö vastaa laajuudeltaan vähintään kolmannesta koko tutkinnon kestosta. Lain mukaan opinnäytetyön laajuus on 20 opintoviikkoa, mikä vastaa 30 opintopistettä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon laajuus kokonaisuudessaan taas on 60-90 opintopistettä tutkinnosta riippuen. (Valtioneuvoston asetus 423/2005.) Siltikään opinnäytetyötä ei tulisi nähdä koulutuksen itsetarkoituksena vaan osana sen tavoitteiden saavuttamista (Galli & Ahola 2010, 44).

Perinteisesti opinnäytetyö on tehty opiskelijan omaan organisaatioon liittyvänä kehittämishankkeena. Viime aikoina suunta on kuitenkin alkanut muuttua kohti sitä, että opinnäytetöitä tehtäisiin myös eri organisaatioiden tarpeisiin. (Stylman 2017, 47.) Suunta on hyvä, sillä vaikka ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön lähtökohtana on aina työelämään liittyvä kehittämistarve, ei ole tarkoituksenmukaista tehdä sellaista tutkimusta, joka hyödyttää vain yhtä työyksikköä ja tuottaa vain niukasti sovellettavaa tietoa (Asikainen 2004, 93; Rantanen 2007, 131; Galli & Ahola 2010, 25).

Kohdeorganisaation kehittämisen lisäksi tavoitellaan koko toimialan osaamisen kehittämistä (Sairanen 2017, 145). Erityisesti tarkkaan rajattu opinnäytetyö tuottaa ongelmia opiskelijan vaihtaessa työpaikkaa kesken opinnäytetyöprosessin. Voidaan myös katsoa, että yleisempi tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnan osaaminen jää niukaksi. (Rantanen & Järveläinen 2010, 131). Lisäksi opinnäytetyön suuntautuessa oman organisaation kehittämistarpeeseen, jää ammattikorkeakoulun oman tutkimus- ja kehittämistoiminnan osuus vähäiseksi, vaikka jo tutkintokokeilun käynnistymisvaiheessa ehdotettiin opinnäytetöiden kytkentää ammattikorkeakoulujen omaan TKI-toimintaan juurikin tuotetun tiedon laajemman hyödyntämisen edistämiseksi (Galli & Ahola 2010, 51; Huotari 2014, 14). Tavoitteena olisi ennemminkin ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita, kuin reagoida työelämän tämänhetkisiin tarpeisiin (Lyyra, Pendolin & Haapola 2014, 16). Tällä estettäisiin myös se, että kehittämisen tarpeellisuus ehtii väljähtyä tutkimustyön aikana. Työelämään liittyvät konkreettiset kehittämistarpeet saattavat edellyttää nopeampaa ja tehokkaampaa työskentelyä, kuin mitä 1-2 vuoden mittainen opinnäytetyöprosessi pystyy tarjoamaan. (Galli & Ahola 2010, 42.)

Ojalan (2017) tutkimuksessa todettiin opinnäytetyön linkittymisen todelliseen työelämän kehittämistarpeeseen tuottavan konkreettisia työvälineitä myös oman työn kehittämiseen. Työvälineet nähtiin sekä sovellettavien tutkimustulosten että syvällisen tiedon ja osaamisen muodossa. (Ojala 2017, 121.) Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että opiskelijat olisivat kaivanneet opinnäytetyön ohjauksessa täsmällisempää ja asiantuntevampaa otetta (Ojala 2017, 102). Opettajat korostavat ohjauksessa opiskelijoiden yksilöllisyyttä. Eri opiskelijat tarvitsevat ohjausta eri tavoin, ja ohjausta tulee myös osata itse pyytää. Toisaalta opinnäytetyötyöskentelyyn kuuluu muun muassa pakollisia seminaareja, joissa jokainen saa palautetta työskentelystään. (Galli & Ahola 2010, 34.)

Opettajilta kysyttäessä opinnäytetöistä saatu hyöty pystytään jakamaan kolmeen tekijään, jotka ovat opiskelijan oma kehittyminen, kohdeorganisaation kehittyminen ja ammattikorkeakoululle itselleen tuotettu hyöty. Opiskelijan oma oppiminen on opiskelijan omaa ammatillista ja tieteellistä kehittymistä. Kohdeorganisaatio hyötyy aidon kehittämistehävän tuomasta muutoksesta. Ammattikorkeakoulu taas saa tietoa työelämästä ja toisaalta uutta tieteellisesti tuotettua tietoa. (Galli & Ahola 2010, 43-44.)

### **3.1.2 Opinnäytetyön kriteerit**

Jokainen ammattikorkeakoulu laatii omat arviointikriteeristönsä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöiden arviointia varten (Rantanen 2007, 129; Pohjus 2015, 11). Arviointikriteerien tulee kuitenkin vastata opinnäytetyölle asetettuja yleisiä tavoitteita huomioiden sekä kehittämisen että tutkimuksellisuuden näkökulman (Rantanen 2008). Opinnäytetyön yhtenä yleisenä arviointikriteerinä on sen yleistettävyyden koskemaan koko kohdealaa (Sairanen 2017, 148).

Arviointi kohdistuu pääsääntöisesti neljään pääkohtaan, jotka ovat opinnäytetyöprosessi itsessään sisältäen aiheen valinnan ja sen tarpeellisuuden perustelemisen, tutkimusprosessin ja menetelmien hallinta, tutkimuksen tulokset ja niiden merkitys työelämän kehittämisen kannalta sekä raportointi sisältäen erilaiset kielelliset, muodolliset ja rakenteelliset seikat (Asikainen 2004, 94; Rantanen 2008). Arviointi ei voi kuitenkaan perustua pelkästään näiden pääkohtien tarkasteluun. Lisäksi tulee huomioida se, minkälaiset tavoitteet opinnäytetyölle on asetettu ja kuinka työllä on pystytty vastaamaan näihin tavoitteisiin. Yhtenä arvioinnin kohteena on myös tutkimuksen luotettavuus sekä se, kuinka sitä on opinnäytetyössä arvioitu. (Kallioinen 2004, 107.)

Tampereen ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteerit on jaettu viiteen yläluokkaan, jotka ovat aiheen valinta sekä opinnäytetyölle laadittu tavoite ja tarkoitus, teoreettiset lähtökohdat ja lähteiden käyttö, käytetyt menetelmät ja tutkimusprosessi, tulosten, johtopäätösten ja pohdinnan arviointi sekä opinnäytetyön esittäminen ja kirjallinen raportointi. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a.) Arviointikriteeristö tarkempine sisältöineen on liitteenä 1.

Ensimmäisessä luokassa kuvataan sitä, minkälainen merkitys tutkimusaiheella on työelämän kehittämistarpeeseen vastaamisessa. Lisäksi arvioidaan, kuinka määritetty tarkoitus ja tavoite ohjaavat työn tekemistä. Toisessa luokassa arvioidaan, kuinka teoreettiset lähtökohdat sekä niiden väliset suhteet on määritelty ja perusteltu. Lisäksi lähteiden valintaa, käyttöä ja laatua arvioidaan. Kolmannen luokan sisälle kuuluvat myös tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät tekijät. Tässä luokassa arvioidaan sitä, kuinka valitut menetelmät ovat soveltuneet juuri kyseiseen tutkimukseen. Lisäksi arvioidaan, kuinka opinnäytetyön tekijä on pohtinut oman tutkimuksensa eettisyyttä ja luotettavuutta. Toisaalta arvioidaan myös opinnäytetyön tekijän kykyä yhteistoiminnalliseen kehittämiseen ja tavoitteelliseen työskentelyyn. Neljännessä luokassa arvioidaan, kuinka opinnäytetyössä saavutetut tulokset vastaavat sitä, mitä tutkimuksella on tavoiteltu. Opinnäytetyöstä arvioidaan myös sitä, onko sen avulla saatu luotua tutkimuskohteena olevaa organisaatiota tai toimintaa koskevia toteuttamiskelpoisia kehittämisajatuksia ja -toimenpiteitä. Viidennessä luokassa kaikkia prosessin aikana tehtyjä raportteja, seminaareja ja muita esityksiä arvioidaan sen mukaan, muodostavatko ne selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Lisäksi arvioidaan, onko opinnäytetyön tekijä kyennyt tuottamaan sekä kirjallisen raportoinnin ohjeiden että artikkelijulkaisun erityispiirteiden mukaisia tekstejä. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a.)

Opinnäytetöiden arvoa voidaan määrittää siitä näkökulmasta, kuinka ne tuottavat tietoa ja osaamista suhteessa sosiaali- ja terveysalan johtamiselle määritellyille osaamistarpeille ja -vaatimuksille. Arvoa voidaan määrittää myös siitä näkökulmasta, kuinka laaja-alaisesti opinnäytetyöt käsittelevät omaa tutkimusaluettaan eli sosiaali- ja terveysalan johtamista. Tässä tutkimuksessa on huomioitu molemmat näkökulmat tarkastelemalla sitä, kuinka monipuolisesti opinnäytetöissä huomioidaan eri johtamismallit ja toisaalta sitä, minkälainen eri johtamismallien asema on suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Näin voidaan arvioida sitä, kuinka opinnäytetöitä voidaan jatkossa suunnata niin, että ne sekä kuvaavat monipuolisesti sosiaali- ja terveysalan eri johtamisalueita että vastaavat tulevaisuuden johtamista koskeviin kehittämistarpeisiin.

### **3.2 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Sosiaali- ja terveysalan opinnäytetyötä luonnehtii omanlaisensa profiili. Opinnäytetyö on systemaattinen tutkimus- tai kehittämistyön prosessi, jonka lähtökohtana on työelämän kehittämishanke, joka taas pohjautuu kehittämistarpeiden analyysiin. Tällaisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimustyön kautta luoda uusia toimintatapoja, työmenetelmiä tai arviointimenetelmiä tai kehittää toimintaa tai palvelua. Kehittämistyöt liittyvät yleensä asiakastyöhön, viranomaistyöhön, työn suunnitteluun tai johtamiseen. Kehittämistä voidaan tehdä erilaisin menetelmin, eikä menetelmävalintaa ole erikseen määritelty tai rajattu. Raportissa kuvataan tutkimuksen teoreettiset perusteet ja tehtävän kehittämistyön suhde aiempiin tutkimustuloksiin. Lisäksi raportissa kuvataan valitut menetelmät, tulosten arviointi ja johtopäätökset. (Asikainen 2004, 91.) Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan YAMK-opinnäytetöiden kehittämissyrkimystä siitä näkökulmasta, tuottavatko ne monipuolisesti tietoa eri johtamismalleista ja johtamiseen liittyvistä näkökulmista, hyödyntävätkö ne laajasti erilaisia metodologisia mahdollisuuksia, sekä minkälaista hyötyä niillä on pystytty tuottamaan kohdeorganisaatioille.

#### **3.2.1 Sosiaali- ja terveysalan konteksti**

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö on yksi sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutuksen teemoista. Aihealuetta käsittelevällä kurssilla avataan sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmää sekä sitä ohjaavia lakeja ja periaatteita. Kurssilla käsitellään myös toimintaympäristön muuttumista ja sitä koskevia tulevaisuuden haasteita sekä paikallisesta että kansainvälisestä näkökulmasta. Tarkoituksena on, että opiskelijat ymmärtävät sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön erityispiirteet ja osaavat soveltaa tätä tietoa omassa toiminnassaan. Sosiaali- ja terveysalaa ohjaavat lainsäädäntö ja valvonta. Myös kilpailutus ja hankintalainsäädäntö liittyvät alan piirteisiin. Erilaiset kansalliset ja kansainväliset ohjelmat vaikuttavat sosiaali- ja terveyshuollon toteuttamiseen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.)

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä muodostuu kolmesta eri sektorista. Julkinen sektori sisältää kunnalliset sosiaali- ja terveyspalvelut, joita kunnat voivat tuottaa joko yksin tai muodostamansa kuntayhtymän kautta. Yksityisellä sektorilla toimivat palveluja tuottavat yritykset. Kolmas sektori kattaa erilaiset sosiaali- ja terveysalan järjestöt.

Kunnat voivat ostaa palveluita myös yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Surakka (2010, 69) nostaa sosiaali- ja terveysjohtamisen keskiöön toisaalta eettiset kysymykset, arvottamisen ja priorisoinnin ja toisaalta myös kehittyvän teknologiakentän hyödyntämisen. Lammintakanen (2015, 255) taas kuvaa sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteeksi toiminnan perustumisen henkilöstön osaamiseen eikä niinkään tekniikan kehittymiseen. Erilaisten eettisten arvojen ja tuloksellisuuden välinen tasapainottelu kuuluvatkin alan ominaispiirteisiin (Rissanen & Hujala 2015, 93).

Sosiaali- ja terveysalaa ja sen piirissä työskentelyä koskettavat erilaiset yhteiskunnan rakenteelliset muutokset, kuten väestön ikääntyminen ja maahanmuuton lisääntyminen. Muutokset vaativat yhtäältä työntekijöiden kykyä ja halua elinikäiseen oppimiseen ja osaamiseen kehittämiseen. Toisaalta myös koulutusten ja niiden sisältöjen tulee olla valmiita jatkuvaan uudistumiseen, jotta pystytään vastaamaan muutoksen tuottamiin koulutustarpeisiin ajantasaisesti. (Stylman 2017, 5.) Stylman (2017, 55) toteaa tutkimuksessaan, että tulevaisuudessa siintäviin maakunta- ja soteuudistuksiin liittyvä tutkimustarve ovat vain lisä sosiaali- ja terveysalalla jo valmiiksi loputtoman laajaan tutkimuskenttään.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden haasteena tulevaisuudessa on riittävän ja osaan henkilöstön saaminen ja sitouttaminen. Väestön ikääntyminen vaikuttaa kaikkien alojen työvoiman saatavuuteen ja toisaalta sosiaali- ja terveysalan asiakaskunnan kasvuun. Palveluita on siis tuotettava enemmän pienemmällä henkilöstöllä, joten rajalliset resurssit on pystyttävä käyttämään tehokkaasti. Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen nousevat entistä tärkeämpään rooliin. (Lammintakanen 2015, 239, 253.)

Surakka (2010) kuvaa sosiaali- ja terveysjohtajan tärkeinä ominaisuuksina tulevaisuudessa yhteiskuntatietoisuuden ja globaaliuden, erilaiset yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä kehittymiskykyisyyden. Substanssiosaamisen alue nähdään supistuvana osaamisalueena johtajan työssä. Toisaalta lähijohtamisessa substanssiosaaminen nähdään edelleen tärkeänä. Tärkeinä osaamisalueina nähdään erilaisten johtamisteorioiden ja -mallien ymmärtäminen, ennakoititaidot sekä kyky hallita ja analysoida tietoa. Myös toimintaympäristön tunteminen ja muutosjohtaminen nähdään tärkeinä johtajan ominaisuuksina tulevaisuudessa. (Surakka 2010, 75-76.) Asiakasnäkökulmasta tulevaisuuden haasteena on



toisaalta asiakkaiden ikääntyminen ja lisääntyvä moniongelmaisuus sekä toisaalta palveluiden tasapuolinen saatavuus. Henkilöstönäkökulmasta taas tulevaisuuden haasteet näyttäytyvät osaavan henkilöstön saamisen ja pysyvyyden haastavuutena. Henkilöstö näyttäytyy haasteena myös talousnäkökulmasta. Yksi johtamisen haaste tulevaisuudessa on myös prosessien tehostaminen. Organisaation prosessit tulisi ensin tunnistaa ja kuvata huomioiden esimerkiksi päällekkäisyydet ja erilaiset tukiprosessit. (Surakka 2010, 74-75.)

Sosiaali- ja terveysalaan liittyvästä uudistuksesta on puhuttu vuosikymmenten ajan. Kyseessä ei olekaan poikkeustilanne, vaan sosiaali- ja terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Ajan kuluessa muutoksen ja uudistumisen merkitys on kasvanut ja jokaisen sosiaali- ja terveysalalla työskentelevän tehtäväkuvaan tulisi sisältyä sekä kehittämistä että uuden oppimista. (Lammintakanen 2015, 240; Rissanen & Lammintakanen 2015, 15, 36.) Muutos tulisikin nähdä prosessina, joka mahdollistaa sekä omien toimintamallien haastamisen että palveluiden laadun ja rakenteiden parantamisen (Lammintakanen & Rissanen 2015, 264). Myös sosiaali- ja terveysalan johtamiselta on vaadittu muutosta entistä monipuolisempaan suuntaan. Tähän on vaikuttanut myös sektoreiden välisen yhteistyön lisääntyminen sekä toisaalta yksityissektorin kasvu. (Rissanen & Hujala 2015, 86.) Sektoreiden välisen yhteistyön lisääntymistä tarvitaan myös jatkossa, jotta pystytään tuottamaan kokonaisvaltaisesti asiakkaita huomioivia ja laadukkaita palveluita (Heikka 2008, 104, 152).

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysjohtajan yhä tärkeämpänä roolina on tutkimus- ja kokemustiedon yhdistäminen muun muassa uudistuvan lainsäädännön luomiin tavoitteisiin (Lammintakanen & Rissanen 2015, 264). Myös alaan liittyvän koulutuksen suunnittelussa oleellista on tunnistaa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöjen muutoksen luomat uudet osaamistarpeet ja vastata näihin (Lyyra ym. 2014, 16). Tulevaisuudessa tarvitaan myös tutkimusta alan vetovoimaisuuteen liittyen, jotta pystytään vastaamaan muun muassa väestörakennemuutoksen tuottamaan henkilöstön ja johtajien puutteeseen (Heikka 2008, 167-168). On siis selvää, että tutkimusta tarvitaan alalla jatkossakin. Kyse onkin siitä, kuinka tutkimusta suunnataan oikein, jotta tavoitetaan todelliset ja tärkeimmät kehittämiskohteet.

### 3.2.2 Johtamismallit Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutuksessa

Johtamismalleja käsitellään sen mukaisesti kuin ne esiintyvät Tampereen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutuksessa sinä aikana, miltä tarkasteltavat opinnäytetyöt ovat. Opintosuunnitelmien valinta johtamismallien tarkastelun pohjaksi on valittu, jotta pystytään arvioimaan sitä, kuinka opintojen monipuolisuus näyttäytyy opinnäytetöiden aihealueissa. Malleja on lähdetty tarkastelemaan tutkimalla opintosuunnitelmia vuosilta 2009-2016 ja taulukoimalla Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinnon kurssit jokaiselta vuodelta. Kurssien nimissä on pientä variaatiota eri vuosina, mutta sisältöjä tarkastelemalla kurssit on pystytty yhdistämään samaa aihealuetta käsitteleviksi yläkäsitteiksi. (taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Johtamismallit Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutuksessa

<b>LUKU-VUOSI</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2014</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016</b>	<b>YLÄÖT-SIKKO</b>
<i>KURSSIT</i>	Organisaation kehittäminen, johtaminen ja laatu	Organisaatio ja sen johtaminen	Organisaatio ja sen johtaminen	Organisaatio ja sen johtaminen	Organisaation johtaminen	Organisaation johtaminen	Organisaatiot ja johtaminen	<b>Organisaation johtaminen</b>
	Strategiinen johtaminen	Strategiinen johtaminen	Strategiinen johtaminen	Strategiinen johtaminen	Strategiinen johtaminen	Strategiinen johtaminen	Strategiinen johtaminen ja viestintä	<b>Strategiinen johtaminen</b>
	Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtaminen ja vaikuttavuus	<b>Asiakkuuksien johtaminen</b>
	Prosessi-johtaminen	Prosessi-johtaminen	Prosessi-johtaminen	Prosessi-johtaminen	Prosessi-johtaminen	Prosessi-johtaminen		<b>Prosessi-johtaminen</b>
	Talouden johtaminen	Talouden johtaminen	Talouden johtaminen	Talouden johtaminen	Talouden johtaminen	Talouden johtaminen	Talouden johtaminen soitealalla	<b>Talouden johtaminen</b>
	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstön ja osaamisen johtaminen	<b>Henkilöstön ja osaamisen johtaminen</b>
					Laatujohtaminen	Laatujohtaminen		<b>Laatujohtaminen</b>
					Projektijohtaminen	Projektijohtaminen	Sote-projektien johtaminen	<b>Projektijohtaminen</b>

							Prosessi- ja laatujohtaminen	Prosessi- ja laatujohtaminen
							Turvallisuus- ja hyvinvointijohtaminen	<b>Turvallisuus- ja hyvinvointijohtaminen</b>

Opiintosuunnitelmista nousseet johtamismallit ovat organisaation johtaminen, strateginen johtaminen, asiakkuuksien johtaminen, prosessijohtaminen, talousjohtaminen, henkilöstön ja osaamisen johtaminen, laatujohtaminen, projektijohtaminen sekä turvallisuus- ja hyvinvointijohtaminen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Tämän luokittelun pohjalta on muodostettu johtamismallien yläluokat analyysia varten.

Opetussuunnitelman mukaista johtamismallien valintaa tukevat myös eri lähteet johtamisosaamisesta. Lammintakasen ja Rissanen (2011, 265) mukaan johtamisen keskeisintä osaamista ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja talousjohtaminen. Heikan (2008) mukaan perustehtävän johtamisessa korostuvat muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Henkilöstöjohtamisen haasteet liittyvät osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystalouden kehittämishaasteet liittyvät palvelutoiminnan laadun, palvelujen järjestämisen, teknologian hyödyntämisen ja tietoturvan kehittämiseen. Verkostoyhteistyö tulee kasvamaan ja johtajan osaamisessa korostuvatkin myös hyvät vuorovaikutustaidot. Johdon sitoutumisella on suuri merkitys uudistusten siirtämisessä käytännön toiminnaksi. (Heikka 2008, 5, 15, 85, 109.)

Reikko, Salonen ja Uusitalo (2008) ovat tutkimuksessaan koonneet ylemmän johdon näkemyksiä lähijohtajuudesta. Eniten lähijohtajia työllistävänä nähtiin henkilöstöhallinnolliset tehtävät, toisena taloudellinen osaaminen ja kolmantena perustehtävästä huolehtiminen. (Reikko ym. 2008, 56-60.) Toisaalta viime aikoina sosiaali- ja terveydenhuoltoon on kaivattu talousjohtamisen lisäksi myös muutosjohtamisen osaamista (Rissanen & Hujanen 2015, 90). Lisäksi Rissanen ja Hujanen (2015, 93) toteavat, että on olemassa niukasti sellaisia johtamismalleja, joita on laajasti sovellettu suomalaiseseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tästäkin syystä on perusteltua käyttää opintosuunnitelmista nousevaa selkeää johtamismallijakoa.

Organisaation johtaminen sisältää erilaisten organisaatio- ja johtamisteorioiden ymmärtämisen sekä johtamisen keskeisten käsitteiden ja tutkimusalan hahmottamisen. Lisäksi organisaatiojohtamisen opinnoissa perehdytään kunnallishallinnon päätöksentekoprosesseihin sekä toiminta- ja johtosääntöihin. Julkishallinnon näkökulmasta tehty tutkimus kuuluu siis organisaatiojohtamisen alaisuuteen. Toisaalta organisaation johtamisessa korostuvat organisaation kulttuurin, arvojen ja etiikan merkitys sekä organisaation toiminnalle että sen johtamiselle. Ennen vuotta 2013 organisaation johtamisen kokonaisuuteen on liitetty opintosuunnitelmissa myös asiantuntijajohtaminen ja innovaatiojohtaminen sekä niihin liittyvät esimiestyön erityispiirteet. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.)

Strateginen johtaminen sisältää strategiaprosessin sekä siihen liittyvät käsitteet ja erilaiset strategiatyökalut. Erityisesti Balanced Scorecard -työkalu on nostettu esille opintojaksojen kuvauksissa kautta vuosien. Myös oppivan organisaation käsite liittyy strategiseen johtamiseen. Viestintä kuuluu olennaisena osana strategian luontiin ja toimeenpanoon. Viestintä on kuitenkin yhdistetty strategisen johtamisen kurssiin vasta lukuvuonna 2015-2016. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös strategian mukaisen toiminnan opettaminen ja jalkauttaminen henkilöstölle. Lisäksi strategian toteutumisen analysointi ja toisaalta strategian kehittäminen saadun palautteen mukaisesti liittyy strategiseen johtamiseen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Yksinkertaistettuna strategisella johtamisella tarkoitetaan strategian luomista, toimeenpanoa ja arviointia (Rissanen & Hujala 2015, 91).

Asiakkuuksia ja niiden johtamista koskee oma lainsäädäntönsä sekä omat eettiset haasteensa puhuttaessa sosiaali- ja terveysalasta. Asiakkuuksien johtaminen sisältää asiakaslähtöisyyden käsitteen sekä siihen liittyvät haasteet ja velvoitteet. Lisäksi asiakkuuksien johtamiseen kuuluu palvelujen laadun ja vaikuttavuuden arviointi. Tätä ei pidä sekoittaa laatutyöhön ja laatujohtamiseen, jotka ovat eri kokonaisuutta. Asiakkuuksien johtaminen sisältää asiakaspalautteen hankkimisen ja analysoinnin. Lisäksi saadun palautteen perusteella toimintaa tulee osata kehittää. Asiakkuuksien johtamisessa on käytettävissä erilaisia työkaluja, kuten asiakassegmentointi ja erilaiset asiakasnäkökulman mittarit. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Asiakaslähtöisyyden kehittäminen on huomioitu jo pitkään yhtenä sosiaali- ja terveysalan kehittämisen painopisteenä (Heikka 2008, 103).

Prosessijohtaminen sisältää erilaisten prosessien ymmärtämisen, kuvaamisen, mittaamisen ja kehittämisen. Myös prosessiajattelu ja prosessiperustaisen organisaation toiminta

liittyvät prosessijohtamiseen. Oleellista prosessijohtamisessa on organisaation toimintaprosessien kuvaaminen ja dokumentointi, prosessien tavoitteiden saavuttamisen arviointi sekä niiden toimintakyvyn mittaaminen. Prosessijohtaminen toisaalta integroituu strategiseen johtamiseen ja laatujohtamiseen, vaikka se onkin oma osa-alueensa. Myös tietotekniikan hyödyntäminen prosessien kuvaamisen apuvälineenä kuuluu prosessijohtamiseen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.)

Talusojohtamisen osa-alue sisältää erilaiset organisaation talouteen liittyvät käsitteet ja toiminnot. Talusojohtamiseen liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi tuloslaskenta, tase, tilinpäätös ja budjetointi sekä kannattavuus. Erilaisia toimintoja taas ovat liiketoimintasuunnitelman laatiminen, palvelujen kilpailutus, erilaiset hankintamenettelyt ja tuotteistaminen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Talusojohtaminen on korostunut sosiaali- ja terveysalan johtamisessa ja sen keskeistä sisältöä ovat budjetointi, budjetin mukaisten suunnitelmien toteuttaminen sekä kustannusten ja budjetin toteutumisen seuranta (Heikka 2008, 121; Rissanen & Hujala 2015, 91).

Henkilöstön ja osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus. Henkilöstöjohtamiseen liittyy toisaalta lainsäädännön näkökulma ja toisaalta inhimillisempi näkökulma. Lainsäädännön näkökulmasta johtajan tulee ymmärtää henkilöstöön liittyvä esimerkiksi työsuhteisiin ja irtisanomisiin liittyvä lainsäädäntö ja osata soveltaa sitä. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Tähän näkökulmaan kuuluvat myös erilaiset henkilöstöhallinnolliset tehtävät, joista monet pohjautuvat lakiin tai johtosäätöihin. Näitä tehtäviä ovat erilaiset päätökset liittyen hallintotoimiin, virantäyttöön ja palkkaukseen. (Heikka 2008, 116-117.) Inhimillisemmästä näkökulmasta taas puhutaan henkilöstön itsensä johtamiseen liittyvistä seikoista ja ihmisten kohtaamisesta. Tähän luokkaan kuuluvat henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttava johtaminen sekä yhteistoiminnallisuus. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.)

Erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä taitoja ovat työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen, ristiriitojen käsittely sekä palautteen antaminen. Yksi keskeisin työväline onkin kehityskeskustelu, jonka yhtenä sisältönä on molemminpuolisen palautteen antaminen. (Heikka 2008, 112, 137.) Henkilöstöjohtamisen yhtenä osa-alueena on muutosprosessien johtaminen ja muutostilanteiden hallinta. Näin siis muutosjohtaminen osittain kuuluu myös henkilöstön ja osaamisen johtamisen alaisuuteen ainakin silloin, kun puhutaan henkilöstön johtamisesta muutoksessa. Lisäksi henkilöstöjohtaminen sisältää ikäjohtamisen,

verkostojen johtamisen sekä kansainvälistyvän henkilöstöjohtamisen näkökulman. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.)

Osaamisen johtaminen sisältää henkilöstön osaamis- ja kehittymistarpeen arvioinnin. Osaamisen johtamiseen kuuluu myös johtajan oman osaamisen ja johtamistaitojen reflektointi ja kehittäminen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Kehityskeskusteluissa kartoitetaan johtajan ja työntekijän välisen dialogin avulla sekä työntekijän osaamisen nykytilaa että halua kehittää omaa työtään (Heikka 2008, 112). Lisäksi henkilöstön ja osaamisen johtamisen kokonaisuuteen kuuluu ajatus magneettisairaalaista ja sen johtamisesta. Tämä ei kuitenkaan sisällä oppivan organisaation kokonaisuutta, koska se sisältyy strategiseen johtamiseen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät henkilöstön rekrytointiin, motivointiin ja palkitsemiseen liittyvät asiat. Sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen että osaamisen johtamiseen liittyvät osaamisen kehittäminen, jakaminen ja arviointi. (Rissanen & Hujala 2015, 91.)

Laatujohtaminen sisältää erilaisten laadunhallintajärjestelmien käytön ja merkityksen ymmärtämisen. Laadunhallinnan lisäksi siihen kuuluu laatutyön määritelmä ja menetelmät. Laatujohtamiseen kuuluu myös laadun ja sen vaikuttavuuden arviointi. Laatujohtajan tulee siis tietää eri laadunarvioinnin menetelmät ja laadunhallintajärjestelmät sekä niihin liittyvä dokumentointi. Sosiaali- ja terveysalaa koskettavat tietyt laatuksiteerit. Laatujohtamisen näkökulma on korostettu kurssitarjonnassa vasta lukuvuonna 2013-2014, mutta se on kulkenut koulutuksen sisällössä muun muassa prosessijohtamisen ja organisaation johtamisen kurssien yhteydessä. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Laatujohtamisella tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä sekä palveluiden laadun kehittämistä. Sitä toteutetaan erilaisina auditointeina, standardeina ja toimintaohjeina. (Lammintakanen & Rissanen 2015.)

Projektijohtamisen kurssilla tavoitellaan ymmärrystä projektityön menetelmistä ja siitä, minkälaisia vaiheita projektin johtaminen ja toteuttaminen vaativat. Kurssilla opiskelija osallistuu kehittämisprojektiin, jolla tavoitellaan työelämän kehittämistä. Tämän myötä opiskelijan on tarkoitus oppia suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan tämänkaltaista projektia johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on se, että kurssin jälkeen opiskelija pystyy hyödyntämään oppimaansa sekä oman työyhteisönsä toiminnan kehittämässä että muutoksen johtamisessa. Muutosjohtamisen näkökulma on tullut projektijohtamisen kurssille kuitenkin vasta lukuvuonna 2015-2016, kun taas henkilöstöjohtamisen

kurssilla muutosjohtamisen näkökulma on kulkenut mukana koko koulutuksen ajan. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Projektijohtamiseen kuuluu siis erilaisten projektien suunnittelu, johtaminen ja arviointi (Rissanen & Hujala 2015, 91). Projektityössä merkityksellistä on myös erilaisten tutkimus- ja kehittämismenetelmien käytön hallitseminen. Tutkimustyöhön ja tutkimuksen tekemiseen liittyvät taidot kuuluvat projektiosaamiseen ja sitä kautta myös projektijohtamiseen. Konkreettisten projektien johtamisen lisäksi tulee kyetä myös arvioimaan toteutettuja projekteja sekä soveltamaan projekteissa tuotettua tietoa käytäntöön. (Heikka 2008, 143; Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.)

Turvallisuus- ja hyvinvointijohtamiseen liittyvät riskienhallinta, riskien ennaltaehkäisy, työhyvinvoinnin johtaminen, ristiriitatilanteiden hallinta sekä työhyvinvointiin liittyvien riskitekijöiden tunnistaminen ja ennaltaehkäisy. Lisäksi tähän kategoriaan kuuluu itsensä johtamisen käsite. Turvallisuus- ja hyvinvointijohtaminen edellyttää myös ymmärrystä oikeudenmukaisuudesta johtamisessa. Vielä lukuvuodella 2012-2013 työhyvinvoinnin johtaminen kuului osaksi henkilöstöjohtamisen kurssia. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työssäjaksamiseen ja motivaatioon ja tätä kautta työn tuloksellisuuteen. Sosiaali- ja terveysalalle tyypillinen jatkuva muutos työssä ja työympäristössä luovat tarvetta työhyvinvoinnin kehittämislle. Erilaiset työaikoihin liittyvät toimenpiteet vaikuttavat työhyvinvointiin. (Heikka 2008, 111, 121).

### **3.2.3 Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat**

Johtamisessa oleellista on organisaation perustehtävän tunnistaminen. Tätä varten taas tulee ymmärtää se, keitä varten organisaatio työskentelee ja on olemassa. Sosiaali- ja terveysalasta puhuttaessa kohderyhmiä ovat sekä asiakkaat, henkilöstö, sidosryhmät, yhteistyökumppanit, omistajat että johtajat itse. (Surakka 2010, 70.) Erilaisia sosiaali- ja terveysalan johtamisen yhteistyötahoja taas ovat muut saman alan yksiköt, työvoimaviranomaiset, henkilöstö, esimiehet, kunnan johtavat viranhaltijat ja lautakunnan jäsenet, kuntalaiset sekä erilaiset asiakkaita, potilaita tai henkilöstöä edustavat järjestöt (Heikka 2008, 129).

Yuklin (2006) mukaan johtajuus rakentuu neljästä eritasoisesta prosessista, jotka ovat yksilötaso, dyadinen taso, ryhmätaso ja organisaatiotaso. Yksilötasolla puhutaan johtajan

omista ominaisuuksista, piirteistä ja taidoista. Lisäksi yksilötaso liittyy itsensä johtamiseen, joka taas on johtamismalleissa nostettu osaksi osaamisen johtamista. (Yukl 2006, 15-16.)

Dyadisella tasolla tarkoitetaan johtajan kahdenkeskistä vuorovaikutusta toisen yksilön, yleensä alaisen, kanssa. Dyadisella tasolla tarkastellaan sitä, kuinka johtajan ja alaisen välille kehittyy yhteistoiminnallinen ja luottamuksellinen suhde ja toisaalta myös sitä, kuinka johtaja pystyy tämän suhteen avulla lisäämään alaisen motivaatiota ja sitoutumista. Dyadista tasoa tarkastellessa huomioidaan, että johtajalla on monia kahdenkeskisiä vuorovaikutussuhteita, mutta niitä tarkastellaan yksittäin. Nämä vuorovaikutussuhteet eivät ole identtisiä keskenään, vaan johtaja muodostaa vuorovaikutukseen, neuvotteluihin ja tekemiinsä valintoihin perustuen yksilöllisen suhteen jokaisen alaisen kanssa. (Yukl 2006, 16, 116-117.)

Ryhmätaso kuvaa dyadista tasoa laajemmin erilaisten ryhmien ja tiimien johtamista sekä näiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tällä tasolla tarkastellaan sekä johtajan toimintaa ryhmässä että tämän muuta toimintaa ryhmän toiminnan ja tehokkuuden parantamiseksi. Ryhmätason tutkimuksen avulla voidaan myös arvioida johtamisen itsensä tehokkuutta tai tuottaa tietoa siitä, kuinka hyvin työ on organisoitu, jotta henkilöstö ja resurssit hyödynnetään optimaalisesti. Kokoukset ovat erityinen ympäristö nimenomaan ryhmätason tutkimukselle. (Yukl 2006, 16.)

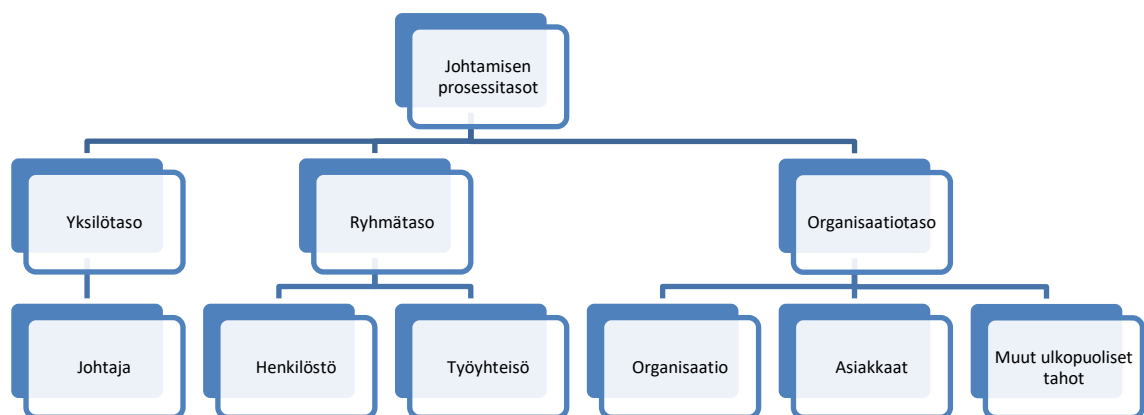
Organisaatiotasolla siirrytään tarkastelemaan myös organisaation ulkoisia tekijöitä ja erilaisia sidosryhmiä sekä organisaation suhdetta ympäristöön. Ajatuksena on se, että jokainen ryhmä sijaitsee vielä suuremmassa sosiaalisessa järjestelmässä ja myös johtaminen on prosessi, joka sijaitsee suuremmassa kokonaisuudessa. Organisaation menestyminen nojautuu sen taitoon sopeutua ympäristöön. Tätä taas edistävät esimerkiksi kuluttajien tarpeiden huomiointi, kilpailijoiden toiminnan havainnointi sekä erilaisten uhkien arviointi. Organisaatiotasoa johtamisella pyritään vaikuttamaan organisaation ulkopuolisiin tahoihin ja luomaan näille suotuisa mielikuva organisaatiosta. (Yukl 2006, 17.) Yksi merkittävä sidosryhmä sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat asiakkaat ja potilaat (Grönroos & Perälä 2004, 9).

Eri prosessitasoilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa suhteessa johtamistutkimukseen. Jokainen taso luo omanlaistaan näkemystä johtamisesta. Yksilötason tutkimuksella



pystytään tuottamaan tietoa, jonka avulla voidaan kehittää erilaisia johtamisteorioita. Johtamiseen liittyvää vaikuttamista ei kuitenkaan huomioida, vaikka johtamisen katsotaankin olevan yksilöiden välinen vaikuttamisprosessi. Dyadisen tason tutkimuksessa huomioidaan johtamisen sisältävä vaikuttaminen ja vuorovaikutussuhteet, mutta tämän tason tutkimus aliarvioi toimintaympäristön merkitystä johtamiselle. (Yukl 2006, 15-16, 21.) Johtamiseen liittyvää tutkimusta tarvittaisiin enemmän ryhmä- ja organisaatiotasoisesta johtamisesta eli keskittyen enemmän erilaisten tiimien, sidosryhmien ja ympäristön näkökulmiin. Lisäksi tutkimuksissa on aiemmin keskitytty pitkälti johtajan ominaisuuksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, ja vain pieni määrä tutkimusta on kohdentunut alaisten ominaisuuksiin. Alaisia on tutkittu lähinnä johtajan vaikuttamisen kohteina. (Yukl 2006, 18, 21, 117.)

Johtamistutkimukseen liittyvistä näkökulmista on laadittu analyysirunko mukaillen Yuklin teoriaa johtamisen prosessitasoista. Dyadinen taso on jätetty pois analyysirungosta, koska dyadisella tasolla käsitellään johtajan ja yhden alaisen välistä yksilöllistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Sen sijaan ryhmätason alaisuuteen on määriteltävä sekä henkilöstön että työyhteisön näkökulma. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työyhteisön kokonaisuutta sisältäen sekä henkilöstön että esimiesportaan näkökulman. Analyysirunko on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat (Yukl 2006, 15-17, mukaeltu)

### 3.2.4 Opinnäytetöiden metodologiset valinnat

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä tulee kuvata selkeästi ja perustellusti lähdekirjallisuuteen viitaten. Samoin aineiston analyysissa käytetty menetelmä kuvataan lähteisiin pohjautuen. Näissä kuvauksissa keskitytään siihen, kuinka menetelmiä on käytetty ja kuinka käytetyt menetelmät ovat soveltuneet tehtyyn tutkimukseen. (Kallioinen 2004, 107.) Menetelmän valinta perustuu sen toimivuuteen lähtökohtana olevan kehittämistehdävän ratkaisemiseksi (Asikainen 2004, 94). Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmillä eli metodeilla pystytään selittämään, kuinka tutkimustuloksiin on päästy. Metodologia taas katsoo asiaa laajemmin ja pohtii sitä, onko käytetty menetelmä ollut sopiva. (Tuomi 2008, 30-31.)

Tutkimukset voidaan jakaa klassisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia, vaan enemmänkin toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Karkeasti määriteltynä kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen tutkimus merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 136-137, 191.) Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii selittämään tutkittavaa ilmiötä, kun taas kvalitatiivinen tutkimus haluaa ymmärtää ilmiötä (Tuomi 2008, 98).

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. Triangulaatiolla pyritään vahvistamaan tutkimusta. (Patton 2002, 247; Eskola & Suoranta 2008, 69-70.) Menetelmätriangulaatiosta puhuttaessa voidaan tarkoittaa joko metodin sisäistä tai metodien välistä triangulaatiota. Näistä ensimmäisessä valitaan metodi, jonka sisällä käytetään saman menetelmän eri muunnelmia. Jälkimmäisessä taas kerätään samasta ilmiöstä tietoa erilaisin metodein. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 24; Tuomi 2008, 153-154.) Kirjallisuuskatsaus on huomioitu omana menetelmänään, vaikkakaan ennen aineiston analyysia ei ole ennakkokäsitystä siitä, onko aineiston joukossa yhtäkään puhtaasti kirjallisuuskatsauksena toteutettua opinnäytetyötä.

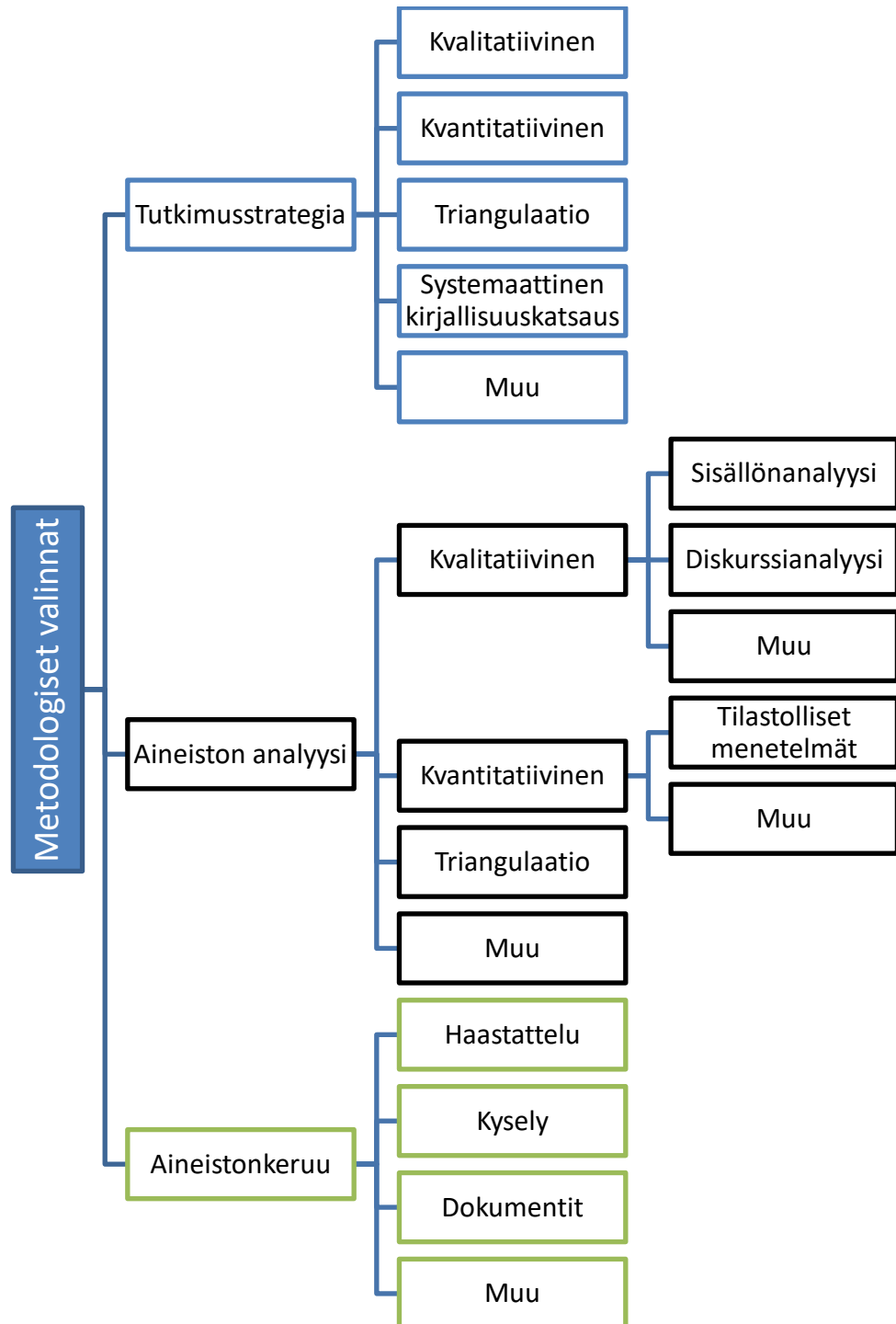
Kvantitatiivinen tutkimus perustuu ajatukseen siitä, että kaikki tieto on peräisin johonkin aistihavaintoon pohjautuvasta loogisesta päättelystä. Keskeistä on tutkittavien kohteiden

valinta, perusjoukon ja otosten määrittelemine, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen. Lisäksi siihen kuuluu tulosten kuvailu erilaisten taulukoiden avulla sekä tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. (Hirsjärvi ym. 2015, 139-140.) Perusajatuksena on se, että maailma on vakaa ja ennustettavissa oleva. Tieteellisten totuuksien pohjana olevat ilmiöt ovat havainnoitavissa ja mitattavissa. (Topping 2015, 159-160.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan myös tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia tai niissä tapahtuneita muutoksia (Tuomi 2008, 95). Analyysimenetelmänä käytetään tyypillisesti erilaisia tilastollisia menetelmiä (Tuomi 2008, 95; Hirsjärvi ym. 2015, 224; Lacey 2015, 27).

Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto muodostuu luonnollisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa käytetään erilaisia tutkittavien näkökulmaa esiin nostavia menetelmiä. Aineistoa tulkitaan huomioiden tutkittavien tapausten ainutlaatuisuus. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.) Kvalitatiivinen tutkimus onkin tutkimustyyppinä tulkitsevampaa ja sen on kiinnostunut erilaisista merkityksistä sekä ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen ymmärtämisestä. Ajatuksena on se, että ei ole olemassa yhtä tiettyä tulkintaa tai merkitystä. (Topping 2015, 159-160.) Laajassa merkityksessä voidaan ajatella, että laadullinen tutkimus käsittää kaiken sellaisen empiirisen tutkimuksen, joka ei ole määrällistä (Tuomi 2008, 96). Laadullisen aineiston tavallisimpia analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Lisäksi voidaan käyttää grounded theory -menetelmää, joka on analyyttisen induktion periaatteita noudatteleva päättelymalli. (Eskola & Suoranta 2008, 161; Hirsjärvi ym. 2015, 224.) Laadullista aineistoa voidaan analysoida myös määrällisesti esimerkiksi laskemalla erilaisten tuotoksien pituuksia tai tiettyjä mainintoja (Eskola & Suoranta 2008, 165).

Aineiston keräämisen perusmenetelmiä ovat erilaiset kyselyt, haastattelu, havainnointi sekä dokumenttien käyttö. Nämä menetelmät voidaan jakaa vielä tarkempiin kuvauksiin. Kyselyt voidaan toteuttaa avoimesti, strukturoidusti tai puoliavoimen teemakyselyn avulla. Haastattelut voivat olla strukturoituja tai avoimia haastatteluja, teemahaastatteluja, syvähaastatteluja tai ohjaamattomia haastatteluja. Ne voidaan toteuttaa kasvotusten, puhelimitse, yksilöhaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Havainnointi voidaan toteuttaa osallistuvasti, systemaattisesti, osallistavasti tai ulkopuolelta havainnoiden. Lisäksi voidaan käydä vapaamuotoisia keskusteluita. Erilaisia dokumentteja taas voivat olla kirjeet,

elämäkerrat, päiväkirjat tai toiminnasta muodostuneet dokumentit tai tilastot. Lisäksi voidaan käyttää kokeellisia tutkimusasetelmia. (Tuomi 2008, 136-138; Hirsjärvi ym. 2015, 192, 194.) Menetelmän valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa ollaan etsimässä ja keneltä tai mistä sitä etsitään (Hirsjärvi ym. 2015, 184). Metodologisiin valintoihin liittyvä analyysirunko on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Metodologiset valinnat opinnäytetöissä

### 3.2.5 Kehittämisenäkökulma opinnäytetöissä

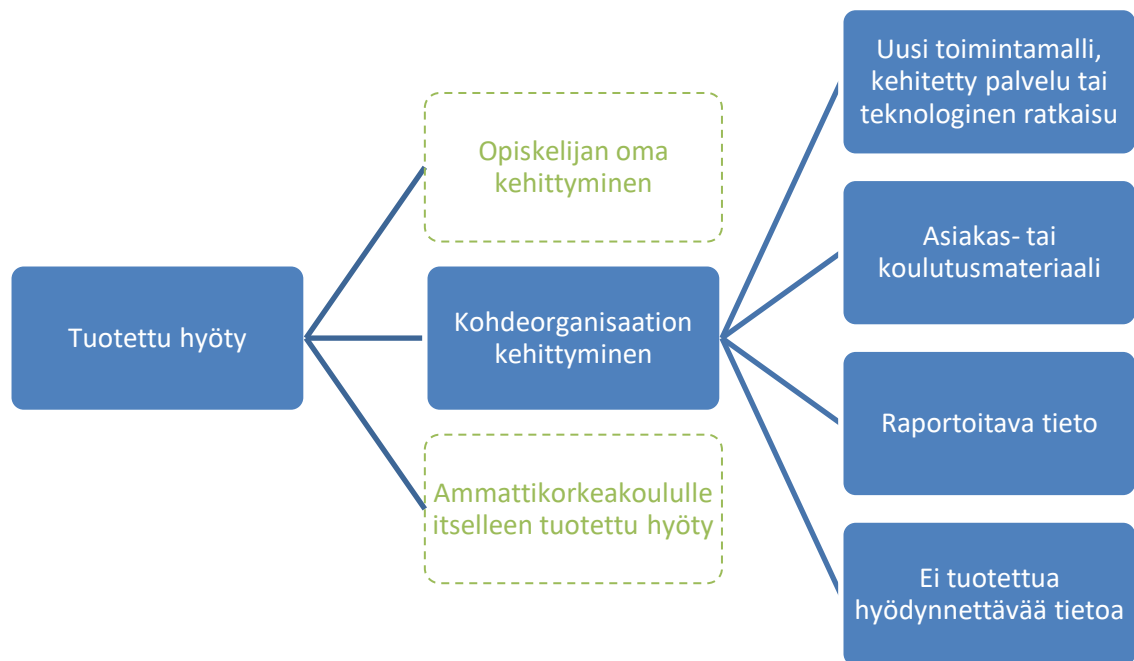
Yksi opinnäytetöiden tuottama arvo liittyy kohdeorganisaatioille sekä sitä kautta työelämälle tuotettuun kehittämiseen ja tämän kehittämisen hyödynnettävyyteen. Alemman ammattikorkeakoulututkinnon tuottamia opinnäytetöitä ja niiden hyödyntämistä on tutkittu aikaisemmin, mutta ylemmstä ammattikorkeakoulusta valmistuneiden opinnäytetöiden vaikuttavuutta tai hyötyä on selvitetty hyvin niukasti (Leinonen 2015, 109). Opinnäytetöiden vaikuttavuuden arviointiin luo oman haasteensa opiskelijoiden valmistuminen pääsääntöisesti heti prosessin päätyttyä. Tämä taas katkaisee yhteyden koulun ja kohdeorganisaation välillä. (Pohjus 2015, 8). Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden merkitys kuitenkin on juurikin siinä, kuinka niissä tuotettua tietoa ja tuloksia pystytään hyödyntämään käytännössä (Rantanen 2008, 14; Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus... 2016). Lisäksi ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaan koulutukseen liittyen nähdään tärkeänä tuottaa tutkimustietoa siitä, minkälaista osaamista opinnäytetyöt ja tutkinto itsessään tuottavat (Huotari 2014, 13-14). Tästä syystä on tärkeää arvioida sitä, kuinka opinnäytetöillä pystytään vastaamaan siihen kehittämistarpeeseen, johon ne on tehty. Näin pystytään lisäksi perustelemaan opinnäytetöiden tarpeellisuus myös jatkossa.

Opinnäytetöiden hyötyä voidaan peilata niille määriteltyihin arviointikriteereihin. Tampereen ammattikorkeakoulun arviointikriteerien mukaan opinnäytetöiden tulee tuottaa realistisia ja uudistavia kehittämistoimenpiteitä kohdeorganisaatiolle ja siihen liittyvälle toimialalle, luoda täysin uusi tuote tai kehittää valmiista tuotteesta toimivampi versio (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a).

Lisäksi hyötyä voidaan peilata koko tutkinnolle asetettuihin osaamisvaatimuksiin. Ylemmästä ammattikorkeakoulusta valmistuvan tulee kyetä ratkaisemaan omaan alaansa liittyviä vaativiakin ongelmia luovasti hyödyntäen tutkimus- ja innovaatiotoimintaa. Hänen tulee pystyä sekä soveltamaan valmista tietoa että tuottamaan uusia tietoja ja menetelmiä. (Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017.)

Tässä tutkimuksessa opinnäytetöiden tuottamaa hyötyä arvioidaan Gallin ja Aholan (2010, 43-44) hyötyjaon näkökulmasta, jonka mukaisesti yksi opinnäytetöiden tuottamasta kolmesta hyödystä liittyy kohdeorganisaation kehittämiseen. Kohdeorganisaation

kehittymisellä tarkoitetaan opinnäytetyöllä tuotettua aitoa kehittämistä ja aikaansaatuja muutoksia. Tavoitellulla muutoksella voidaan tarkoittaa erilaisia hyviä käytäntöjä, uusia toimintamalleja tai kehitettyjä palveluita tai teknologisia ratkaisuja. (Galli & Ahola 2010, 25, 43, 46.) Myös erilaiset tuotetut materiaalit ja raportoitava tieto nähdään työelämässä hyödynnettävinä tuloksina. Eri tutkimusten mukaan kaikkein hyödyllisimpänä nähdään konkreettiset työ- ja hoitomenetelmien kehittämiset sekä asiakastyössä tai toisaalta koulutustarkoituksessa hyödynnettävä materiaali. Tutkimusten mukaan on kuitenkin kokemusta myös siitä, etteivät opinnäytetyöt ole tuottaneet työyhteisölle hyödynnettävää tietoa. (Ruotsalainen & Eriksson 2015, 139-140.) Aikaisempien tutkimusten pohjalta laadittu analyysirunko opinnäytetöiden tuottamalle hyödyllisyydelle on esitelty kuviossa 5.



KUVIO 5. Opinnäytetöiden tuottama kehittäminen kohdeorganisaatioiden näkökulmasta (Galli & Ahola 2010, 25, 43-44, 46; Ruotsalainen & Eriksson 2015, 139-140.)

## 4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1 Valitun tutkimusstrategian esittely

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan kaikkien tutkimuksen sisältämien menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa aina tutkimusstrategian valintaa. (Hirsjärvi ym. 2015, 132, 137.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen arviointitutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkitysten ymmärtämisestä ja toisaalta myös säännönmukaisuuksien löytämisestä. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ja sen moninaisuuden kuvaaminen, minkä vuoksi tutkittavaa kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 161, 165.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tulosten ainutlaatuisuus. Tutkimuksella ei haeta yleistettävyyttä. (Tuomi 2008, 97.) Kuitenkin tässä tutkimuksessa haetaan ylemmän ammattikorkeakoulun kriteeristön mukaisesti sitä, että saavutettuja tuloksia voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation ulkopuolella.

### 4.2 Arviointitutkimuksen luonne

Tutkijat määrittelevät arviointitutkimusta eri tavoin. Yhteistä eri määritelmille on se, että arviointitutkimusta kuvaa systemaattisuus, teorialähtöisyys ja kehittämisspyrkimys. Arviointitutkimus itsessään ei ole sidottu tiettyyn metodologiaan, vaan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjaavat lähestymistavan valintaa. Laadullisen tutkimuksen osuus on ollut kasvussa arviointitutkimuksen piirissä. Laadullisen arviointitutkimuksen avulla pyritään arvioimaan sitä, kuinka tutkimuksen kohde toimii sen sijaan, että arvioidaan muuttujien välisiä suhteita. (Lathlean 2015, 291-292, 300.)

Arviointitutkimuksen tarkoituksena on tukea päätöksentekoa ja parantaa arvioinnin kohdetta. Sen pääasiallisena yleisönä ovat henkilöstö, johto, arvioitavan kohteen toimintaan osallistujat sekä sen rahoittajat. Tutkimusta ohjaavat kysymykset ovat käytännöllisiä, soveltavia ja toimintakeskeisiä. Arviointitutkimuksen tarkoituksena ei ole testata tiettyä teo-

riaa tai pohjautua henkilökohtaiseen kiinnostukseen. Tutkimuksen onnistumisen kriteerinä on sen hyödynnettävyys, soveltuvuus, käyttökelpoisuus, sopivuus ja tarkkuus eikä niinkään validiteetti, reliabiliteetti tai yleistettävyys. (Patton 2002, 13.)

Teorialähtöisen arvioinnin käyttö on perusteltua, kun tutkitaan monitahoisia ohjelmia tai hankkeita. Tällöin kohteen arviointi mahdollistetaan purkamalla se osiin. (Virtanen 2007, 36.) Arvioinnin toteuttamiseksi on laadittu erilaisia malleja riippuen siitä, minkälaisesta ja -tavoitteisesta arvioinnista on kyse. Konstruktivistinen ajattelu korostaa laadullisia menetelmiä arviointitutkimuksen toteuttamisessa. CIPP-malli keskittyy arvioinnin toteuttamiseen neliulotteisen mallin mukaisesti. Mallin neljä ulottuvuutta ovat arvioitavan toiminnan konteksti, toiminnan tavoitteet, toiminnan toteuttamisprosessi sekä toiminnan vaikutukset. Empowerment evaluation -malli taas keskittyy tuottamaan keinoja ja välineitä, joilla arvioitava kohde voi itse arvioida itseään. (Virtanen 2007, 38-39, 41.) Hyödyntämiskeskeinen arviointimalli lähtee niiden tekijöiden tunnistamisesta, jotka tulevat käyttämään tuotettua arviointitietoa. Arvioinnin toteuttaja työskentelee näiden käyttäjien kanssa ja osallistaa nämä arviointitarpeiden määrittelyyn. (Patton 2002, 173-174; Virtanen 2007, 43-44.) Hyödyntämiskeskeisen arvioinnin ensisijainen kriteeri on tulosten hyödyntäminen päätöksenteossa ja kehittämisessä (Patton 2002, 10). Ohjelma-arvioinnissa kerätään tietoa tutkittavan kohteen piirteistä ja tuloksista. Tiedon perusteella pyritään tekemään päätöksiä kohteesta, parantamaan sen vaikuttavuutta ja vaikutuksia tai vaikuttamaan tuleviin päätöksiin. Ohjelma-arviointi kehittyi alun perin mittaamaan tavoitteiden saavuttamista ja sitä, toimiiko tai vaikuttaako jokin ohjelma halutusti. (Patton 2002, 10, 147.)

Ohjelma-arviointia alettiin myöhemmin kutsua summatiiviseksi arvioinniksi. Se keskittyi alun perin vahvasti kokeellisiin lähestymistapoihin ja kvantitatiivisiin mittaustuloksiin. Ohjelman kehittäminen eli formatiivinen arviointi on noussut summatiivisen arvioinnin rinnalle myöhemmin ja siitä on tullut vähintään yhtä tärkeä arviointitutkimuksen lähestymistapa. (Patton 2002, 147.) Summatiivinen arviointitutkimus tarkastelee toteutuneen prosessin tai hankkeen vaikuttavuutta ja sitä, onko se saavuttanut asetetut tavoitteensa. Formatiivinen tutkimus keskittyy itse kehittämisprosessiin ja sen arviointiin. Sen avulla arvioidaan sitä, mitä prosessin aikana tapahtuu ja toteutuuko se suunnitellusti. (Patton 2002, 213; Lathlean 2015, 293; Jokinen 2017, 90-91.) Summatiivinen arviointi pyrkii selvittämään jonkun ohjelman tai intervention toimivuutta. Sen toteuttamisessa on perin-



teisesti käytetty kokeellisia tai kvasikokeellisia tutkimusasetelmia. Formatiivinen arviointi taas pyrkii löytämään keinoja, joilla ohjelmaa tai interventiota voitaisiin parantaa. Sen tekemisessä hyödynnetään monesti suuria kvalitatiivisia aineistoja. (Clarke & Dawson 1999, 12-13; Lathlean 2015, 295.) Sekä formatiivinen että summatiivinen arviointitutkimus tuottavat tietoa ja lisäävät ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Kyse onkin enemmän siitä, minkälainen positio tutkijalla itsellään on. Tämä taas vaikuttaa siihen, minkälaisia menetelmiä tutkija arvioinnissaan käyttää ja miten hän toimii vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. (Jokinen 2017, 88.)

Käytettiin arviointitutkimuksen toteuttamisessa mitä mallia tahansa, yhtenä keskeisenä lähtökohtana on arviointitiedon hyödynnettävyys. Arvioinnin perusteella tehtyjen johtopäätöksien tulee olla hyödyllisiä myös siitä näkökulmasta, että päättäjät pystyvät käyttämään niitä apuna omassa työssään. (Virtanen 2007, 40, 42.) Toisaalta arvioinnin ja sen tulosten tulee olla sellaisia, että arvioinnin tilaaja tai muu taho voi oppia niistä, vaikka ei olisikaan samaa mieltä tehdyistä johtopäätöksistä (Jokinen 2017, 89). On kuitenkin huomioitava myös se, että arvioinnin ensisijainen laatuksiteeri on sen toteuttaminen oikein ja tarkoituksenmukaisesti (Virtanen 2007, 43).

Tutkittaessa arviointitutkimuksen keinoin koulutusohjelmaa on kyse usein siitä, millainen on tutkittavan kohteen tavoitteiden ja vaikuttavuuden suhde (Lathlean 2015, 291-292). Arviointi perustuu aina jollain tapaa arvostelemiseen, jonka pohjalla taas on jonkinlainen laadittu kriteeristö (Virtanen 2007, 36-37). Tässä tutkimuksessa kriteeristö on laadittu muodostamalla teoreettisen viitekehysten pohjalta sellainen analyysirunko, joka kuvastaa tutkittavien kohteiden moninaisuutta ja eri mahdollisuuksia. Tutkimuksessa on käytetty aineistona valmistuneita opinnäytetöitä, jotka voidaan nähdä formatiivisen arvioinnin mukaisena laajana laadullisena aineistona. Arvioitaessa opinnäytetöitä arvioidaan kuitenkin samalla niiden takana olevia valmistuneita opinnäytetyöprosesseja, jolloin voidaan nähdä kyseessä olevan summatiivinen arviointi. Summatiivisen arvioinnin näkökulmasta voidaan arvioida sitä, ollaanko opinnäytetöillä saavutettu se arvo, mitä niillä on tavoiteltu. Opinnäytetöiden tavoiteltuina arvoina voidaan nähdä niiden monipuolisuus, työelämän kehittäminen sekä johtajuuden ja johtamisen kehittäminen. Merkityksellistä saavutettujen arvojen kannalta on se, löytyykö tutkimusta eri näkökulmista ja johtamis-malleista sekä erilaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja hyödyntäen niin, että voidaan

arvioida niiden toteutuvan monipuolisesti. Merkitystä on myös sillä, löytyykö opinnäytetöistä johtamiseen liittyvä näkökulma ja teoriapohja, sekä onko niissä pystytty nostamaan esille tutkimuskohteeseen liittyviä kehittämisajatuksia.

### 4.3 Aineiston keruumenetelmä

Tutkimusaineisto koostuu Tampereen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta vuosina 2010-2016 valmistuneista opinnäytetöistä. Aineisto on haettu sähköisestä Theseus-järjestelmästä käyttäen laadittuja hakukriteereitä. Hakukriteerit ja haun eteneminen on kuvattu taulukkomuodossa (taulukko 2). Haun perusteella analyysiin valikoitui 117 opinnäytetyötä. Aineiston tarkemman tarkastelun aikana näiden 117 opinnäytetyön joukosta löytyi vielä neljä työtä, jotka eivät kuuluneet määriteltyyn koulutusohjelmaan. Näin ollen lopullinen aineisto koostuu 113 opinnäytetyöstä. Kaikki tutkitut opinnäytetyöt ovat julkisesti saatavissa ja arvioitavissa järjestelmästä. Aineisto on poimittu sähköisestä järjestelmästä ja tallennettu tekstimuodossa tietokoneelle analyysia varten.

TAULUKKO 2. Hakukriteerit ja aineiston keruun eteneminen

<b>Hakukriteeri</b>	<b>Hakutulokset</b>
<i>Julkaistu Theseus-järjestelmässä</i>	141 102
<i>Tampereen ammattikorkeakoulu</i>	13 147
<i>Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK</i>	131
<i>2010-2016</i>	117
<i>Väärästä koulutusohjelmasta valmistuneiden opinnäytetöiden manuaalinen poisto</i>	113

Ylemmällä ammattikorkeakoulututkinnolla saavutetaan kelpoisuus erilaisiin virkoihin ja tehtäviin. Koska opinnäytetyöt ovat osa tällaista tutkintoa, tulee niiden olla julkisia ja näin ollen avoimesti arvioitavissa. (Tutkimus- ja kehitystyö suomalaisissa ammattikorkeakouluissa 2004, 81.) Kaikkien ammattikorkeakoulujen YAMK-tutkinnoista valmistuneet opinnäytetyöt ovat sähköisesti luettavissa Theseus-tietokannassa (Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus... 2016, 17).

#### 4.4 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysissa on käytetty deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysia sekä sisällön erittelyä. Aineisto on käsitelty ensin deduktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti käyden keskustelua aineiston ja teoreettisesta viitekehystä laaditun analyysirungon välillä. Tämän jälkeen sisällönanalyysin avulla pelkistettyä ja taulukoitua aineistoa on lähdetty tarkastelemaan sisällön erittelyn näkökulmasta. Tutkimuskysymyksistä kohdeorganisaatiolle tuotettuun hyötyyn liittyvän kysymyksen tulokset on esitetty sisällön erittelyn lisäksi sisällönanalyysin mukaisesti, koska tarkoituksena on ollut kuvata sitä, kuinka moninaista tuotettu hyöty on ollut. Analyysin eteneminen on havainnollistettu kuviossa 6.



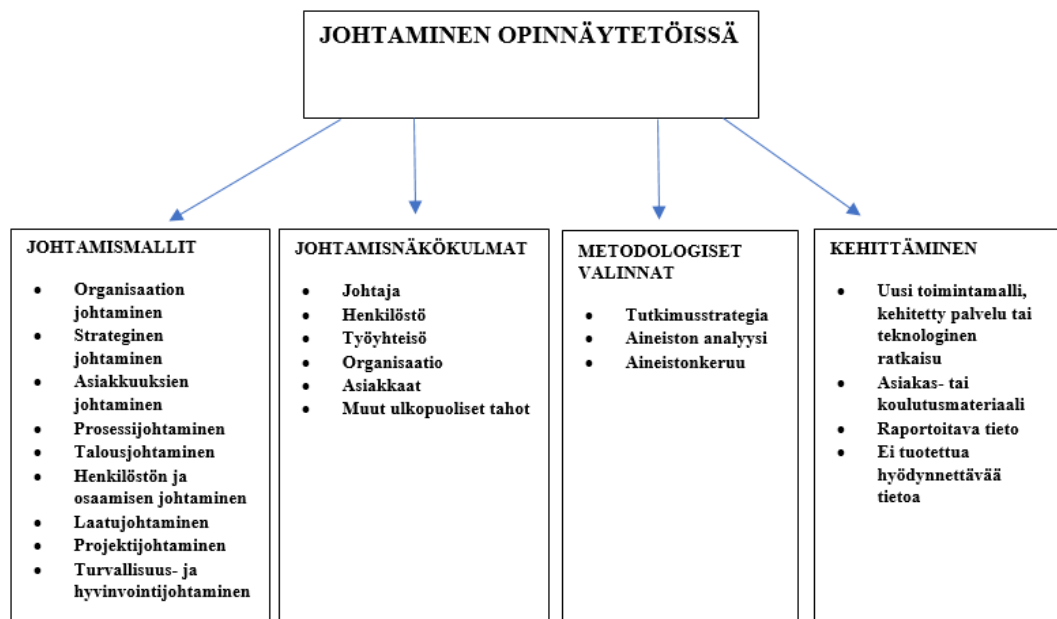
KUVIO 6. Analyysin eteneminen tutkimuksessa

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaista kirjallista tai suullisesti annettua materiaalia ja tarkastella niiden sisältämiä merkityksiä ja yhteyksiä. Kerätty aineisto pyritään tiivistämään sellaiseen muotoon, että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan näyttyä selkeinä. Lisäksi pyritään kuvaamaan tutkittavia ilmiöitä mahdollisimman yleistävästi. Analysoitava aineisto voi muodostua erilaisista kertomuksista, päiväkirjoista tai dokumenteista, joiden sisältöä kuvataan tai selitetään. Olennaista on löytää aineiston sisältämät eriävyydet ja samanlaisuudet. (Janhonen & Nikkonen 2001, 21, 23.)

Sisällönanalyysi on prosessi, joka alkaa analyysiyksikön valinnalla. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytetään yhtä tai useampaa lausetta, jotka sisältävät analyysirungon mukaisen ilmauksen. Aineistoon tutustumisen jälkeen aineisto pelkistetään ja luokitellaan. Luokittelut tehdään merkitysten perusteella. Samaan luokkaan valikoituneet analyysiyksikön mukaiset ilmaukset merkitsevät siis samaa asiaa. Tästä syystä luokkien tulee

olla yksiselitteisiä. Lopuksi tulkitaan saadut tulokset ja arvioidaan sisällönanalyysin luotettavuutta. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23-24.)

Deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysia ohjaa teoria, teoreettinen viitekehys tai käsitejärjestelmä, joka kuvataan tutkimuksen alussa. Tutkimus nojaa siis alusta alkaen johonkin teoriaan tai malliin. Analyysin alussa muodostetaan analyysirunko, jonka mukaisia ilmauksia aineistosta poimitaan. Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehysten pohjalta on laadittu analyysirungot jokaista tutkimustehtävää koskien. Yhteenveto näistä analyysirungoista on kuvattu kuviossa 7. Aineiston pelkistäminen ja luokittelu toteutuvat analyysirungon ohjaamana. Aineistosta voidaan poimia myös analyysirungon ulkopuolisia asioita, joista muodostetaan omia luokkia käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. (Janhonen & Nikkonen 2001, 30-32; Tuomi & Sarajärvi 2013, 113; Vilka 2015, 170.) Aineisto koodataan käyttäen määriteltyä näkökulmaa tai aineiston ulkopuolista teoriaa. Koodiluettelo operationalisoidaan eli käsitteellistetään teoriapohjasta. (Eskola & Suoranta 2008, 153, 157.) Deduktiivinen sisällönanalyysi tavoittelee teoreettisen käsitteen tai mallin uudistamista aineistosta löydettyjen merkitysten avulla. Sen avulla voidaan myös testata aiempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudellisessa toimintaympäristössä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113; Vilka 2015, 171).



Kuvio 7. Teoreettisen viitekehysten mukainen analyysirunko

Sisällön erittelyn avulla dokumenteista ja niiden sisällöstä tehdään havaintoja joko määritellyn sisällön kuvaamiseksi tai päätelmien tekemiseksi (Janhonen & Nikkonen 2001,

22). Sisällön erittelyn avulla voidaan myös vertailla eri ryhmiltä saatuja vastauksia tai luokitella erilaisiin tapahtumiin vaikuttavia tekijöitä (Eskola & Suoranta 2008, 166). Sisällön erittely voidaan toteuttaa keräämällä aineistosta informaatiota joko sanallisessa muodossa, luokiteltuina ilmaisuina tai tilastoina. Sen avulla pyritään kuvailemaan aineiston sisältöä systemaattisessa ja määrällisessä muodossa. Sisällön erittelystä puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä aineiston kvantifiointi. Sen sijaan, että tavoitellaan aineiston sisällön sanallista kuvaamista, pyritäänkin esimerkiksi dokumenttitekstien sisältöä kuvaamaan kvantitatiivisessa muodossa. Sisällön erittelyä voidaan käyttää sisällönanalyysia edeltävästi niin, että aluksi aineistosta kerätään tutkijaa kiinnostavia asioita esimerkiksi tutkimiehen kirjanpidon avulla. Tämän jälkeen kerättyjä huomioida tarkennetaan ja merkityksellistetään sisällönanalyysillä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 105-107.) Yksinkertaistettuna kvantifioinnin avulla lasketaan sitä, kuinka usein tiettyyn kategoriaan kuuluvat ilmaisut esiintyvät aineistossa (Janhonen & Nikkonen 2001, 34). Luokitusyksiköksi voidaan valita yksittäinen sana tai useamman sana lause. Näiden luokitusyksiköiden ilmaantumista mitataan frekvenssimittauksena eli selvitetään sitä, kuinka monta kertaa tiettyä asiaa tai termiä on käsitelty. (Eskola & Suoranta 2008, 186.)

#### **4.5 Analyysin toteuttaminen**

Analyysin alussa aineistoon perehdyttiin huolellisesti. Ensimmäisellä kerralla kaikista tutkittavista oppinäytetöistä luettiin tiivistelmät, johdannot ja sisällysluettelot aineiston kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tämän jälkeen aineisto luettiin läpi kokonaisuudessaan etsien siitä analyysirungon mukaisia, tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia. Nämä ilmaisut merkittiin aineistoon tutkimuskysymyksen mukaisella värikoodilla. Kolmannella lukukerralla aineisto luettiin kokonaisuudessaan läpi tarkastellen sitä, vastaavatko aineistosta nostetut ilmaisut todellisuudessa parhaiten sitä, kuinka aineisto pystyy vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen värikoodatut analyysiyksiköt poimittiin aineistosta erillisiin tutkimuskysymyksen mukaisiin tiedostoihin tarkempaa analyysia varten. Erillisistä tekstitiedostoista analyysiyksiköt poimittiin Excel-ohjelmaan taulukoihin, joiden avulla alkuperäisilmaisut pelkistettiin ja luokiteltiin analyysirungon mukaisiin luokkiin esimerkkitaulukon mukaisesti (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston taulukoinnista analyysirungon mukaisesti

ILMAUS TUTKIMUKSESSA	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata keskijohdon esimiesten näkemyksiä coaching johtamisesta.	Tutkimuksessa kuvattiin <b>esimiesten</b> näkemyksiä coaching-johtamisesta.		
Kyselyn kohderyhmä koostuu Sopi-musvuori Oy:n ylimmästä johdosta, joka käsittää kuusi henkilöä sekä kaikkien asumispalveluyksiköiden johtajista, joita on yhteensä 16 henkilöä.	Tutkimuksen kohderyhmänä olivat <b>johtajat</b> .		
Tarkoituksena oli kartoittaa osastonhoitajien kokemuksia työajankäytöstä työhyvinvoinnin näkökulmasta.	Tutkimuksessa kar-toitettiin <b>osastonhoitajien</b> kokemuksia.		
Tutkimuksen peruslähtökohtana oli erityisesti monikulttuurisen työyhteisön ilmiöt esimiestyön näkökulmasta ja esimiestyön kehittäminen.	Monikulttuurista työyhteisöä tutkittiin <b>esimiesten</b> näkökulmasta.		
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kotihoidon esimiesten kokemuksia lähijohtamisesta ja selvittää miten he kehittäsivät lähijohtamista.	Tutkimuksessa kar-toitettiin <b>esimiesten</b> kokemuksia lähijohtamisesta.	Esimies	<b>Yksilötaso</b>
Kohderyhmänä olivat kotihoidon lähiesimiehet.	Kohderyhmänä olivat <b>lähiesimiehet</b> .		
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Validia-palveluiden palvelupäälliköiden sekä palveluvastaavien kokemuksiin perustuen, millaisia asioita lähiesimiehinä toimivien palveluvastaavien perehdyttämiseen sisältyy.	Tutkimuksessa selvitettiin <b>palvelupäälliköiden</b> ja <b>palveluvastaavien</b> kokemuksia lähiesimiesten perehdyttämisestä.		
Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä kokonaisotannalla perusterveydenhuollon ylihoitajilta ja hoitotyön johtajilta.	Aineisto kerättiin <b>ylihoitajilta</b> ja <b>hoitotyön johtajilta</b> .		

Tämän jälkeen sisällönanalyysin avulla laadittuja taulukoita lähdettiin tarkastelemaan sisällön erittelyn avulla, jolloin tutkimuskysymysten mukaisista taulukoista laskettiin samaan kategoriaan kuuluvien ilmaisujen frekvenssejä eli esiintyvyyttä. Analyysirungon mukaisten ilmaisujen frekvenssit laskettiin sekä numeraalisesti että prosentuaalisesti,

jotta aineiston sisältöä ja sen monipuolisuutta pystytään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti. Frekvenssien laskemisessa sekä esiintyvyyttä kuvaavien kuvioiden laadinnassa hyödynnettiin Excel-taulukko-ohjelmaa.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Johtamismallit opinnäytetöissä

Organisaation johtaminen näkyi aineistossa toimintakulttuurin, organisaatiokulttuurin, työyhteisön pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen johtamisena. Lisäksi organisaation johtaminen näyttäytyi erilaisten johtamisrakenteiden ja organisaatiotasojen tarkastelun kautta.

Strateginen johtaminen kuvattiin aineistossa organisaation tavoitteita raamittavana, visiosta johdettuna johtamisen työväliseenä. Lisäksi strategiseen johtamiseen liitettiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti johtamisviestintä. Toisaalta strateginen johtaminen näyttäytyi aineistossa myös henkilöstön näkökulmasta odotusten ja tavoitteiden kuvaamisen keinona.

Asiakkuuksien johtamista tarkasteltiin aineistossa sekä asiakkuudenhallinnan, asiakaskokemusten johtamisen että asiakaslähtöisyysajattelun näkökulmista. Jokainen näistä kuvattiin paitsi organisaation läpäisevänä toiminta-ajatuksena, niin myös sellaisena tekijänä, jossa oikeanlaisella johtamisella on suuri merkitys.

Prosessijohtamisella kuvattiin tarkoitettavan sekä organisaation tuottavuuden kehittämistä, uusien rakenteiden luomista ja toisaalta myös muutosten onnistumista. Useassa aineistoon kuuluvassa opinnäytetyössä nostettiin esille Lean-filosofian merkitys prosessijohtamisessa. Myös erilaiset sosiaali- ja terveysalaan liittyvät prosessit, kuten hoitokettut ja niiden kehittäminen, liitettiin aineistossa prosessijohtamiseen.

Talousjohtaminen liitettiin aineistossa hankintojen tekemiseen ja johtamiseen. Lisäksi talousjohtamiseen liitettiin toimintojohtaminen sekä siihen liittyvä toimintolaskenta.

Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen osa-alue näyttäytyi aineistossa laajana. Henkilöstöjohtamiseen liitettiin erilaiset vuorovaikutustaidot ja toisaalta myös konfliktien kohtaamis- ja hallintataidot sekä työilmapiirin luominen ja henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu. Muutoksen johtaminen kuvattiin aineistossa osana henkilöstöjohtamista, sillä sen katsottiin pohjautuvan suurimmaksi osaksi vuorovaikutukseen ja sitä kautta ihmisten johtamiseen. Osaamisen johtaminen näyttäytyi toisaalta tulevaisuuden osaamistarpeiden



ennakoinnin kautta. Toisaalta osaamisen johtamista kuvattiin myös konkreettisemmin esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai perehdyttämisen kautta. Erilaisten henkilöstöryhmien johtaminen, kuten ikäjohtaminen, nähtiin myös osana henkilöstöjohtamista.

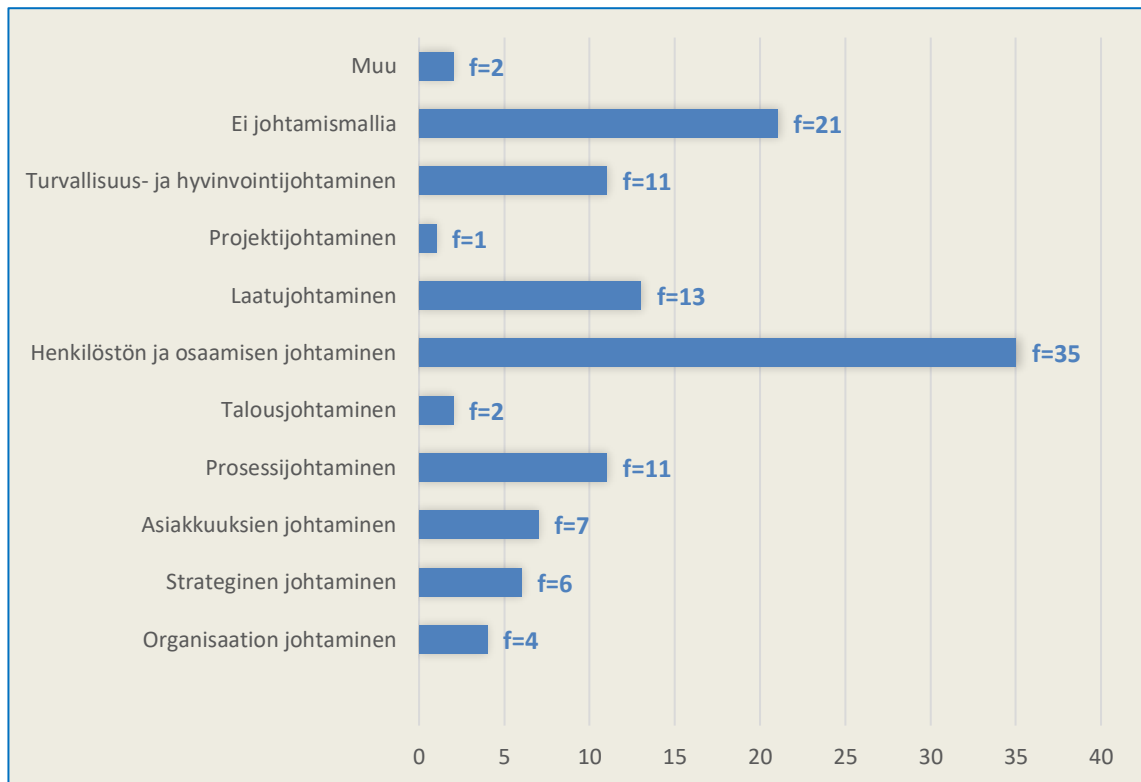
Laatujohtaminen kuvattiin sekä hoitotyön laadun kautta että erilaisten laatujärjestelmien ja -tavoitteiden kautta. Laatujohtaminen kuvattiin myös laajempaan käsitteeseen, jossa tavoiteltiin koko organisaation oppimisprosessia ja tätä kautta laadun parantamista.

Projektijohtaminen liitettiin aineistossa projektityön eri vaiheiden hallintaan ja johtamiseen. Lisäksi projektijohtamista kuvattiin siinä tarvittavien ominaisuuksien, kuten yhteistyötaitojen ja itsenäisen päätöksentekokyvyn kautta.

Turvallisuus- ja hyvinvointijohtaminen sisälsi aineistossa molempiin osa-alueisiin liittyviä tekijöitä. Turvallisuusjohtaminen kuvattiin työolojen hallinnan ja ylläpitämisen kautta, sekä toisaalta myös riskienhallinnan ja siihen liittyvän työnjaon kautta. Työhyvinvoinnin johtaminen näyttäytyi toisaalta ilmapiirin ja yhteisöllisyyden kautta, ja toisaalta myös sekä johtajan että henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen kautta. Aineistosta nousi esiin myös näkökulma esimiehen työhyvinvoinnin merkityksestä.

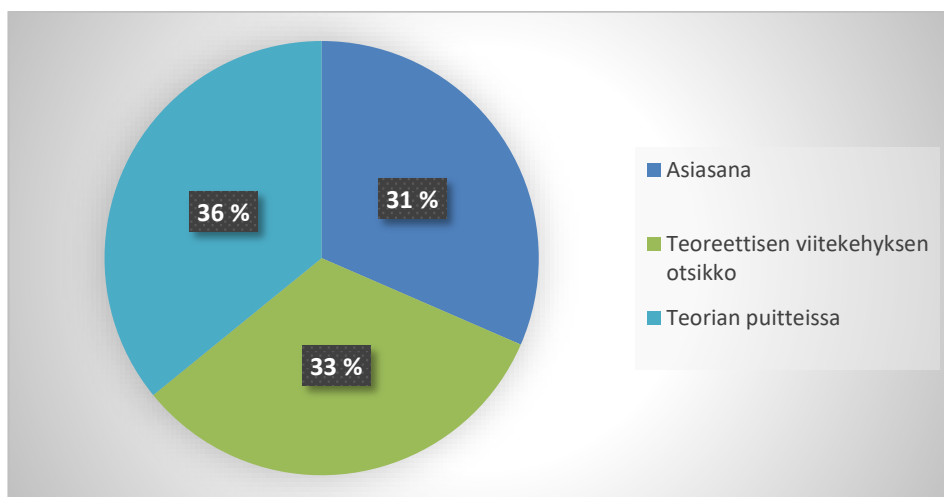
Osassa aineistoa johtamista käsiteltiin laajemmin, kuin yksittäisen johtamismallin näkökulmasta käsin. Johtaminen kuvattiin laajana kokonaisuutena, joka sisältää paitsi tarkkaan rajattuja osaamisalueita, niin myös laajempaa havainnointia ja muuntumiskykyä.

Aineistosta löytyi tutkimuksia liittyen jokaiseen teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyyn johtamismalliin. Lisäksi aineisto sisälsi sellaisia opinnäytetöitä, joissa ei ollut selkeää johtamismallia tai -näkökulmaa. Johtamismallien jakauma sisältäen ne opinnäytetyöt, joissa johtamisnäkökulmaa ei ollut, on kuvattu kuviossa 8.



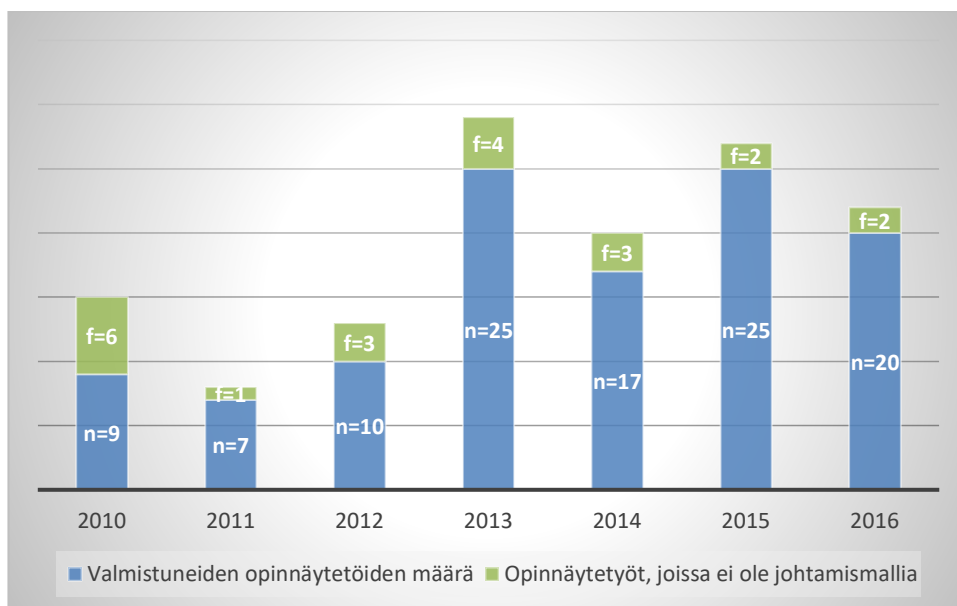
KUVIO 8. Johtamismallien jakauma aineistossa (n=113)

Aineistossa oli 21 opinnäytetyötä, joissa ei tarkasteltu johtajuutta tai tuotu esille johtamisnäkökulmaa. Loppujen 92 opinnäytetyön kohdalla tarkasteltiin sitä, kuinka selkeästi johtaminen tuotiin työssä esille. Osassa aineistosta johtajuus näkyi jo tiivistelmän asiasanastossa. Osassa taas johtaminen huomioitiin teorettisessa viitekehyyksessä oman otsikkonsa alla. Osassa aineistosta johtaminen tuotiin selkeästi ilmi vasta teorian puitteissa ilman omaa otsikointia. Tämän tarkastelun mukainen jakauma on kuvattu kuviossa 9, josta on poissuljettu ne aineistoon kuuluvat opinnäytetyöt, joissa johtajuutta ei tarkasteltu.



KUVIO 9. Johtamisnäkökulman selkeys opinnäytetöissä

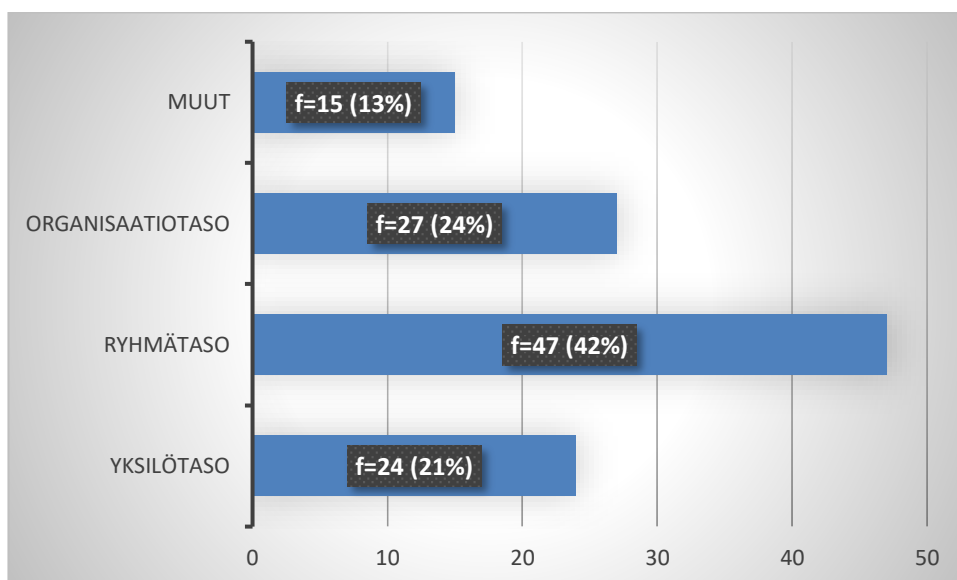
Aineistossa oli yhteensä 21 opinnäytetyötä, joissa ei ollut määriteltynä selkeää johtamismallia tai johtamisen näkökulmaa. Nämä työt eivät kuitenkaan keskittyneet johonkin tiettyyn vuoteen vaan niitä oli valmistunut joka vuosi tarkastelujakson aikana. Valmistuneiden opinnäytetöiden määrä on kasvanut vuosien varrella ja eniten niitä valmistui vuonna 2013 (kuvio 19). Tässä yhteydessä tulee ottaa huomioon, että kaikkia valmistuneita opinnäytetöitä ei julkaista sähköisesti Theseus-järjestelmässä. Tässä tutkimuksessa näyttäytyy johtamismallittomien tutkimusten osuus vain niistä töistä, jotka löytyvät Theseus-järjestelmästä.



KUVIO 10. Johtamismallittomien opinnäytetöiden suhteellinen osuus opinnäytetöiden vuosittaisesta kokonaismäärästä

## 5.2 Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat opinnäytetöissä

Johtamistutkimukseen liittyvistä näkökulmista muodostui teoreettisen viitekehyksen pohjalta neljä yläluokkaa, jotka olivat yksilötaso, ryhmätaso, organisaatiotaso ja muut näkökulmat. Kuviossa 11 on kuvattu valittujen näkökulmien jakautuminen yläluokkien mukaan sekä lukumäärällisesti että prosentuaalisesti. Lähes puolet aineistona käytetyistä opinnäytetöistä käsitteli johtamista ja johtajuutta ryhmätason näkökulmasta. Organisaatiotason näkökulmasta tehtyjä opinnäytetöitä oli aineistossa toiseksi eniten. Yksilötason tutkimusta oli tehty prosessitasojen mukaisista luokista vähiten. Muita kuin teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjä näkökulmia käytettiin 13%:ssa opinnäytetöistä.



KUVIO 11. Valittujen näkökulmien jakauma yläluokkien mukaan (n=113)

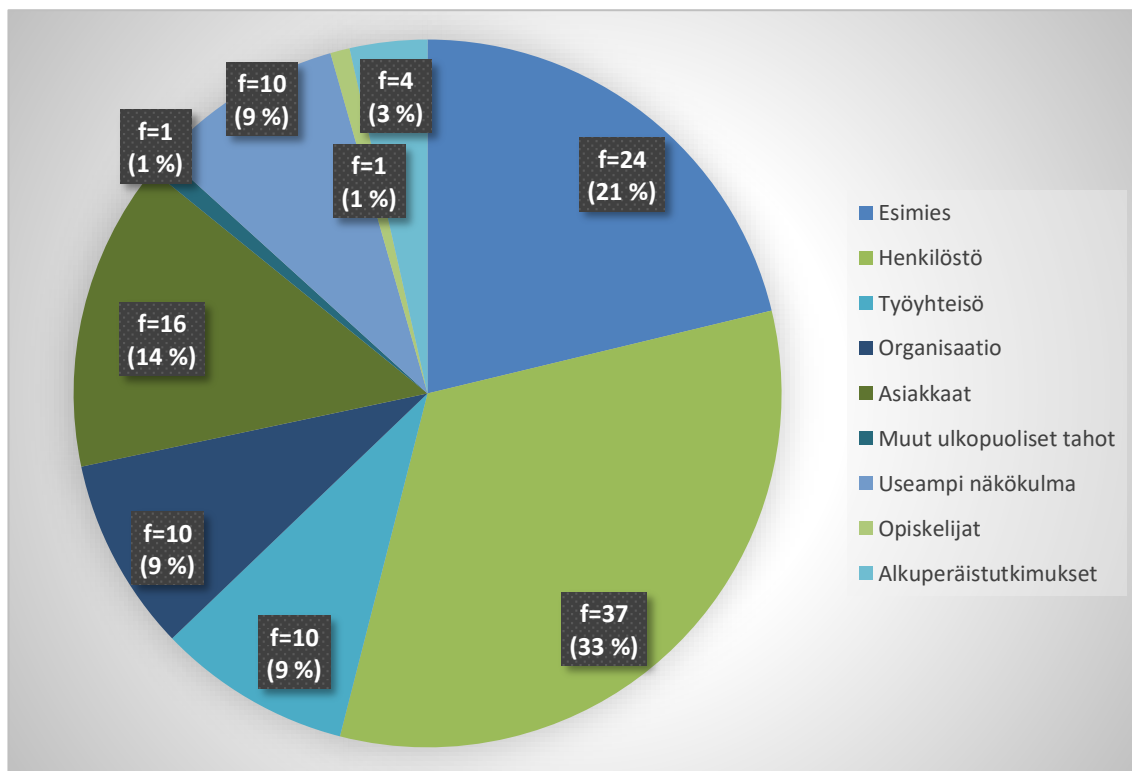
Yksilötason ainoaksi alaluokaksi muodostui esimies. Esimiehestä käytettiin aineistossa ilmaisuja esimies, johtaja, osastonhoitaja, johtotaso, päällikkö, toiminnanjohtaja, lähiesimies, keskitason johtaja, palveluvastaava, palvelupäällikkö, ylihoitaja, hoitotyön johtaja ja nuorisotoimenjohtaja. Samoja ilmauksia käytettiin useammassa eri opinnäytetyössä puhuttaessa esimiehestä tutkimuksen kohderyhmänä. 24 opinnäytetyötä oli tehty esimiehen näkökulmasta.

Ryhmätason alaluokkia olivat henkilöstö ja työyhteisö. Näistä työyhteisö käsitteli ryhmänäkökulmaa henkilöstöluokkaa laajemmin sisältäen myös johtajan näkökulman osana työyhteisöä. Henkilöstöstä käytettiin aineistossa termejä henkilöstö, sairaanhoitaja, hoitohenkilökunta, henkilökunta, hoitaja, terveydenhuollon ammattilainen, henkilökunnan edustaja, tiiminjäsen, moniammatillinen työryhmä, työntekijä, laboratoriohoitaja, lähihoitaja, leikkaushoitaja, oppilashuoltotiimi ja työyhteisön jäsen. Työyhteisöä kuvattiin termein tai termiyhdistelmin lähijohtajat ja asiakaspalvelutyöntekijät, hoitohenkilökunta ja lähiesimiehet, työntekijät ja esimiehet, työntekijät ja lähiesimiehet sekä työyhteisö. Henkilöstönäkökulmasta tehtyjä opinnäytetöitä oli yhteensä 37 kappaletta, kun taas työyhteisön näkökulmaa käsitteli 10 opinnäytetyötä. Ryhmätason opinnäytetöitä oli yhteensä 47 kappaletta.

Organisaatiotason alaluokkia olivat organisaatio itse, asiakkaat sekä muut ulkopuoliset tahot käsittäen eri sidosryhmät pois lukien asiakkaat. Organisaatioon liittyviä asioita kuvattiin termeillä tilastointijärjestelmä, HaiPro-ilmoitukset, tunnusluvut ja koulutuspalautteet, eri yhteyksissä kerääntynyt lähdeaineisto, hoitotyön yhteenvedot, kirjallisuuskatsaukseen pohjautuva havainnointi, asiakasprosessin kuvaus, perustehtävän määrittely, aikapäiväkirjat, tämänhetkisen toiminnan kuvaus ja henkilöstön työajan käyttö. Asiakasnäkökulmaa kuvattiin termeillä kaupungin organisaation asiakasyritys, käyttöönottoprosessin johtamisen kohde, asiakas, asukas, rintakipupotilas, potilas, muistisairas, käyttäjä, esiopetusikäinen lapsi ja pk-yritysassiakas. Organisaation näkökulmaa käsitteli 10 opinnäytetyötä ja asiakasnäkökulmaa 16 opinnäytetyötä. Muiden ulkopuolisten tahojen näkökulmaa käsitteli yksi tutkimus, jossa ulkopuolisesta tahosta käytettiin ilmaisua kehitysvammaisen ihmisen omainen. Yhteensä organisaatiotason näkökulmasta tehtyjä opinnäytteitä oli 27 kappaletta.

Muut-yläluokka sisälsi ne näkökulmat, jotka eivät sopineet teoreettisen analyysirungon mukaisesti yläluokkiin. Useampia eri näkökulmia sisältävään alaluokkaan kerättiin ne näkökulmat, joissa kuvattiin useamman eri yläluokan alla olevien kohderyhmien näkemyksiä. Näitä kuvattiin termein sairaanhoitajat ja potilaat, henkilöstö ja asiakkaat, vanhemmat ja ohjaajat, työntekijät ja johto sekä vanhusneuvoston jäsenet, asiakasperheet ja henkilökunta, sairaanhoitajat ja potilasverkoston jäsenet, asiakkaat ja henkilökunta, opiskelijat ja työntekijät sekä ryhmät ja terveydenhoitajat. Opiskelijoita kuvattiin termiyhdistelmällä sosionomi- ja sairaanhoitajaopiskelijat. Alkuperäistutkimuksista käytettiin termejä lähde, tutkimus ja alkuperäistutkimus. Useampiin näkökulmiin liittyviä ilmauksia käytettiin kymmenessä opinnäytetyössä. Opiskelijanäkökulmaa johtamiseen käsitteli yksi opinnäytetyö. Alkuperäistutkimuksiin liittyviä ilmauksia käytettiin neljässä opinnäytetyössä. Tämän yläluokan alle luokiteltiin yhteensä 15 opinnäytetyötä.

Kuviossa 12 on kuvattu valittujen näkökulmien jakauma alaluokkien mukaisesti sekä numeraalisesti että prosentuaalisesti. Alaluokkien perusteella eniten tarkastellut näkökulmat olivat henkilöstön ja johtajan näkökulmat. Kolmanneksi suurimpana kohderyhmänä alaluokkien perspektiivistä katsottuna olivat asiakkaat. Kohderyhmistä vähiten käsiteltiin opiskelijoita sekä muita ulkopuolisia tahoja, joilla tämän tutkimuksen aineistossa tarkoitetaan omaisia.



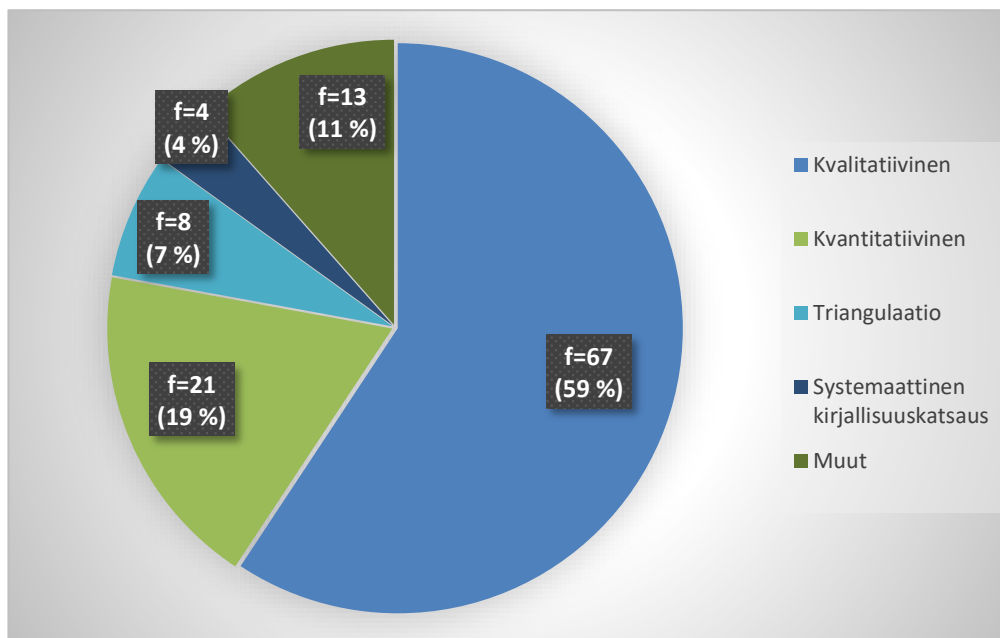
KUVIO 12. Valittujen näkökulmien jakauma alaluokkien mukaan (n=113)

### 5.3 Metodologiset valinnat opinnäytetöissä

Metodologisia valintoja tarkasteltiin sekä tutkimusstrategian, analyysimenetelmän että aineistonkeruumenetelmän kautta. Jokaiselle näistä kategorioista suoritettiin oma analyysinsä ensin deduktiivisen sisällönanalyysin ja sen pohjalta sisällön erittelyn avulla.

#### 5.3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiaan liittyviä alaluokkia oli yhteensä viisi. Nämä alaluokat olivat kvalitatiivinen, kvantitatiivinen, metoditriangulaatio, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja muut menetelmät. Kuviossa 15 kuvataan valittujen tutkimusstrategioiden jakaantuminen aineistossa.



KUVIO 15. Tutkimusstrategiaan liittyvien menetelmällisten valintojen jakauma (n=113)

Kvalitatiivista tutkimusta kuvattiin aineistossa termein kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, kvalitatiivinen opinnäytetyö, laadullinen informaatio, laadullinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus, laadullinen opinnäytetyö, laadullinen tutkimustapa, laadullinen tutkimusmenetelmä, laadullinen tutkimusote, laadullinen menetelmä, kvalitatiivinen tutkimusperinne, kvalitatiivinen menetelmä, laadullinen kehittämistutkimus, laadullinen tapaututkimus, laadullinen tutkimusstrategia, kvalitatiivinen kehittämisote, kvalitatiivinen lähestymistapa ja laadullinen case-tutkimus.

Yhdessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmä kuvattiin kertomalla, ettei tutkimuksessa pyritä yleistykseen vaan ymmärtämään tutkittavien merkitysmaailmaa, joten vaikka tutkimusstrategiaa ei varsinaisesti määritelty, voidaan tulkita käytettävissä olleen laadullinen lähestymistapa. Kahdessa tutkimuksessa menetelmällinen lähestymistapa kuvattiin vain aineistonkeruumenetelmän ja aineiston analyysin kautta. Aineisto kerättiin molemmissa teemahaastattelulla ja analysoitiin toisessa sisällönanalyysillä ja toisessa aineistolähtöistä logiikkaa käyttäen. Yhdessä opinnäytetyössä kuvattiin pelkästään analyysimenetelmä, joka oli laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Näiden opinnäytetöiden kohdalla lähestymistavaksi tulkittiin laadullinen tutkimus käytettyjen menetelmien perusteella. Kvalitatiivinen tutkimus oli kuvattu valituksi tutkimusstrategiaksi 67 opinnäytetyössä.

Kvantitatiivista tutkimusta kuvattiin aineistossa termein kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, kvantitatiivinen tilastollinen tutkimus, määrällinen tutkimus, kvantitatiivinen opinnäytetyö, kvantitatiivinen tutkimus, kvantitatiivinen kyselytutkimus, kvantitatiivinen tutkimusote, kvantitatiivinen metodi, kvantitatiivinen survey-tutkimus, kvantitatiivinen menetelmä ja kvantitatiivinen lomaketutkimus. Yhdessä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä kuvattiin vain aineistonkeruun ja vastausten käsittelyn kautta, joissa kuvattiin aineistonkeruu kyselynä ja vastausten käsittelymenetelmä kvantitatiivisena. Tästä voitiin päätellä kyseessä olevan kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus oli valittu tutkimusstrategiaksi 21 opinnäytetyössä.

Metoditriangulaatiota määriteltiin aineistossa termein menetelmätriangulaatio ja monimenetelmällinen tutkimus. Muissa monimenetelmällisissä opinnäytetyöissä tutkimusstrategia oli kuvattu kertoen joko kuinka tai missä järjestyksessä eri menetelmiä oli käytetty. Metoditriangulaatio oli valittu kahdeksaan opinnäytetyöhön.

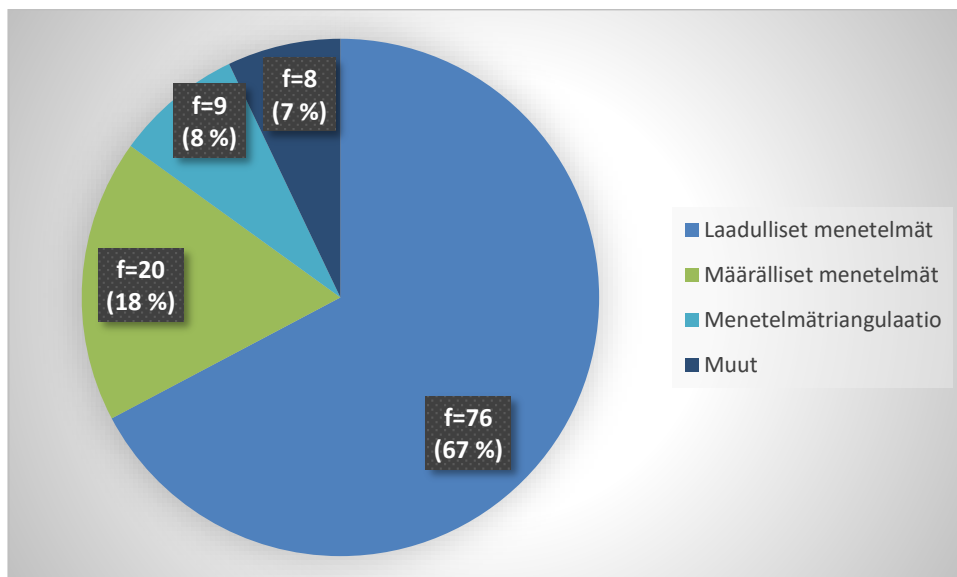
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus oli valittu lähestymistavaksi neljässä opinnäytetyössä. Kaikissa neljässä opinnäytetyössä käytettiin termiä systemaattinen kirjallisuuskatsaus.

Muihin menetelmiin luokiteltiin sellaiset opinnäytetyöt, jossa lähestymistapana ei ollut mikään teoreettisen viitekehyksen kategorioista. Näissä tutkimuksissa lähestymistapoja kuvattiin termeillä toimintatutkimus, kehittämishanke, toimintatutkimuksellinen kehittämistyö, benchmarking-tutkimus, toiminnallinen kehittämisprosessi, toimintatutkimuksellinen ote ja toimintatutkimuksellinen kehittämistyö. Muita kuin teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjä lähestymistapoja käytettiin 13 opinnäytetyössä.

### **5.3.2 Analyysimenetelmä**

Analyysimenetelmiin liittyviä yläluokkia oli yhteensä neljä. Nämä yläluokat olivat laadulliset menetelmät, määrälliset menetelmät, menetelmätriangulaatio ja muut menetelmät. Kuviossa 16 on esitetty analyysimenetelmien lukumäärällinen ja prosentuaalinen jakauma aineistossa yläluokkien mukaan. Laadullisia menetelmiä käytettiin analyysimenetelmänä yli puolessa opinnäytetyöistä. Määrällisiä menetelmiä käytettiin huomattavasti vähemmän. Menetelmätriangulaatiota ja muita menetelmiä hyödynnettiin lähes yhtä paljon.





KUVIO 16. Analyysimenetelmien jakauma yläluokkien mukaan (n=113)

Laadullisten analyysimenetelmien yläluokkaan muodostui kahdeksan alaluokkaa. Induktiivista sisällönanalyysia käytettiin 57 opinnäytetyössä. Tätä analyysimenetelmää kuvattiin aineistossa termein aineistolähtöinen sisällönanalyysi, induktiivinen sisällönanalyysi, aineistolähtöinen sisällönanalyysimenetelmä ja induktiivinen tutkimusote. Teoriaohjaava sisällönanalyysi oli käytössä kolmessa opinnäytetyössä. Näissä analyysimenetelmästä käytettiin termejä teoriaohjaava analyysi, teoriaohjaava sisällönanalyysi ja abduktiivinen sisällönanalyysi. Teorialähtöistä sisällönanalyysia käytettiin kuudessa opinnäytetyössä. Tätä analyysimenetelmää kuvattiin termein teorialähtöinen sisällönanalyysi ja deduktiivinen sisällönanalyysi.

Kolmessa opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysia, mutta ei määritelty tarkemmin sisällönanalyysin menetelmää. Näissä analyysista käytettiin vain termiä sisällönanalyysi. Useampaa eri sisällönanalyysia käytettiin yhdessä opinnäytetyössä, jossa analyysimenetelmänä oli teorialähtöisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin yhdistelmä. Teemoittelua analyysimenetelmänä käytettiin kahdessa opinnäytetyössä. Näistä toisessa käytettiin termiä teemoittelu, ja toisessa kuvattiin aineistosta nousseen esille tarkoitusta ja tavoitteita valaisevia teemoja.

Useampaa eri laadullista analyysimenetelmää käytettiin kolmessa opinnäytetyössä. Näissä analyysia oli kuvattu termein SWOT-analyysi ja induktiivinen sisällönanalyysi, kerronnallinen analyysi ja sisällönanalyysin luokittelu sekä induktiivinen sisällönanalyysi

ja teemoittelu. Diskurssianalyysia oli käytetty yhdessä opinnäytetyössä, jossa menetelmää oli kuvattu termillä diskurssianalyyttinen työkalu. Laadullisia analyysimenetelmiä käytettiin yhteensä 76 opinnäytetyössä.

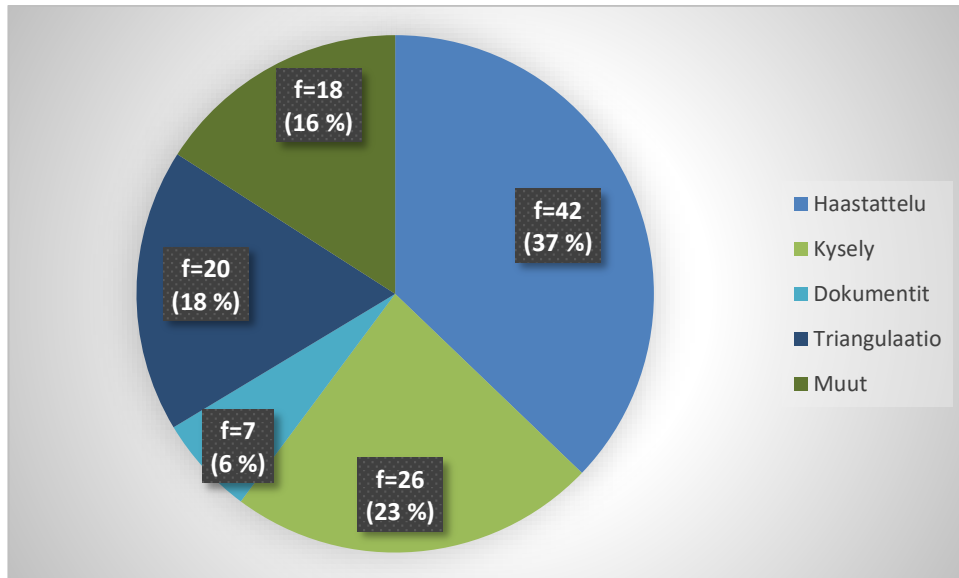
Määrällisten menetelmien yläluokkaan muodostui yksi alaluokka, joka oli tilastolliset menetelmät. Tilastollisista menetelmistä käytettiin aineistossa termejä tilastollinen analyysi, analyysi kvantitatiivisin menetelmin ja analyysi tilastollisin menetelmin. Osassa opinnäytetöistä analyysi kuvattiin sen mukaan, minkä ohjelman avulla analyysi oli toteutettu. Analyysin apuna käytettyjä ohjelmia olivat aineistossa SPSS, Excel ja SPSS for Windows. Määrällisiä analyysimenetelmiä käytettiin 20 opinnäytetyössä.

Analyysiin liittyvää menetelmätriangulaatiota kuvattiin aineistossa termiyhdistelmin deskriptiivinen aineiston analyysi ja numeraalinen tiedon vertaaminen, deduktiivinen sisällönanalyysi sekä sisällön erittely ja SPSS-tilasto-ohjelman käyttö, taulukkolaskentaohjelmiston avulla sekä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, tilastollisin menetelmin sekä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä ja sisällön erittelyllä, aineistolähtöinen ja teoriaohjaava aineiston analyysi sekä analyysi tilastollisin keinoin, käsiteanalyysi ja sisällönanalyysi sekä analyysi tilastollisin menetelmin, tilastollisilla menetelmillä käyttäen Tixel-ohjelmaa sekä deduktiivista sisällönanalyysia ja abduktiivisella sisällönanalyysillä, aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja Excel-taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen, sekä tilastollisesti käyttäen SPSS-ohjelmaa ja laadullisella sisällönanalyysillä. Analyysiin liittyvää menetelmätriangulaatiota käytettiin yhdeksässä opinnäytetyössä.

Muita kuin teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjä analyysimenetelmiä käytettiin kuudessa opinnäytetyössä. Näissä analyysia kuvattiin termein aineistolähtöinen analyysi käyttäen NVivo-ohjelmaa, metasynteesi, ilmoitusten vertaileminen, analyysi Giorgin kuvaamien analyysivaiheiden avulla, edellytyksiin ja menestystekijöihin peilaaminen sekä ITE-laskentaohjelma. Kahdessa opinnäytetyössä analyysimenetelmää ei määritelty lainkaan.

### 5.3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmiin liittyviä alaluokkia muodostui yhteensä viisi. Nämä alaluokat olivat haastattelu, kysely, dokumentit, aineistotriangulaatio ja muut menetelmät. Kuviossa 17 on esitetty aineistonkeruumenetelmien lukumäärällinen ja prosentuaalinen jakauma aineistossa. Aineistonkeruumenetelmistä eniten käytettiin haastattelua. Vähiten aineistonkeruussa hyödynnettiin dokumentteja.



KUVIO 17. Aineistonkeruumenetelmien jakauma aineistossa (n=113)

Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä kuvattiin termein teemahaastattelu, fokusryhmähaastattelu, haastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu, avoin yksilöhaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja sähköinen kyselyhaastattelu. Haastattelua käytettiin 42 opinnäytetyössä.

Kyselyä kuvattiin aineistossa termein sähköinen kyselylomake, lomakekysely, kyselylomake, kyselytutkimus, ZEF -kysely- ja arviointityökalu, paperinen kyselylomake, puolistrukturoitu kyselylomake, strukturoitu kyselylomake, kvantitatiivinen kyselylomake, sähköinen kysely, postikysely, avoin kysely, kysely sekä kirjallinen kysely. Kyselyä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä 26 opinnäytetyössä.

Aineistona käytettyjä dokumentteja kuvattiin aineistossa termein teemoiteltu kirjoituspyyntö, tilastointijärjestelmä, kirjallinen kertomus, kirjoitus, kertomus, työajanseuranta

ja HaiPro-ilmoitus. Erilaisia dokumentteja käytettiin aineistonkeruumenetelmänä seitsemässä opinnäytetyössä.

Aineistonkeruuseen liittyvää triangulaatiota käytettiin 20 opinnäytetyössä. Näissä aineistonkeruumenetelmää kuvattiin termein aineistotriangulaatio, laadullinen tutkimusaineisto ja määrällinen aineisto, teemahaastattelu ja kirjallinen materiaali, postikysely ja teemahaastattelu, haastattelu ja työajankäytön kartoitus, haastattelu ja kyselomake, kyselytutkimus ja teemahaastattelu, kyselytutkimus ja havainnointi, teemahaastattelu ja dokumenttien kerääminen, tarinat ja ryhmähaastattelu, SWOT-analyysimenetelmä ja benchmarking-haastattelu, teemahaastattelu ja tulevaisuusstudiotyöskentely, Learning café -menetelmä ja teemahaastattelu, keskustelu ja avoin kyselylomake, osallistuva havainnointi ja työpajojen materiaali sekä teemahaastattelu ja SWOT-analyysi.

Muita käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä kuvattiin termein kehittämisprosessin aikana tuotettu materiaali, kokoontumiskerran muistio, ryhmätoiminnan arvio, keskustelu, systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmä, Lean-koulutus ja -kehittämistoiminta, työkonferenssin tuotos, tutkimuspäiväkirja, havainnointi ja reflektointi, purkukeskustelut, omaan työhön liittyvä kehittämissuunnitelma, tilastoaineisto ja ryhmäkeskusteluista kerätty aineisto, ITE-itsearviointimenetelmä, systemaattisen tiedonhaun menetelmä, eläytymismenetelmä, Learning café -menetelmä, porinaryhmissä tehdyt muistiinpanot, benchmarking-vierailu, sisäinen auditointi, organisaatiolle eri yhteyksissä kerääntynyt lähdeaineisto, alkuperäistutkimusten haku sekä SWOT-analyysi. Muita aineistonkeruumenetelmiä käytettiin 18 opinnäytetyössä.

#### **5.4 Opinnäytetöiden tuottama hyöty kohdeorganisaatioille**

Opinnäytetöiden kohdeorganisaatiolle tuottama hyöty on jaettu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti neljään alaluokkaan. Nämä alaluokat ovat uusi toimintamalli, kehitetty palvelu tai teknologinen ratkaisu, asiakas- tai koulutusmateriaali, raportoitava tieto ja ei tuotettua hyödynnettävää tietoa. Näistä viimeisen alaluokan tarkastelu olisi vaatinut aineiston yksityiskohtaisempaa analyysia sekä siitä näkökulmasta, onko tutkimuksilla pystytty vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, että siitä näkökulmasta, onko tutkimuksella pystytty tuottamaan sellaista tietoa, jota ei ole osattu tutkimusta suunniteltaessa ennakoida. Tulosten tukemiseksi niiden yhteydessä on esitetty otteita aineistosta.

#### 5.4.1 Uusi toimintamalli, kehitetty palvelu tai teknologinen ratkaisu

Osassa aineiston opinnäytetöistä oli laadittu lopputuloksena konkreettinen toimintamalli tai uuteen toimintaan siirtymisen suunnitelma kohdeorganisaation toiminnan tukemiseksi. Useassa lopputuloksessa oli kuvattu jollain tavalla johtamista tukeva malli, kuten kehityskeskustelumalli, osaamisen johtamisen malli tai strategian toiminnallistamista edistävä toimintamalli. Opinnäytetöissä oli laadittu myös henkilöstön toimintaan vaikuttavia toimintamalleja, kuten mentorointimalli tai suunnitelmaehdotus hiljaiseen raportointiin siirtymisestä.

*Seuraavassa on esitetty opinnäytetyön analyysin tulosten ja aikeisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella luotu kehityskeskustelumalli. (Kaasalainen 2015, 51)*

*Tässä työssä esitelty mentorointimalli otetaan käyttöön osaksi uusien työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä perehdytyksen tukemiseksi Tays Sydänsairaalan sydänvalvontaosastolla. (Sjögren 2016, 45)*

Osassa opinnäytetöistä oli laadittu konkreettisia työkaluja joko henkilöstölle tai esimiehille. Tällaisia olivat erilaiset mittarit ja asiakastyötä tukevat kyselyt, johtamiseen liittyvät tekniikkakortit ja prosessikaaviot. Sähköisessä muodossa toteutettavat mittarit voidaan nähdä myös toimintaa tukevinä teknologisin ratkaisuin. Lisäksi työskentelyä tukeviksi työkaluiksi voidaan luokitella tuotoksena laaditut laatukäsikirjat, riskienhallintasuunnitelmat, työhyvinvointisuunnitelmat ja konkreettiset kehittämissuunnitelmat esimerkiksi sisäisen viestinnän tai tietyn henkilöstöryhmän johtamisen kehittämiseksi.

*Työterveyden asiakkuudenhallinnan kehittämiseen tehdyn mittarin avulla voitaisiin säännöllisesti selvittää asiakasyrityksen odotuksia työterveys- huoltoyhteistyöstä niin kunnallisella kuin yksityisellä puolella. (Antila 2013, 61)*

*Opinnäytetyön tuotoksena kehitettiin henkilökunnan työväliseksi osastojen tarpeita vastaava seksuaaliterveyskysely. (Harju 2014, 2)*

*Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toiminta- ja laatukäsikirjan, joka sisältää toimintaympäristön kuvauksen, työnkuvat, prosessit sekä turvallisuusnäkökulmat. (Lamppu 2013, 2)*

Kehitettyjä palveluita olivat erilaiset asiakastyöhön liittyvät prosessimallinnukset, kuten elämäntapamuutosryhmän prosessikaavio, tietyn potilasryhmän hoitoprosessin luonnos

ja intervallihoidon prosessikuvaus. Lisäksi opinnäytetyön lopputuloksena laadittu vieritestauskokeiden tuotteistus kuuluu kehitettyihin palveluihin.

*Vieritestaustuotteistus tehtiin lääkärin vastaanottoiminnassa yleisemmille vieritestausanalyyteille eli veren glukoosille, hemoglobiinille, C-reaktiiviselle proteiinille CRP:lle, Troponiini-T:lle ja virtsan liuskakokeelle. (Vuorinen 2013, 2)*

*Ehdotuksia rintakipupotilaan akuutti- (kuvio 19) sekä ennaltaehkäiseviksi (kuvio 20) hoitoprosesseiksi on kuvattu alla olevissa kuvioissa. (Kuusisto 2011, 68)*

Sisällön erittelyn avulla tarkasteltuna uusia toimintamalleja, kehitettyjä palveluita tai teknologisia ratkaisuja tuottaneita opinnäytetöitä oli aineistossa yhteensä 30 kappaletta. Tämä tarkoittaa 27% koko aineistosta.

#### **5.4.2 Asiakas- tai koulutusmateriaali**

Osa aineiston opinnäytetöistä tuotti lopputuloksena erilaista asiakkaille tarkoitettua materiaalia tai koulutuksissa käytettävää materiaalia. Tällaisia materiaaleja olivat erilaiset käytännön ohjeet ja oppaat, opetusmateriaalit, koulutusmateriaalit, koulutushahmotelmat ja koulutukseen liittyvät ehdotukset sekä osastotuntimateriaalit.

*Tutkimuksen avulla saatiin luotua opetusmateriaali laskimoverinäytteenottoon Keski-Suomen kuntien alueelle. (Helin & Rissanen 2010, 78)*

*Saadun aineiston ja olemassa olevan ohjausmateriaalin pohjalta kehitettiin autologisille kantasolusiirtopotilaille koko hoitopolun kattava opas. (Pohjonen & Tamminen 2015, 2)*

Opinnäytetöitä, jotka olivat tuottaneet asiakas- tai koulutusmateriaalia, oli aineistossa yhteensä 13 kappaletta. Erilaista materiaalia tuotti 11% opinnäytetöistä.

#### **5.4.3 Raportoitava tieto**

Suurin osa aineistona olevista opinnäytetöistä tuotti raportoitavaa tutkimustietoa. Raportoitavaa tietoa tuottaneita opinnäytetöitä oli yhteensä 70 kappaletta, mikä tarkoittaa 62%

koko aineistosta. Osassa aineistosta tutkimustieto esitettiin sellaisenaan ja varsinainen tiedon hyödyntäminen jätettiin kohdeorganisaation tehtäväksi. Osassa aineistosta tutkimustieto oli jäsennelty niin, että sen pohjalta pystyttiin jo itse aineistossa määrittelemään kehittämisaatuksia tai sitä, kuinka saavutettua tutkimustietoa voidaan hyödyntää. Voidaan katsoa, että myös uusia toimintamalleja tai materiaalia tuottaneet opinnäytetyöt tuottivat raportoitavaa tietoa, mutta ne on määritelty omien alaluokkiensa alle. Tähän alaluokkaan on luokiteltu ne opinnäytetyöt, jotka tuottivat tutkimustietoa ja mahdollisesti kehittämisehdotuksia, mutta eivät konkreettisia työkaluja, malleja tai valmiita materiaaleja.

Puhtaasti tietoa tuottavat opinnäytetyöt käsitteivät moninaisia tutkimusalueita. Yksi tutkittu kohde olivat erilaiset nykytilaa tai nykyistä toimintaa kuvaavat tutkimukset. Yhtenä osa-alueena aineistossa näyttäytyi erilaisia esimiestyön haasteita ja kehittämiskohteita kartoittavat tutkimukset. Osa aineistosta tuotti tutkimustietoa tietyn toiminnan, palvelun tai muun ennalta määritellyn kehittämiskohteen parantamiseksi. Osa taas kartoitti tietyn toiminnan tai menetelmän toimivuutta tai vaikuttavuutta. Osa aineistosta tuotti tietoa siitä, kuinka tutkittava kohde määritellään tai ymmärretään kohdeorganisaatiossa.

Yhtenä osa-alueena raportoitavan tiedon osalta näyttäytyi erilaisten nykytilakuvausten laatiminen tutkimustyön keinoin. Osassa tähän luokkaan kuuluvista opinnäytetöistä kuvauksia oli laadittu erilaisten prosessien tai toimintojen nykytilasta. Osassa taas kartoitettiin esimerkiksi kohdeorganisaation nykytilojen toimivuutta.

*Opinnäytetyön tuloksena syntyi hankintaprosessin nykytilan kuvaus Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa. Kehittämisehdotuksena nostan esiin hankintaprosessin kokonaisvaltaisen kehittämisen tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta. (Hult 2014, 51-52.)*

Yksi aineistosta noussut raportoitavaan tietoon kuuluva osa-alue oli erilaiset esimiestyön haasteet ja kehittämiskohteet. Osa tähän luokkaan kuuluvista opinnäytetöistä kartoitti sitä, minkälaista osaamista ja kehittämistä tietyt johtamistyön osa-alueet kohdeorganisaatiossa kaipaavat. Osa taas kartoitti sitä, minkälaisia haasteita esimiehet kohtaavat työssään liittyen esimerkiksi ristiriitatilanteisiin tai muihin määriteltyihin tilanteisiin sekä toisaalta sitä, minkälaisia keinoja esimiehillä on käytettävissään erilaisissa tilanteissa. Osassa opinnäytetöistä tutkittiin erilaisten menetelmien merkitystä esimiestyössä ja sen kehittämisessä.

*Saadusta aineistosta muodostui kattava kuvaus esimiesten työhyvinvoinnista, sen osa-alueista sekä niistä asioista, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin (Koivisto 2016, 54).*

Osassa aineistosta tutkittiin sitä, kuinka tutkimuskohteena olevaa palvelua tai muuta määriteltä kehittämisskohdetta voitaisiin parantaa. Erilaisina kehitettävänä kohteina nähtiin sekä tarkasti määriteltä kohteita, kuten työnkuvien kehittäminen tai rajatun vastuualueen toiminnan kehittäminen, että laajempia kokonaisuuksia, kuten palveluketjujen toimivuus tai fysioterapiatoiminnan laadukkuus.

*Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että vaikka Lielahtikeskuksessa toimiva palvelumalli koetaan onnistuneeksi, nosti kyselyn vastaajien vapaa palaute esiin useita kehityskohteita. Tutkimuksesta saatua palautetta voidaan käyttää seuraavia hyvinvointikeskuksia suunniteltaessa. (Koivu & Koskinen 2016, 37-38.)*

Osassa aineistosta pyrittiin määrittelemään tutkittavaa kohdetta tai siihen liittyviä tekijöitä. Aineistossa käsiteltiin esimerkiksi sitä, kuinka laatu määritellään kohdeorganisaatiossa tai sitä, minkälaisia osa-alueita tai ominaisuuksia tietyt tutkimuskohteet sisältävät.

*Tämän opinnäytetyön tavoitteena olitehdä näkyväksi laatuun liittyviä merkityksiä, ja henkilökohtaisen pohdinnan sekä tiimin vuoropuhelun kautta nostaa esiin laadun kehittämisenäkökulmia. Näin ollen opinnäytetyönpyrkimys oli toimia sekä itseymmärryksen lisääjänä että laajemminkin työn laadun kehittämisen välineenä. Työnantajalle se tarjoaa lisätietoa siitä, miten oppilashuollon henkilöstö jäsentää laatua, ja millaisia mahdollisuuksia ja ehtoja he kokevat laadun toteutumiseksi. (Ylä-Himanka 2013, 74.)*

Osa aineistosta kartoitti tutkimuskohteena olevan palvelun tai toiminnan toimivuutta tai vaikuttavuutta. Tähän luokkaan kuuluvassa aineistossa tutkittiin kohdeorganisaation nykyistä työskentelyä ja sitä, kuinka se vastaa esimerkiksi määriteltäihin laatuksiteereihin tai strategiaan tavoitteisiin. Toisaalta aineistossa arvioitiin myös erilaisten tekijöiden keskinäisiä vaikutuksia tai tietyn toimintamallin vaikuttavuutta.

*Tutkimuksesta kävi ilmi, että tämänhetkiset palveluketjut Loimaan seudulla eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tulosten perusteella palveluja ja toimintaa pitäisi kehittää, jotta voitaisiin asiakkaalle tarjota kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. (Lehto 2013, 39.)*

*Lopputulemana voimme todeta, että Viisi keskustelua muutoksesta toimii ja sitä kannattaa toteuttaa etenkin avoseuraamuksena (Lepola & Tuunanen 2014, 82).*



Osassa opinnäytetöistä oli tuotetun tiedon pohjalta laadittu kehittämisajatuksia, vaikka varsinaisia uusia toimintamalleja tai työkaluja ei oltu laadittu. Kehittämisajatuksset olivat aineistossa joko henkilöstöön, johtamiseen, organisaation kehittämiseen tai yhteiskunnalliseen kehittämiseen kohdentuvia. Henkilöstöön kohdentuvissa kehittämisajatuksissa käsiteltiin osaamisen kehittämistä ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemista sekä toisaalta myös organisaation tehokkuuden parantamista henkilöstöjohtamisen kautta. Johtamiseen kohdistuvat kehittämisajatuksset koskivat muun muassa johtajille suunnattuja koulutuksia ja johtamistyön keinoja. Organisaation kehittämiseen tähtäävät kehittämisajatuksset sisälsivät toisaalta kohdennettuja toimenpiteitä, kuten kohdeorganisaation tulevaisuuden toimintaa koskevia ehdotuksia ja muutoksia. Toisaalta aineistossa käsiteltiin myös laajemmin toimialaa koskettavia kehittämisehdotuksia sekä esimerkiksi toiminnan laadun parantamiseen tähtääviä kehittämisajatuksia. Yhteiskunnalliset kehittämisasiat käsitelivät muun muassa asiakkaiden yhteiskunnallisen aseman parantamista.

*Kehittämis ehdotukset nousivat esiin saaduista tuloksista. Kehittämistyön toteutukselle on sovittu vastuuhenkilö ja alustava aikataulu. (Tuomela 2014, 69.)*

*Kehittämis- ja jatkotutkimusideoina esitetään: valtakunnallisen laadunhallintamittariston kehittämistä ja niitä valvovien tahojen määrittelyä, kotihoidon asiakaspalautteiden ja palautejärjestelmien yhdenmukaistamista ja standardointia, esimiesten ja kotihoidon johtajien systemaattista kouluttamista laadunhallintaan sekä prosessityöhön ja näyttöön perustuvan kotihoidon laadun tutkimuksen kehittämistä. (Alppi & Ketola 2012, 2.)*

*Litteenä on kehittämisosio, johon on laadittu yksikkökohtainen suunnitelma päivähoidon yhteiskunnallisen aseman parantamiseksi ja asiakaspalvelun kehittämiseksi (Björkman & Törnström 2011, 82-83).*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti kestävältä tutkimukselta edellytetään hyvän tutkimusetiikan mukaista työskentelyä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut hyvästä tieteellisestä käytännöstä ohjeet, joita tässä tutkimuksessa on noudatettu. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan tutkimus voi olla luotettavaa, eettistä ja uskottavaa vain silloin, kun se on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimuksen eettisyyden tarkastelussa tosin ei voida nojata pelkkiin ohjelisteihin, vaan on tärkeää tarkastella myös tutkimuksen eettistä kestävyyttä. Tutkimuksen ja siinä tehtyjen valintojen tulee kestää eettinen tarkastelu. Tämä edellyttää sitä, että tutkimus on tehty aidosti eettiset näkökulmat huomioiden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-150.)

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia ja laadittua teoreettista tietoa, jotka on työssä huomioitu asianmukaisin lähdeviitein. Myös aineistosta tehdyissä lainauksissa on käytetty lähdeviitteitä, koska aineistona on käytetty julkisesti saatavilla ja kaikkien luettavissa olevia tutkimuksia, ja myös näiden tekijöiden tekemää työtä on haluttu asianmukaisesti huomioida ja kunnioittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tutkimusta tehtäessä on kiinnitetty huomiota siihen, että hyvää tieteellistä käytäntöä ei ole loukattu esimerkiksi aikaisempien tutkimuksien osuuksia vähättelemällä tai niihin viittamalla jättämisellä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151).

Tutkimusraportissa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen sekä tutkimuksen tekemiseen liittyvät valinnat yksityiskohtaisesti ja perustellusti. Tulokset on kuvattu kokonaisuudessaan, ja niiden luotettavuutta on vahvistettu kuvaamalla aineiston ja tulosten välistä yhteyttä sekä kerronnallisesti että aineistosta nostetuilla lainauksilla. Tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia on noudatettu läpi tutkimusprosessin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimusta varten on haettu asianmukainen tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta. Koska kyseessä on valmiita aineistoja käsittelevä tutkimus eikä tutkimuksen tekemisen tai aineiston keräämisen ole katsottu olevan kohderyhmää vahingoittavaa, ei tutkimusta varten ole tarvinnut pyytää erillistä eettistä arviointia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,

6.) Yksi keskeinen näkökulma tutkimuksen eettisyyteen liittykin tutkittavien suojaan. Tällä tarkoitetaan sekä sitä, että tutkimus ei aiheuta tutkittaville vahinkoa, mutta myös sitä, että tutkittavien anonymiteettia suojataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155-156) Tässä tutkimuksessa on kuitenkin katsottu, että tutkittavat kohteet ovat sähköisesti julkaistuja ja julkisesti saatavilla. Tästä syystä anonymiteetin säilyttämisen ei ole katsottu olevan samanlaisessa asemassa kuin esimerkiksi haastattelututkimuksina toteutettavissa tutkimuksissa.

Jo tutkimusaiheen valinta nähdään tutkimusta koskevana eettisenä valintana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155-156). Tästä syystä tutkimuksen tarpeellisuutta on perusteltu eri näkökulmista. Tutkimus on tehty, jotta sillä voidaan tuottaa hyödynnettävää tietoa kohdeorganisaatiolle. Merkityksellisten sidonnaisuuksien kannalta tulee ottaa huomioon se, että opinnäytetyön ohjaaja on ollut kohdeorganisaation edustaja. Ohjaaja yhdessä tutkijan kanssa tekee tutkimukseen ja sen toteuttamiseen liittyviä päätöksiä. Kaikki tutkimuksen tekemiseen liittyvät valinnat on tässä tutkimuksessa pyritty kuvaamaan ja perustelemaan selkeästi. Tutkimuksen tulokset taas perustuvat tutkijan omiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella eri näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksen sovellettavuus ja pysyvyys sekä neutraalius ja totuusarvo. Toisaalta aineiston keruuta tulee tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka hyvin tutkija on pystynyt tavoittamaan tutkittavan ilmiön. (Janhonen & Nikkonen 2001, 36.) Tämän tutkimuksen aineistona on käytetty kohderyhmän kaikkia Theseuksessa julkaistuja opinnäytetöitä, joten voidaan katsoa, että tutkimuksella on pystytty tarkastelemaan määriteltyä ilmiötä eli tiettyyn ajanjaksoon sijoittuvien opinnäytetöiden sisältöjä kokonaisvaltaisesti, vaikkakin on huomioitava, että kaikkia valmistuneita opinnäytetöitä ei ole julkaistu Theseus-järjestelmässä.

Toisaalta tulee arvioida sitä, kuinka tutkijan taidot ja oivallukset ovat tukeneet analyysin toteutumista (Janhonen & Nikkonen 2001, 36). Tämä tutkimus perustuu sekä tutkijan laatimaan analyysirunkoon että tutkijan analyysirungon ja aineiston pohjalta tekemiin tul-

kintoihin ja johtopäätöksiin. Tätä tukee laadullisen tutkimuksen luonne ja tarkoitus tuottaa enemminkin ainutlaatuista kuin yleistettävää tietoa (Tuomi 2008, 97). Toisaalta juuri tästä syystä triangulaation merkitys luotettavuudessa korostuu, sillä tutkimusta on tehnyt yksittäinen tutkija. Useamman tutkijan käyttö esimerkiksi tutkimuksen analyysivaiheessa varmentaisi tulosten luotettavuutta. Yhden tutkijan tekemässä tutkimuksessa tulokset perustuvat yhden tutkijan tekemiin tulkintoihin ja päätelmiin. Tästä syystä valintojen perusteleminen ja tulosten vahvistaminen esimerkiksi otteiden tai muiden selitteiden kautta on erityisen tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166, 168.)

Sisällönanalyysi tuo tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille oman perspektiivinsä. Luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida myös se, kuinka aineisto on pystytty pelkistämään niin, että se edelleen kuvaa luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tätä yhteyttä voidaan tukea osoittamalla aineiston ja tulosten välisiä yhteyksiä, kuten tässä tutkimuksessa on tehty nostamalla esille otteita aineistosta, sekä kuvaamalla niitä ilmaisuja, joita tutkittavista kohteista on aineistossa käytetty. (Janhonen & Nikkonen 2001, 36.)

Sisällön erittelyn ongelmana laadullisessa tutkimuksessa on nähty se, että laadullisten aineistojen ollessa pieniä ei niiden kvantifiointi tuo tutkimustulosten kannalta merkityksellistä uutta tietoa tai näkökulmaa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 121). Tässä tutkimuksessa voidaan kuitenkin katsoa aineiston olevan laaja laadullisen tutkimuksen aineistoksi, joten myös kvantifiointilla voidaan saavuttaa merkityksellistä tietoa aineiston sisällöstä.

Yksi laadulliseen tutkimukseen liittyvä luotettavuustekijä on tutkimuksen ja sen tulosten siirrettävyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162.) Vaikkakaan tuloksia ei voi sellaisinaan siirtää vastaamaan jonkun toisen ammattikorkeakoulun tuottamien opinnäytetöiden moninaisuutta, voidaan ajatella, että samat tulevaisuuden kehittämistarpeet koskevat koko koulutusohjelmaa ja sen kontekstia oppilaitoksesta riippumatta. Näin ollen voidaan katsoa, että kehittämissuunnitelmia voidaan soveltaa myös muiden oppilaitoksien järjestämän koulutuksen opinnäytetyöprosesseihin.

Kaikki tutkimuksen vaiheet ja siihen liittyvät valinnat on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta ulkopuolinen lukija pystyy sen avulla seuraamaan tutkimuksen etenemistä ja ymmärtämään sekä siinä tehtyjä valintoja että saavutet-

tuja tuloksia. Tällä tavalla on pyritty vahvistamaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta, joka on tärkeämpää, kuin yksittäisten luotettavuustekijöiden arviointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

### **6.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset**

Keskeiset tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset on esitelty analyysirungon ohjaaman jaottelun mukaisesti. Keskeisiä tuloksia on peilattu tutkimuksen pohjana oleviin teoreettisiin lähtökohtiin ja aikaisempiin tutkimuksiin.

#### **6.3.1 Johtamismallit**

Kaikki analyysirungon mukaiset johtamismallit näyttäytyivät aineistossa. Eniten johtamismalleista oli tutkittu henkilöstön ja osaamisen johtamista, jota käsitteli noin kolmasosa tehdyistä tutkimuksista. Toiseksi suurimpana luokkana olivat ne opinnäytetyöt, joissa ei oltu määritelty johtamismallia. Tällaisia tutkimuksia oli opinnäytetöistä noin viidennes.

Aikaisemmat tutkimukset nostavat sosiaali- ja terveysalan johtamisen keskiöön säännönmukaisesti henkilöstöjohtamisen ja talousjohtamisen. Lisäksi osaamisessa huomioidaan strateginen johtaminen sekä verkosto- ja yhteistyötaidot. Myös muutosjohtamisen osaamista korostetaan, mutta se on tässä tutkimuksessa luokiteltu henkilöstöjohtamisen alaisuuteen. (Heikka 2008, 5; Reikko ym. 2008, 56-60; Lammintakanen & Rissanen 2011, 265; Rissanen & Hujanen 2015, 90.) Näistä henkilöstöjohtamista on aineistossa tutkittu runsaasti. Talousjohtamisen tutkimus on kuitenkin tutkitussa aineistossa ollut vähäistä, talousjohtamiseen liittyviä opinnäytetöitä oli aineistossa vain kaksi. Verkosto- ja yhteistyötaitojen voidaan katsoa liittyvän viestintään, joka tässä tutkimuksessa on luokiteltu strategisen johtamisen alaisuuteen. Myös strategisen johtamisen osuus tehdyistä tutkimuksista oli vähäinen, strategiseen johtamiseen liittyviä tutkimuksia oli aineistossa kuusi.

Lyyran, Pendolinin ja Haapolan (2014, 16) tutkimuksessa on nostettu esille tarve tuottaa opinnäytetöillä kehittämistä liittyen tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Stylmanin (2017, 55) tutkimuksessa sivutaan yhtenä tulevaisuuden tutkimustarpeena sosiaali- ja terveys-

alaa koskevaa maakunta- ja soteuudistusta, joiden vaikutusta sosiaali- ja terveysalan osaamistarpeeseen ei vielä tiedetä. Useammassa aikaisemmissa tutkimuksissa nostettiin esille henkilöstöjohtamisen tärkeys liittyen osaavan henkilöstön saamiseen ja toisaalta myös henkilöstön pysyvyyteen (Heikka 2008, 167-168; Surakka 2010, 74-75; Lammintakanen 2015, 239). Yhtenä tulevaisuuden tutkimuskohteena nostetaan esille alan vetovoimaisuuden tutkiminen, jonka voidaan myös ajatella liittyvän henkilöstöjohtamiseen (Heikka 2008, 167-168). Myös sektoreiden välisen yhteistyön kasvattaminen nostetaan esille tulevaisuuden kehittämistarpeissa (Heikka 2008, 104, 152; Rissanen & Hujala 2015, 86). Lisäksi prosessijohtaminen liitetään muun muassa tehokkuuden parantamiseen (Surakka 2010, 74-75).

Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan tulevaisuuden osaamistarpeiden nähdä liittyvän henkilöstön ja osaamisen johtamiseen sekä prosessijohtamiseen. Voidaan myös katsoa, että työhyvinvointijohtamisella pystytään tukemaan henkilöstön työssä jaksamista ja tätä kautta henkilöstön pysyvyyttä, mikä taas on yksi tulevaisuuden kehittämistarpeista (Heikka 2008, 111). Rakenneuudistusten toteuttamisen ja sektoriyhteistyön vahvistamisen taas voidaan katsoa lisäävän erilaisia yhteistyö- ja kehittämisprojekteja, mistä syystä myös projektijohtaminen voidaan nähdä tulevaisuuden osaamistarpeissa. Projektijohtamisen myös määritellään liittyvän kehittämisprojekteihin, joilla tähdätään työelämän kehittämiseen, minkä vuoksi ne vastaavat myös opinnäytetöiden tavoitteisiin tuottaen työelämää kehittävää tutkimusta (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b).

Prosessijohtamiseen liittyvät tutkimukset olivat neljänneksi suurin alaluokka aineistoon kuuluvissa opinnäytetöissä. Pääsääntöisesti prosessijohtaminen liitettiin Lean-johtamisen kautta tehtävään kehittämiseen. Turvallisuus- ja hyvinvointijohtamisella oli yhtä suuri osuus tehdyistä tutkimuksista kuin prosessijohtamisella. Projektijohtamiseen liittyviä tutkimuksia oli tehty vain yksi. Voidaan tosin ajatella, että erilaisten toimintatutkimuksellisten kehittämistöiden vetäminen ja toteuttaminen kohdeorganisaatioissa on osaltaan projektijohtamista, koska kyseessä on yleensä työelämän kehittämiseen tähtäävä määräaikainen projekti. Tällaisissa tutkimuksissa olisi kuitenkin tärkeä tuoda esille projektijohtamisen näkökulma myös teorian tasolla.

Lopputuloksena voidaan todeta, että erityisesti talousjohtamiseen, strategiseen johtamiseen ja projektijohtamiseen liittyvien tutkimusten tekemistä tulisi lisätä ja vahvistaa, jotta

tehdyillä tutkimuksilla tavoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeet. Henkilöstön ja osaamisen johtamiseen, hyvinvointijohtamiseen ja prosessijohtamiseen liittyvää tutkimusta tarvitaan edelleen, mutta niiden osuus valmistuneista opinnäytetöistä on hyvällä tasolla. On silti huomioitava, että jokaisella johtamismallilla on merkitystä sosiaali- ja terveysalan kokonaisuudessa, joten mihinkään johtamismalliin liittyvää tutkimusta ei voida lopettaa kokonaan, vaikka joidenkin suhteellista osuutta tuleekin nostaa.

On huomioitava, että koulutusohjelma on ollut vasta lukuvuodesta 2015-2016 nimellä sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutus. Tätä ennen koulutus oli nimeltään sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017b.) Näin ollen ilman johtamismallia pelkkään kehittämiseen tähtäävät tutkimukset tulee olla hyväksyttäviä aikaisempien opetussuunnitelmien mukaisissa opinnäytetöissä. Vasta 2016 valmistuneissa opinnäytetöissä pitäisi tämän mukaisesti olla ehdottomasti johtamisnäkökulma. Vuonna 2016 valmistuneista opinnäytetöistä kahdessa ei oltu määritetty johtamismallia tai -näkökulmaa. Kuitenkin, kun tarkastellaan näiden suhteellista osuutta vuosittain valmistuneiden opinnäytetöiden kokonaismäärästä, huomataan, että johtamismallittomien opinnäytetöiden suhteellinen määrä on vuosien varrella laskenut. Tokikin koulutuksen nimen vaihtumisen myötä johtamisen näkyvyyteen opinnäytetöissä tulee kiinnittää tarkempaa huomiota, ja jokaisessa valmistuvassa opinnäytetyössä olisi oltava nähtävillä johtamiseen liittyvä näkökulma. Tähän liittyen tulisi kiinnittää huomiota siihen, että johtaminen tulisi opinnäytetöissä selkeästi esille jo asiasanastossa tai teoreettisessa viitekehyksessä. Vasta teorian puitteista löytyvä johtamisnäkökulma ei riitä, kun kyseessä on nimenomaan johtamiskoulutus.

### **6.3.2 Johtamistutkimukseen liittyvät näkökulmat**

Tutkituin näkökulma aineiston opinnäytetöissä oli ryhmätason näkökulma. Toiseksi suurimpana näkökulmana näyttäytyi organisaation näkökulma. Tämä tulos on ristiriidassa Yuklin näkemyksestä siitä, että ryhmä- ja organisaatiotasosta tutkimusta johtamisesta tarvittaisiin enemmän. Toisaalta Yukl täsmentää tutkimuksen tarvetta nimenomaan tiimien, sidosryhmien ja ympäristön näkökulmiin, joiden esiintyvyyttä voidaan tarkastella paremmin alaluokkien mukaisen näkökulmajaon pohjalta. (Yukl 2006, 18, 21.) Tiimien näkökulman voidaan katsoa vastaavan osittain tässä tutkimuksessa käytettyä työyhteisön

näkökulmaa, jonka esiintyvyys aineistossa oli 9%. Sosiaali- ja terveysalaan liittyvänä tärkeänä sidosryhmänä nähdään asiakkaat, joiden näkökulmaa tarkasteltiin 14% opinnäytetöistä. Myös omaiset ja opiskelijat voidaan nähdä sosiaali- ja terveysalan sidosryhminä. Näitä kumpaaakin tarkasteltiin yhdessä opinnäytetyössä.

Poliittisten päättäjien näkökulmaa sivusi yksi Bikva-mallin mukaisesti tehty työ, mutta muuten poliittisen päätöksenteon näkökulma jäi tarkastelematta. Varsinaisesti ympäristönäkökulmaa ja kohdeorganisaation suhdetta ympäristöön ei tarkastellut yksikään opinnäytetyö. Ympäristönäkökulmaan liittyvänä voidaan nähdä kuitenkin myös sellaiset tutkimukset, jotka tarkastelevat esimerkiksi asiakkaiden tarpeita, jolloin voidaan katsoa asiakaskokemuksiin liittyvien tutkimusten kuuluvan tähän luokkaan (Yukl 2006, 17). Asiakasnäkökulma on aineistossa kolmanneksi suurin tutkimuskohde. Ympäristönäkökulmaa voidaan kuitenkin ajatella myös esimerkiksi sitä kautta, että tarkastellaan toiminnan vaikutuksia ympäristöön joko ekologisuuden tai muun kestävyuden kautta. Lisäksi voidaan tutkia sitä, kuinka johtamisella pystytään vaikuttamaan toiminnan ympäristövaikutuksiin tai siihen, kuinka ympäristö ja esimerkiksi yhteistyötahot suhtautuvat kohdeorganisaatioon.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikkakin ryhmä- ja organisaatiotasoisista tutkimuksista on yläluokkien näkökulmista tehty paljon, olisi opinnäytetöissä tutkittavia näkökulmia hyvä tarkastella myös alaluokkien näkökulmista. Henkilöstön ja johtajan näkökulmat nousevat aineistossa eniten tarkastelluiksi näkökulmiksi, nämä yhdessä muodostavat yli puolet tehdyistä tutkimuksista.

### **6.3.3 Metodologiset valinnat**

Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusstrategiaan oli päätyntä yli puolet (59%) opinnäytetyöntekijöistä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen esiintyvyysero on tuloksissa merkittävä, kvantitatiivista tutkimusstrategiaa oli käytetty vain 19% opinnäytetöistä. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettiin myös menetelmätriangulaatiota hyödyntäneissä tutkimuksissa, joita oli aineistosta 7%. Siltikin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö jäi aineistossa huomattavasti kvalitatiivista menetelmää pienemmäksi.



Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen käytön välinen ero näkyi myös analyysimenetelmien käytössä. Laadullisten menetelmien käyttö oli huomattavasti määrällisten menetelmien käyttöä korkeampaa, laadullisia menetelmiä hyödynsi 67% ja määrällisiä 18% opinnäytetöistä. Myöskään tässä osa-alueessa menetelmätriangulaation käyttö ei merkittävästi lisännyt kvantitatiivisen menetelmän käyttöä, koska triangulaatiota analyysissä käytettiin 8% opinnäytetöistä. Tässä osa-alueessa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän käytön ero oli tutkimusstrategiaa suurempi. Tämä johtuu todennäköisesti muihin menetelmiin jaotellun toimintatutkimuksen käytöstä.

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen oli päädytty neljässä työssä. Toisaalta määrä on vähäinen opinnäytetöiden kokonaismäärään verrattuna. Toisaalta kuitenkin jokaisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnosta valmistuneen opinnäytetyön pohjalla tulee olla tehtynä kirjallisuuskatsaus, joten voidaan ajatella täysin kirjallisuuskatsauksena tehdyn tutkimuksen olevan vaillinaisen suhteessa opinnäytetyön laajuuteen ja tarkoitukseen. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voidaan kartoittaa esimerkiksi jo olemassa olevia työkaluja tai toimintamalleja, mutta itsessään ne eivät tuota uusia malleja tai ratkaisuja, ellei kehittämistyötä jatketa tehdyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta.

Muut menetelmät koostuivat pääasiallisesti toimintatutkimukseksi määritellyistä tutkimuksista, joissa varsinaista kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen välistä valintaa ei oltu tehty. Toimintatutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi on opinnäytetöiden käytännöllisyys- ja hyödynnettävyyšnäkökulman kannalta perusteltua. Toisaalta kuitenkin toimintatutkimuksellisen työn tekeminen ilman tutkimusmenetelmällistä näkökulmaa ei osoita koulutuksen syventäneen tavoitteidensa mukaisesti opiskelijan tutkimuksellista osaamista, vaikkakaan kehittämistyöhön liittyviä menetelmiä ja niihin liittyviä valintoja ei ole rajoitettu. (Asikainen 2004, 91; Stylman 2017, 50).

Aineistonkeruumenetelmissä eroavaisuudet olivat pienempiä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että samojen menetelmien eri versioita käytetään sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Jos tutkimuksessa olisi lähdetty tarkastelemaan jakoa vielä tarkemmin jakamalla esimerkiksi haastattelut ja kyselyt avoimiin ja strukturoituihin versioihin, olisi eroavaisuuksia ollut mahdollisesti enemmän havaittavissa ja verrattavissa muihin tuloksiin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kvantitatiivisen menetelmän käyttö on huomattavasti kvalitatiivisten menetelmien käyttöä vähäisempää. Kvantitatiivisen tutkimusmetodologian vetovoimaisuutta olisi hyvä saada jatkossa lisättyä, jotta myös sen mukaisia opinnäytetöitä tuotettaisiin tulevaisuudessa. Toisaalta myös triangulaation käyttöä voisi hyödyntää enemmän, koska triangulaatiolla katsotaan olevan vaikutusta tutkimuksen kokonaisvaltaisuuteen ja luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 69-70). Voidaan ajatella, että YAMK-tasoisten tutkimusten teossa triangulaation käyttöä tutkimusta vahvistavana tekijänä voisi hyödyntää enemmän.

#### **6.3.4 Opinnäytetöiden tuottama hyöty**

Tampereen ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koskevissa opinnäytetyön arviointikriteereissä määritellään tämän tasoisen opinnäytetyön tuloksena olevan sekä kohdeorganisaatiota että sitä koskevaa toimialaa kehittäviä realistisia ja uudistavia toimenpiteitä. Arviointikriteereissä mainitaan esimerkkeinä täysin uuden tai uudistetun tuotteen luominen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a.) Galli & Ahola (2010, 46) liittävät tuotettuun hyötyyn kehittämisen lisäksi myös organisaatiossa toteutuneen muutoksen erilaisten uusien käytäntöjen tai toimintamallien kautta. Ruotsalainen & Eriksson (2015, 139-140) katsovat, että myös tuotettu tieto itsessään nähdään hyödynnettävänä tuloksena ja tätä kautta opinnäytetyön tuottamana hyötynä, vaikkakin hekin korostavat konkreettisten tulosten tärkeyttä.

Konkreettisten tuotosten ja kehittämisen tärkeys korostuvat kaikissa aikaisemmissa lähteissä. Tätä näkökulmaa tulisikin painottaa opinnäytetöitä suunniteltaessa ja kohdennettaessa. Vaikkakin kaikkien analyysirungon luokkien mukaisia tuloksia oli aineistosta löydettävissä, olisi tärkeää suunnata hyödynnettävyyttä tutkimustuloksista niiden käytännön merkitykseen. Tuotettu tutkimustieto voi jäädä kohdeorganisaatiossa irralliseksi, mikäli jo tutkimusvaiheessa ei pohdita sitä, kuinka tuotettua tietoa voidaan parhaiten hyödyntää niin, että se todella kehittää kohdeorganisaatiota ja sen toimintaa. Lisäksi Ojalan (2017, 100-101) tutkimuksessa oli todettu työnantajien suhtautumisen tutkintoon ja sen tuottamaan osaamiseen ja kehittämiseen olevan opiskelijoiden mielestä väisua. Tähän kokemukseen vastauksena voisi olla konkreettisten tuotosten ja näkyvän kehittämisen korostaminen, koska niiden jalkauttaminen ja juurruttaminen käytäntöön voisi olla helpompaa kuin puutteellisen hyödyntämisenäkökulman sisältävän tuotetun tiedon. Myös Gallin ja

Aholan (2010, 43-44) tutkimuksessa on todettu kohdeorganisaation hyötyvän nimenomaan kehittämistehtävän tuomasta muutoksesta.

Osassa aineistosta oli pohdittu sitä, kuinka ja missä määrin tuotettua kehittämistä pystytään hyödyntämään myös kohdeorganisaation ulkopuolella. Tämä vastaa ajatukseen siitä, että tehdyillä tutkimuksilla tulisi tavoitella koko toimialaan liittyvää kehittämistä eikä keskittyä liian rajatusti kohdeorganisaation kehittämisen näkökulmaan (Sairanen 2017, 145). Yhtenä opinnäytetyön arviointikriteereistä on sen sekä kohdeorganisaatioon että toimialaan kohdistuva realistinen kehittäminen (Sairanen 2017, 148; Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a). Vaikkakaan kaikkia tuloksia tai kehittämistoimenpiteitä ei voida jalkauttaa kaikkiin toimialan organisaatioihin, olisi tutkimuksissa hyvä pysähtyä pohtimaan sitä, minkälaisin muutoksin tuotettua kehittämistä pystyttäisiin hyödyntämään myös muualla.

Vaikka tässä tutkimuksessa on kartoitettu sitä, minkälaista kehittämistä opinnäytetoilla on pystytty tuottamaan, on arvioinnista jätetty pois näkökulma siitä, onko lopullinen tuotettu kehittämistyö vastannut sitä, minkälaisia tavoitteita tutkimukselle on alun perin asetettu. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla se, onko opinnäytetoilla pystytty lopulta vastaamaan juurikin niihin tarpeisiin tai tavoitteisiin, joita varten niitä on alettu työstämään, vai onko lopputuloksena ollut joku muu kehittäminen tai erilainen tuotos.

#### **6.4 Kehittämisehdotukset**

Keskeisten tulosten pohjalta on nostettu kehittämisajatuksia ja -ehdotuksia, joiden toivotaan hyödyttävän koulutuksen johtamista opinnäytetyöprosessia kehitettäessä ja uusia opinnäytetöitä suunniteltaessa. Kehittämisehdotusten tarkoituksena on monipuolistaa valmistuvia opinnäytetöitä ja varmistaa, että ne vastaavat tavoitteisiin kehittämislähtöisyydestä, sovellettavuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta. Laaditut kehittämisehdotukset on esitetty tiivistettynä kappaleen lopussa taulukossa 4.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän vetovoimaisuutta tulisi saada lisättyä ja sitä kautta sen käyttöä vahvistettua. Näin varmistetaan, että koulutuksesta valmistuu monipuolisesti osaajia myös tutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi erilaiset alaan liit-

tyvät vetovoimaisuustutkimukset voitaisiin toteuttaa kvantitatiivisesti. Näin sekä vahvistettaisiin kvantitatiivisen menetelmän käyttöä tutkimusmenetelmänä että saataisiin tulevaisuutta hyödyntävää informaatiota alaan liittyvistä vetovoimaisuustekijöistä ja siitä, miten johtamisella voidaan niihin vaikuttaa.

Koulutuksen tutkimusmenetelmiin liittyvää kurssirakennetta tulisi miettiä uudestaan siitä näkökulmasta, että saataisiin jo opintojen alkuvaiheessa annettua opiskelijoille tietoa eri tutkimusmenetelmien hyödyistä ja niiden tuottamasta tiedosta. Ajatuksena on se, että opiskelijan ei tarvitsisi vielä opintojen alussa tietää, minkä tyyppistä tutkimusta on tekemässä ja opiskella vain siihen metodologiaan liittyviä opintoja, vaan menetelmäopinnoista laadittaisiin yhtenäinen kokonaisuus kaikille. Tämä vahvistaisi myös valmistuvien opiskelijoiden tutkimusmenetelmällistä osaamista.

Yhtenä tutkimuskohteena voisi olla se, miten eri metodien käyttöä on opinnäytetöissä perusteltu. Näin saataisiin lisäinformaatiota siitä, miten tutkimuksia voitaisiin suunnata jatkossa vähemmän käytettyihin menetelmiin. Lisäksi triangulaatiota tulisi hyödyntää enemmän, koska näin saataisiin käytettyä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, sekä lisäksi vahvistettua tutkimusten luotettavuutta. Myös triangulaation käyttöä voitaisiin vahvistaa sillä, että menetelmäosaamisen opetusta monipuolistettaisiin kaikille opiskelijoille.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käyttö kokonaisena opinnäytetyöprosessina tulisi poistaa. Kirjallisuuskatsauksen tekemistä edellytetään kuitenkin YAMK-tasoisten opinnäytetöiden pohjatyöskentelyssä, joten koko tutkimuksen toteuttaminen kirjallisuuskatsauksena ei ole riittävää, eikä vastaa myöskään opinnäytetöiden tarkoitukseen tuottaa konkreettisia kehittämistoimia.

Toimintatutkimuksen käyttö on perusteltua käytännönläheisyytensä vuoksi, ja tästä syystä toimintatutkimuksen käyttöä opinnäytetöissä tulisi vahvistaa. Esille tulisi silti aina tuoda joku tutkimusmenetelmällinen lähestymistapa, jotta vastataan myös tieteellisen tutkimuksen vaateisiin. Lisäksi toimintatutkimuksellisia kehittämishankkeita tehtäessä olisi hyvä huomioida projektijohtamisen näkökulma, ja tuoda se tutkimuksessa esille myös teoreettisena lähtökohtana.

Tutkimuksia tehtäessä tulee huomioida, että opinnäytetöillä tuotetaan hyötyä koko kohdetoimialalle. Tutkimuksessa tulee huomioida se, kuinka hyvin tuotettua tietoa ja kehittämistä voidaan hyödyntää myös muissa samankaltaisissa organisaatioissa. Tutkimuksia ei tulisi kohdentaa liian täsmällisesti, jotta laajempi hyödyntäminen mahdollistuu. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, että kehittämistä kohdistetaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin, mihin tarvitaan apuna erilaisia toimialaan ja kohdeorganisaatioihin liittyviä osaamiskartoituksia ja tulevaisuustutkimusta.

Ympäristönäkökulma tulisi huomioida paremmin tulevissa tutkimuksissa. Ympäristönäkökulmaa voidaan tarkastella ja tutkia eri tavoin. Yhtenä ympäristöön liittyvänä tekijänä nousee ekologisuus sekä erilaisten ympäristöä säästävien menetelmien, tuotteiden tai pakkausten kehittämistyön johtaminen esimerkiksi projektijohtamisen keinoin. Toisena ympäristöön liittyvänä tekijänä voidaan nähdä yhteistyöverkostot ja sitä kautta esimerkiksi sektoriyhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen tai tuleviin maakunta- ja soteuudistuksiin liittyvä yhteistyö sekä erilaisten uudistuksiin liittyvien vaikutusten tutkiminen esimerkiksi skenaariotyöskentelyn kautta. Tällä tavoin tutkimuksia saataisiin kytkettyä myös koko toimialan kehittämiseen. Lisäksi yksi merkittävä ympäristönäkökulmaan liittyvä ryhmä ovat asiakkaat. Asiakkaiden kokemusten ja tarpeiden kartoittaminen ja niihin liittyvien tekijöiden kehittäminen ovat alalle olennaisia paitsi lähtökohtaisesti niin myös esimerkiksi valinnanvapauden lisääntyessä.

Konkreettiset tulokset ja tuotokset ovat helpompia hyödyntää ja jalkauttaa. Lisäksi konkreettinen kehittämistyö vastaa paremmin myös YAMK-opinnäytetöiden yleisiin tavoitteisiin. Opinnäytetöillä on todettu voitavan vaikuttaa erityisesti teknologian hyödyntämiseen ja tehokkuuden lisäämiseen liittyen (Huotari 2014, 8). Erilaisten digitaalisten ratkaisujen kehittäminen on tulevaisuutta myös sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi palveluiden keskittäminen luo tarvetta paitsi etäpalveluille niin myös etätyöskentelylle, minkä johtamista voisi tutkia ja kehittää esimerkiksi laatimalla etätyöskentelyn johtamismalleja tai etäjohtamista mahdollistavia ratkaisuja.

Johtamismallien tutkimiseen tarvitaan monipuolisuutta, jotta ne vastaavat sekä sosiaali- ja terveysalan johtamisen yleiseen osaamistarpeeseen että tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Henkilöstön ja osaamisen johtamisen osuus tehdystä tutkimuksesta on jo runsas. Prosessijohtamisessa on nostettu esille Lean-johtamisen näkökulma erityisesti laborato-

riotyöskentelyssä. Lean-johtamisella tavoitellaan hukan vähentämistä ja tehokkuuden parantamista, joten sitä voisi hyödyntää laajemminkin sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvässä kehittämisessä. Lisäksi Lean-johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat pääsääntöisesti olleet toimintatutkimuksellisia, joissa jo kehittämistyön aikana on saatu aikaiseksi konkreettisia tuloksia. Talousjohtamista on tutkittu ja kehitetty vähäisesti, vaikka se nähdään yhtenä sosiaali- ja terveysalan johtamisen tärkeimmistä osaamisalueista. Talousjohtamiseen liittyvää tutkimusta voitaisiin yhdistää esimerkiksi ekologisuutta ja kestäväää kehitystä edistävään tutkimukseen, jossa pyrittäisiin löytämään ekologisia, mutta myös taloudellisia ratkaisuja hoitotyöhön.

Tutkimuksissa tulisi huomioida se, että johtamismalli tai muu johtamiseen liittyvä näkökulma tulisi selkeästi esille opinnäytetöissä. Jokaisessa opinnäytetyössä tulisi jo tutkimuksen aloittamisvaiheessa määritellä teoreettisiin lähtökohtiin joku johtamiseen liittyvä osa-alue.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tarkastella sitä, kuinka oppilaitoksen kirjallisen työn ohjeita noudatetaan valmistuneissa opinnäytetöissä. Aineistoa tarkasteltaessa huomio kuitenkin kiinnittyi siihen, että useissa töissä oli paljonkin puutteita kirjallisen raportoinnin ohjeiden noudattamisessa, vaikka ohjeiden noudattaminen on selkeästi määriteltyä myös ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden arviointikriteereissä. Kirjallisen raportoinnin ohjeiden noudattamiseen tulisi kiinnittää huomiota läpi opinnäytetyöprosessin tarkoittaen sitä, että ohjeidenmukaista raportointia tarkasteltaisiin ja arvioitaisiin jokaisessa seminaarissa ja ohjauksessa omana osa-alueenaan.

#### TAULUKKO 4. Kehittämisehdotukset opinnäytetöiden monipuolistamiseksi

Kehitettävä kohde	Tarkennus	Toimintaehdotus
<b>Menetelmä-osaamisen laajentaminen</b>	Kvantitatiivisen tutkimuksen määrä	Kurssirakenteen muutos niin, että opiskelijakohtainen menetelmäosaaminen monipuolistuu.
		Alaa koskevat vetovoimaisuustutkimukset. Tutkimus menetelmävalintojen perusteluista.
	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käyttö	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käyttö kokonaisuutena opinnäytetyöprosessina poistetaan.

<b>Hyödynnettävyyden vahvistaminen</b>	Käytännöllisyyden vahvistaminen	Toimintatutkimuksen käytön lisääminen huomioiden metodologinen lähtökohta.
		Opinnäytetöiden tavoitteiden pääpaino konkreettisiin tuotoksiin ja jo prosessin aikana tapahtuvaan kehittämiseen.
	Koko toimialan kehittämisen huomiointi	Opinnäytetöiden aiheiden rajaamisessa huomioidaan laajemman hyödyntämisen mahdollistaminen.
		Tulevaisuustutkimusten tekeminen ja hyödyntäminen.
		Osaamiskartoitusten tekeminen ja hyödyntäminen.
<b>Näkökulmien monipuolisuus</b>	Ympäristönäkökulman lisääminen	Ekologisten menetelmien tai tuotteiden kehittämiseen tähtäävät tutkimukset.
		Sektorirajoja ylittävää yhteistyötä kehittävät tutkimukset.
		Asiakkaiden palvelutarpeiden tutkimus tulevaisuuden uudistusten näkökulmasta.
<b>Johtamisen näkyvyys tutkimuksissa</b>	Johtamismalleihin liittyvä monipuolisuus	Talousjohtamiseen liittyvien tutkimusten lisääminen.
		Projektijohtamisen näkökulma esille toimintatutkimuksellisiin kehittämishankkeisiin.
		Strategiseen johtamiseen liittyvän tutkimuksen lisääminen rakenneuudistusten kautta.
		Lean-johtamiseen liittyvän tutkimuksen ja sitä kautta konkreettisen kehittämistyön lisääminen.
	Johtamisnäkökulman näkyvyyden lisääminen	Johtamisnäkökulma määriteltynä jokaisen tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin.
<b>Muut kehittämiskohteet</b>	Kirjallisen raportoinnin ohjeiden noudattaminen	Raportointiohjeiden huomiointi kaikissa seminaareissa ja ohjauksessa.

## LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutussinovaationa. 2016. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä.

Ammattikorkeakoululaki 1.1.2015/932.

Asikainen, P. 2004. Jatkotutkinnon opinnäytetyön profiili ja arvioinnin kriteerit kokeilun valossa. Teoksessa: Okkonen, E. (toim.) 2004. Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto – toteutuksia ja kokemuksia. Julkaisu 2. HAMK:n e-julkaisuja 2/2006. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Brandon, P. 2015. Research on Evaluation, EV 148: New Directions for Evaluation, Number 148. American Evaluation Association.

Clarke, A. & Dawson, R. 1999. Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Galli, L. & Ahola, S. 2010. Elinikäiset oppijat lähikuvassa. Kokemuksia ja näkemyksiä ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 76. Turun yliopisto.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, P. 2014. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö kehittämässä sosiaali- ja terveysalaa. Teoksessa: Huotari, P. & Kivi, J. (toim.) 2014. Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämishankkeena (ylempi ammattikorkeakoulututkinto). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C. Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 170.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

Jokinen, E. 2017. Näkökulmia arviointitutkimukseen. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Kallioinen, O. 2004. Jatkotutkinnon opinnäytetyöt - kehittämistä, tutkimusta ja tiedettä osaamisen johtamisen jatkokoulutusohjelmassa. Teoksessa: Okkonen, E. (toim.) 2004. Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto – toteutuksia ja kokemuksia. Julkaisu 2. HAMK:n e-julkaisuja 2/2006. Hämeen ammattikorkeakoulu.



Lacey, A. 2015. The Research Process. Teoksessa: Lathlean, J. & Gerrish, K. (toim.) 2015. The Research Process in Nursing. 7th edition. West Sussex, England: Wiley Blackwell.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Laki tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 1.3.2017/93.

Lammintakanen, J. 2015. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lampinen, M. & Turunen, H. (toim.) 2015. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. HAMKin julkaisuja 14/2015. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Lathlean, J. 2015. Evaluation Research. Teoksessa: Gerrish, K. & Lathlean, J. (toim.) Research process in nursing. West Sussex, England: Wiley Blackwell.

Lawler, J. 2016. Social care and social work leadership. Challenges and solutions. Teoksessa: Storey, J. (toim.) Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends. 3rd edition. London: Taylor & Francis Group.

Leinonen, R. 2015. Vaikuttavaa ohjausta – näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohjaukseen. Teoksessa: Kotila, H. & Mäki, K. 2015. 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Haaga-Helion julkaisut 2015. Helsinki: Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Lyyra, E., Pendolin, K. & Haapola, L. 2014. Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämälähtöistä koulutusta. Teoksessa: Huotari, P. & Kivi, J. (toim.) 2014. Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutuksen opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämishankkeena (ylempi ammattikorkeakoulututkinto). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C. Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 170.

Marttila, L. & Lyytinen, A. 2007. Opinnäytetyö ammattikorkeakoulun T&K-toiminnan peilinä. Teoksessa: Levonen, J. (toim.) 2007. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Työelämäläheistä asiantuntemusta kehittämässä. Ylempien ammattikorkeakoulujen kehittämisverkosto. HAMKin julkaisuja 1/2007. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Ojala, K. 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Opetushallitus.n.d. Tutkintojen viitekehykset. Luettu 16.3.2018. [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/tutkintojen\\_tunnustaminen/tutkintojen\\_viitekehys](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehys)

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Pohjus, A. (toim.) 2015. Ylempi AMK -koulutuksen hyvät käytänteet meillä ja maailmalla. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sarja B, Raportit 17/2015.

Rantanen, T. 2007. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö ja työelämän kehittämisen metodologia. Teoksessa: Levonen, J. (toim.) 2007. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Työelämäläheistä asiantuntemusta kehittämässä. Ylempien ammattikorkeakoulujen kehittämisverkosto. HAMKin julkaisuja 1/2007. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Rantanen, T. (toim.) 2008. Laadukas opinnäytetyö. Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyötä koskevia suosituksia. Työelämäläheisyys-työnsuositusten työpapereita 6.12.2008. Luettu 1.2.2018. <http://archive.is/huOP>

Rantanen, T. & Järveläinen, E. 2010. Ylempi AMK-tutkinto työelämän kehittämistutkintona. Teoksessa: Rantanen, T. & Isopahkala-Bouret, U. (toim.) 2010. Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 71.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia 31.

Rissanen, S. & Hujala, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruotsalainen, T. & Eriksson, E. 2015. Opinnäytetöiden hyöty toimeksiantajalle. Työelämäyhdyskuntien arviointi opinnäytetöiden työelämäyhdyskuntien työssäkäynnistä sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa: Lampinen, M. & Turunen, H. (toim.) 2015. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. HAMKin julkaisuja 14/2015. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Sairanen, P. 2017. AMK-maisterit ja muuttuneet työelämän osaamistarpeet. Teoksessa: Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Kotila, H. (toim.) AMK-maisteri – Työelämän moniosaaja. Haaga-Helian julkaisut 2017.

Sinkkonen, M., Tapani, A., Aho, M., Lipponen, V., Wallin, O., Saarni, L. & Cumini, A. 2015. Ylempi amk -koulutus työelämän kumppanina – moniammatillinen asiantuntijuus hyötykäyttöön. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 81. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Sosiaali- ja terveysministeriö. n.d. Sosiaali- ja terveyspalvelut. Luettu 3.5.2018. <http://stm.fi/sotepalvelut>

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Stylman, V. 2017. Ylemmän ammattikorkeakoulukoulutuksen merkitys sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden ammatillisen identiteetin ja asiantuntijuuden kehitykselle. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Surakka, T. 2010. Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa: Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 14. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2017a. YAMK-opinnäytetyön arviointikriteerit.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2017b. Opetussuunnitelmat 2008-2016. Luettu 28.12.2017. <http://opinto-opas-ops.tamk.fi/>

Tapani, A. & Sinkkonen, M. 2017. Kokemuksesta teoriaan – Työelämäkytkös AMK-maisteripedagogiikan ytimessä. Teoksessa: Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Kotila, H. (toim.) AMK-maisteri – Työelämän moniosaaja. Haaga-Helian julkaisut 2017.

Terveystieteiden laaki 30.12.2010/1326.

Topping, A. 2015. The Quantitative-Qualitative Continuum. Teoksessa: Lathlean, J. & Gerrish, K. (toim.) 2015. The Research Process in Nursing. 7th edition. West Sussex, England: Wiley Blackwell.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.

Tutkimus- ja kehitystyö suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. 2004. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:7. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta 16.6.2005/423.

Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 1.3.2017/120.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yukl, G. A. 2006. Leadership in organizations. 6th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

## LIITTEET

1 (4)

Liite 1. YAMK-tutkinnon opinnäytetyön arviointikriteerit Tampereen ammattikorkeakoulussa. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2017a.)

<i>Arvioinnin kohteet</i>	<i>Arvosana 5 kiitettävä</i>	<i>Arvosana 3 hyvä</i>	<i>Arvosana 1 tyydyttävä</i>	<i>Arvosana hylätty</i>
<i>1. Aihevalinta sekä opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus</i>	Opinnäytetyön aihe nousee työelämän kehittämistarpeista ja se on alalle ajankohtainen.	Opinnäytetyön aihe nousee työelämän kehittämistarpeista ja se on alalle ajankohtainen.	Opinnäytetyön aihe nousee työelämän kehittämistarpeista ja se on alalle ajankohtainen.	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ovat irrallisia ja jäsentymättömiä.
	Opinnäytetyön tavoite kohdistuu työelämässä ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen tai menettelytapojen kehittämiseen tietoa soveltaen.	Opinnäytetyön tavoite kohdistuu työelämässä ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen tai menettelytapojen kehittämiseen.	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ohjaavat opinnäytetyön tekemistä.	
	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ohjaavat perustellusti ja johdonmukaisesti opinnäytetyön tekemistä ja ne välittyvät myös lukijalle.	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ohjaavat johdonmukaisesti opinnäytetyön tekemistä.		
<i>2. Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat ja lähteiden käyttö</i>	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet sekä niiden väliset suhteet määritellään ja niiden valinta perustellaan.	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet määritellään ja niiden valinta perustellaan.	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet määritellään yksipuolisesti.	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet eivät tule määritellyiksi, jolloin teoreettiset lähtökohdat jäävät puutteellisiksi.
	Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt kattavasti aihealueen keskeisiin kansallisiin ja kansainvälisiin lähteisiin.	Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt aihealueen keskeisiin kansallisiin ja kansainvälisiin lähteisiin.	Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt yksipuolisesti ja kriittikittömästi aihealueen keskeisiin lähteisiin.	Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt lähteisiin puutteellisesti.
	Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat ajantasaisia, luotettavia ja alkuperäisiä. Niistä saatua tietoa on analysoitu ja synteesiä on tehty systemaattisesti ja kriittisesti sekä uutta tietoa luoden.	Opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat ajantasaisia, luotettavia ja alkuperäisiä. Niistä saatua tietoa on analysoitu ja synteesiä on tehty systemaattisesti ja kriittisesti, mutta teoreettiset ja käsitteelliset lähtökohdat eivät muodosta loogista kokonaisuutta.	Opinnäytetyössä käytetään runsaasti vanhentuneita tai toisen käden lähteitä. Teoreettiset ja käsitteelliset lähtökohdat jäävät hajanaisiksi.	Opinnäytetyössä ilmenee plagiointia.

(jatkuu)

	<i>Teoreettiset ja käsitteelliset lähtökohdat muodostavat loogisen kokonaisuuden perustaksi opinnäytetyössä tehdyille valinnoille ja opinnäytetyön toteutukselle.</i>			
3. <i>Menetelmät/to-teutustapa ja opinnäytetyön tekeminen/opinnäytetyö-prosessi sekä eettisyys ja luotettavuus</i>	Kehittämisen- ja tutkimusmenetelmien valinta, käyttö ja soveltaminen ovat opinnäytetyön kannalta tarkoituksenmukaista, perusteltua ja toistettavasti kuvattuja.	Kehittämisen- ja tutkimusmenetelmien valinta, käyttö ja soveltaminen ovat opinnäytetyön kannalta tarkoituksenmukaista ja perusteltua.	Kehittämisen- ja tutkimusmenetelmien valinnassa, käytössä ja soveltamisessa on puutteita.	Kehittämisen- ja tutkimusmenetelmien valinnassa, käytössä ja soveltamisessa on virheitä.
	Yhteistyö työelämän edustajien kanssa on ammatillista, vastavuoroista, sovitun aikataulun mukaista, rakentavaa ja dokumentoitua.	Yhteistyö työelämän edustajien kanssa on ammatillista, vastavuoroista ja sovitun aikataulun mukaista.	Yhteistyö työelämän edustajien kanssa on ammatillista ja vastavuoroista mutta niukkaa.	Yhteistyö työelämän edustajien kanssa on niukkaa tai sitä ei opinnäytetyön tekijästä johtuen tapahdu.
	Opinnäytetyö osoittaa tekijän ongelmanratkaisutaitoja, kykyä arvioida yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa sekä kykyä johtaa työelämän kehittämistyötä vastuullisesti ja itsenäisesti opinnäytetyön tavoitteen suunnassa.	Opinnäytetyö osoittaa tekijän ongelmanratkaisutaitoja, kykyä arvioida yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa sekä kykyä johtaa työelämän kehittämistyötä ohjautusti opinnäytetyön tavoitteen suunnassa.	Opinnäytetyö ilmentää niukasti tekijänsä ongelmanratkaisutaitoa, kykyä arvioida yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa ja kykyä johtaa työelämän kehittämistyötä tavoitteiden suunnassa.	Opinnäytetyö ei osoita tekijän ongelmanratkaisutaitoja, kykyä arvioida yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa sekä kykyä johtaa työelämän kehittämistyötä.
	Opinnäytetyöprosessissa näkyy tekijän innovatiivisuus, luovuus. Prosessissa ilmenee itseohjautuvuus ja taito edetä tavoitteiden mukaisesti.	Opinnäytetyöprosessi on ollut sujuvaa ja tekijä on tuottanut tavoitteiden mukaisen tuloksen.	Opinnäytetyöprosessi ei ole edennyt suunnitelman mukaan ja se on vaatinut runsaasti ohjausta. Opinnäytetyön tavoitteiden mukainen tulos jää vaillinaiseksi.	Opinnäytetyöprosessin eteneminen on ollut ohjauksesta riippuvaista.
	Opinnäytetyön tekijä tarkastelee monipuolisesti opinnäytetyöhön ja sen tekemiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ja toimii niiden edellyttämällä tavalla opinnäytetyön eri vaiheissa.	Tekijä pohtii opinnäytetyöhön ja sen tekemiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ja toimii niiden edellyttämällä tavalla opinnäytetyön eri vaiheissa.	Opinnäytetyön tekijä pohtii yksipuolisesti opinnäytetyöhön ja sen tekemiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä ja toimii niiden edellyttämällä tavalla.	Opinnäytetyöhön liittyvien eettisten kysymysten tarkastelu ja niiden mukainen toiminta on puutteellista.
				Opinnäytetyössä ilmenee plagiointia.

4. Tulokset, johtopäätökset ja pohdinta	<i>Opinnäytetyön tulokset vastaavat erinomaisesti asetettuja tavoitteita ja konkreettista tehtävänasettelua.</i>	<i>Opinnäytetyön tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Ne palvelevat kohteena olevaa organisaatiota, toimialaa ja sen ammatillisia käytäntöjä.</i>	<i>Opinnäytetyön tulokset ovat asetettujen tavoitteiden suuntaisia. Niitä on mahdollista hyödyntää kehitettäessä kohteena olevaa organisaatiota, toimialaa ja sen ammatillisia käytäntöjä.</i>	<i>Opinnäytetyön tulokset eivät vastaa asetettujen tavoitteita ja niitä on vaikea hyödyntää kehitettäessä kohteena olevaa organisaatiota, toimialaa ja sen ammatillisia käytäntöjä.</i>
	Tuloksena on realistisia ja uutta luovia kehittämistoimenpiteitä kohteena olevaa organisaatiota, toimialaa ja sen ammatillisia käytäntöjä varten, tuotteen kehitympi versio tai uusi tuote.	Tuloksena on realistisia kehittämistoimenpiteitä kohteena olevaa organisaatiota, toimialaa ja sen ammatillisia käytäntöjä varten, tuotteen kehitympi versio tai uusi tuote.	Opinnäytetyön tekijä tarkastelee niukasti opinnäytetyön tuloksia suhteessa lähtötilanteeseen.	Opinnäytetyön tekijä arvioi opinnäytetyön tuloksia ja toteutusta epärealistisesti.
	Opinnäytetyön tekijä tarkastelee opinnäytetyön tuloksia laaja-alaisesti suhteessa lähtötilanteeseen.	Opinnäytetyön tekijä tarkastelee opinnäytetyön tuloksia suhteessa lähtötilanteeseen.	Opinnäytetyön tekijä arvioi niukasti opinnäytetyön toteutusta, tuloksia ja luotettavuutta.	Opinnäytetyössä ilmenee plagiointia.
	Opinnäytetyön tekijä osaa analysoida ja arvioida opinnäytetyön toteutusta, tuloksia ja tulosten luotettavuutta kriittisesti ja esittää perusteltuja parannusehdotuksia.	Opinnäytetyön tekijä arvioi opinnäytetyön toteutusta, tuloksia ja tulosten luotettavuutta kriittisesti.		

5. Opinnäytetyön esittäminen ja kirjallinen raportointi	<i>Opinnäytetyön kehittämis- tai tutkimusprosessi ja opinnäytetyöraportti muodostavat johdonmukaisen ja tasapainoisen kokonaisuuden.</i>	<i>Opinnäytetyön kehittämis- tai tutkimusprosessi ja opinnäytetyöraportti muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden.</i>	<i>Opinnäytetyön eri osuudet jäävät toisistaan irrallisiksi.</i>	<i>Opinnäytetyön kokonaisuus on puutteellinen.</i>
	Opinnäytetyöprosessin vaiheet, tehdyt ratkaisut, tulokset ja johtopäätökset raportoidaan sekä suullisesti että kirjallisesti perusteltuna ja luotettavana kokonaisuutena.	Opinnäytetyöprosessin vaiheet, tehdyt ratkaisut, tulokset ja johtopäätökset raportoidaan sekä suullisesti että kirjallisesti eheänä kokonaisuutena.	Opinnäytetyöprosessin vaiheet, tehdyt ratkaisut, tulokset ja johtopäätökset raportoidaan sekä suullisesti että kirjallisesti.	Opinnäytetyöprosessi ei ole edennyt ohjeiden mukaisesti.
	Opiskelija on esittänyt opinnäytetyönsä eri vaiheita seminaareissa ja esim. työelämäyhteistyökumppanin kanssa sovitulla tavalla puolustaen tekemiään valintoja ja osoittaen täten asiantuntijuutta ja ammatillista kypsyystään.	Opiskelija on esittänyt opinnäytetyönsä eri vaiheita seminaareissa ja esim. työelämäyhteistyökumppanin kanssa sovitulla tavalla puolustaen tekemiään valintoja.	Opiskelija on esittänyt opinnäytetyönsä eri vaiheita seminaareissa ja esim. työelämäyhteistyökumppanin kanssa sovitulla tavalla.	Opinnäytetyöraportoinnissa ei ole noudatettu TAMKin kirjallisen raportoinnin ohjeita.
	Opinnäytetyöraportti on kirjoitettu TAMKin kirjallisen raportoinnin ohjeiden mukaisesti.	Opinnäytetyöraportti on kirjoitettu TAMKin kirjallisen raportoinnin ohjeiden mukaisesti.	Opinnäytetyöraportoinnissa on noudatettu TAMKin kirjallisen raportoinnin ohjeita puutteellisesti.	Opinnäytetyöraportti ei ole työelämäkumppanin edustajan tarkastama tai hyväksymä.
	Opinnäytetyöraportti on työelämäyhteistyökumppanin edustajan tarkastama ja hyväksymä.	Opinnäytetyöraportti on työelämäyhteistyökumppanin edustajan tarkastama ja hyväksymä.	Opinnäytetyöraportti on työelämäyhteistyökumppanin edustajan tarkastama ja hyväksymä.	
	Opiskelija osaa tarvittaessa esitellä opinnäytetyötään ymmärrettävästi myös vieraalla kielellä.	Opiskelija osaa tarvittaessa esitellä opinnäytetyötään ymmärrettävästi myös vieraalla kielellä.		
	Opinnäytetyön tekijä levittää opinnäytetyössä rakennettua uutta tietoa mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi artikkelina ohjaajansa opastuksessa.	Opinnäytetyön tekijä levittää opinnäytetyössä rakennettua uutta tietoa mahdollisuuksien mukaan artikkelijulkaisuna ohjaajansa opastuksessa.		