Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Pia Hattuniemi

Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Case Metropolian Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK)

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen

Opinnäytetyö

17.2.2019

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Pia Hattuniemi Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Case Metropolian Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) 62 sivua + 3 liitettä 17.2.2019
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen TtT Minna Elomaa-Krapu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikuttavuutta ja sitä, onko tutkinnon suorittamisella vaikutusta urakehitykseen. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa koulutusohjelman kehittämistä varten. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Mittarin pohjana oli Lyyran ja Pendolinin (2013) opinnäytetyöhönsä tekemä ja Kirkpatrickin neljäportaiseen koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalliin pohjautuva kysely, jota muokattiin tähän koulutusohjelmaan sopivaksi. Mittaria modifioitiin ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisten kompetenssien sekä Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -tutkinnon omien kompetenssien sekä opetussuunnitelmien pohjalta.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä vuosina 2014–2018 koulutusohjelmasta valmistuneille henkilöille. Kyselyn vastausprosentti oli 47. Saatu aineisto analysoitiin frekvenssein, prosenttiosuuksin ja ristiintaulukoinnein sekä avoimen palautteen osalta sisällönanalyysin keinoin luokittelemalla.

Tutkimusten tulosten mukaan Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelma on vaikuttava, eli se saavuttaa tavoitteensa tutkinnon suorittaneiden johtamis- ja esimiesosaamisen kehittymisessä. Tutkinnon suorittamisella oli myös vaikutusta urakehitykseen. Puutteita tutkinnon suorittaneiden osaamisen kehittymisessä oli ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisten kompetenssien mukaisessa kansainvälistymisosaamisessa, koulutusohjelman kompetenssien mukaisessa hankinta- ja kilpailutusprosessiosaamisessa sekä opetussuunnitelmien mukaisessa talousjohtamisen osaamisessa.

Kyselyn tulokset antoivat tietoa opintojaksojen sisältöjen kehittämisen lisäksi niiden käytännön toteuttamisen ja opetusmenetelmien kehittämiseen. Tulosten mukaan opetusmenetelmiä tulisi monipuolistaa, tehtävistä annettavaa palautetta kehittää ja ryhmätöiden määrää vähentää. Lisäksi opintojen toteutuksessa tulisi ottaa paremmin huomioon eri taustoista tulevat opiskelijat.

Avainsanat	koulutuksen vaikuttavuus, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Author Title	Pia Hattuniemi Evaluating effectiveness of education. Case Metropolia University of Applied Sciences' Management in Health Care and Social Services.
Number of Pages Date	62 pages + 3 appendices 17 February 2019
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Management in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Komulainen, Lecturer Minna Elomaa-Krapu, PhD

The purpose of this thesis was to research the effectiveness of the Metropolia University of Applied Sciences' Management in Health Care and Social Services master's programme. The purpose was also to find out did graduating from the programme have influence on career development. The goal of the thesis was to produce information for development of the degree programme. The thesis was carried out as a quantitative survey. The survey was modified. It was originally developed by Lyyra and Pendolin (2013) for their thesis and it was based on Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluating Model. The modification of the survey based on common competencies of masters' degrees of universities of applied sciences and competencies and curricula of this degree programme.

The research material was collected by a survey for persons who graduated from the programme during years 2014–2018. The response rate was 47. The data was analyzed with frequencies, percentages and cross tabulation. The open feedback was analyzed by methods of qualitative content analysis.

According to the results Metropolia University of Applied Sciences' Management in Health Care and Social Services degree programme has efficiency on the development of the graduates' management and leadership competencies. Graduating had also influence on career development. According to the results some needs of the development of the competencies were reported. Development of competencies of internationalization, purchasing and competitive procurement and financial managing were estimated to be defective after graduating.

The results brought out information to develop contents and execution of study modules and training methods. According to the results training methods ought to be diversified, the feedback for the study assignments developed and the amount of teamwork as a training method decreased. In addition, with the execution of the study modules the different backgrounds of the students ought to be taken into consideration.

Keywords	effectiveness of education, master's degree, management in health care and social services

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla 2

2.1 Johtaminen käsitteenä 2
2.2 Lähi- ja keskijohtaminen 3
2.3 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen 4
2.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvittava osaaminen 6

3 Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja yhteiset kompetenssit 9

4 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) Metropoliassa 15

5 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi 18

6 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 20

7 Opinnäytetyön toteutus 20

7.1 Tiedonhaku 20
7.2 Tutkimusmenetelmä 21
7.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu 23
7.4 Tutkimusaineiston analyysi 23

8 Tutkimustulokset 24

8.1 Vastaajien taustatiedot ja tutkinnon jälkeinen kouluttautuminen 25
8.2 Tyytyväisyys koulutuksen käytännön järjestelyihin 27
8.3 Osaamisen kehittyminen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisten kompetenssien osalta 30
8.4 Osaamisen kehittyminen koulutusohjelman kompetenssien ja opetussuunnitelmien osalta 31
8.5 Koulutuksen vaikutus toimintaan esimiehenä ja työntekijänä 34
8.6 Koulutuksen vaikutus organisaatioon 36
8.7 Koulutuksen vaikutus uralla etenemiseen 37
8.8 Avoin palaute koulutuksesta 40

9 Pohdinta 44

9.1 Tulosten tarkastelu 44
9.2 Luotettavuus 48
9.3 Eettisyys 49
9.4 Johtopäätökset 50

Lähteet 53

Liitteet

Liite 1. Tiedonhaku

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Arvontalomake

1 Johdanto

Vuonna 2017 ylempien ammattikorkeakoulututkintojen määrä kasvoi edellisvuodesta lähes 11 prosenttia. Tutkintoja suoritettiin 2 800, joista kolmannes terveys- ja hyvinvointialalla. (Suomen virallinen tilasto 2018.) Tutkintojen määrän kasvu on tavoiteltua, sillä opetus- ja kulttuuriministeriön vuosina 2014–2015 toiminut koulutustarpeita ennakoiva työryhmä esitti ylempien ammattikorkeakoulututkintojen vuosittaiseksi tutkintotavoitteeksi 4 500 tutkintoa vuonna 2020. Saman työryhmän maakuntien liitoille tekemän kyselytutkimuksen mukaan lähes kaikkien maakuntien mielestä hyvinvoinnin, sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä terveysteknologian muodostama kokonaisuus oli eniten kasvava toimiala (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015: 62–64, 84). Sosiaali- ja terveyspalveluiden alan kasvusta kertoo myös se, että sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutetut työllistyvät muita aloja paremmin. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2012 sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista lähes kaikki olivat työllistyneet valmistumisensa jälkeen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015: 14; Työ- ja elinkeinoministeriö 2016: 121–122).

Myllärinen (2014: 90) kuvaa sosiaali- ja terveysalan johtamista luovimiseksi ristiaallokossa. Kansalaisille tärkeän ja kunnille hintavan sosiaali- ja terveysalan palvelujen tarjonnan järjestäminen on jo läpikäynyt monta muutosta, ja pitkäksi venyneen sote-uudistuksen toteutus on edelleen kesken. Muutokset ja niiden johtaminen edellyttävät tulevaisuudessa osaamista, jonka ulottuvuuksia voi olla nyt vaikeaa arvioida. Sosiaali- ja terveysala tarvitsee osaavia johtajia, mutta samaan aikaan ammattikorkeakoulutuksen rahoitusta on kiristetty. Ammattikorkeakouluopetus on digitalisoitumassa ja visiona on, että vuonna 2030 ammattikorkeakoulu on avoin, verkkoperustainen ja digitaalinen (Ikonen 2018). Niukentuvat koulutuksen resurssit ja opiskelun digitalisoituminen edellyttävät opiskelijoilta yhä enenevästi itseohjautuvuutta. Tuloksellisuuteen pohjautuva ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli tuottaa tutkintoja, mutta tuottavatko siihen pohjautuvat koulutusohjelmat osaamista?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Metropolian Ammattikorkeakoulun (jäljempänä Metropolia) sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikuttavuutta. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä koulutusohjelmasta vuosina 2014 – 2018 valmistuneille henkilöille. Kyselyssä selvitettiin valmistuneiden opiskelijoiden osaamisen kehittymistä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yleisten kompetenssien sekä tutkinnon omien kompetenssien ja opetussuunnitelmien sisältöjen pohjalta. Lisäksi

opinnäytetyössä selvitettiin, onko koulutuksella ollut vaikutusta valmistuneiden urakehitykseen. Vastaajilla oli mahdollisuus antaa myös yleistä palautetta.

2 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat sosiaali- ja terveysalan johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja sen kompetenssit sekä koulutuksen vaikuttavuus. Johtamista tarkastellaan erityisesti lähi- ja keskijohtamisen näkökulmasta.

2.1 Johtaminen käsitteenä

Johtamisen voidaan lyhyesti sanoa olevan toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi. Se voidaan määritellä kontekstisidonnaiseksi toiminnaksi, jolla työntekijöiden työpanos hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ihmiset toimimaan yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen varmistaa organisaation perustehtävän toteuttamisen, ja se on siksi organisaation olemassaolon kannalta kriittinen prosessi. Johtaminen on vuorovaikutusprosessissa tapahtuvaa toimintaa, johon sisältyy suunnittelua ja päätöksentekoa, organisointia, vastuun jakamista ja valvontaa. Johtaminen on myös palvelutehtävä, joka auttaa työntekijöitä saamaan esiin parhaat puolensa, ja johtamisella rakennetaan merkityksiä työpaikan arjessa. (Aarva 2009: 52; Koivistoinen – Pellinen 2014: 110–111; Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2010: 13–14; Seeck 2012: 20–21)

Vaikka suomen kielessä puhutaan yleisesti johtamisesta, on perinteinen tapa hahmottaa johtamista sen jakaminen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen, johtajuuteen (leadership). Asioiden johtamisessa painotetaan suunnitelmien ja tavoitteiden toteuttamista ja seurantaa, mittaamista ja valvontaa. (Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 25.) Johtajuus painottaa johtamisen sosiaalisia prosesseja ja inhimillisiä puolia, johon kuuluu vaikuttamista, ihmisten sitouttamista, visiointia, motivointia ja innostamista. Johtajuudella kuvataan sitä, miten asiat saadaan tapahtumaan muiden välityksellä. (Heikka 2008: 33.) Ihmisten johtaminen, johtajuus, on joukko yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä olevia prosesseja, joissa esimiehen tehtävänä on työskennellä yhdessä muiden kanssa sen sijaan, että antaisi paremmalla tietämyksellään valmiit vastaukset työntekijöidensä ongelmiin. (Simons – Lomax 2013: 63.)

Johtamista voi hahmottaa toimintoina ja konkreettisena asemana ja johtajuutta prosessina ja abstraktina käsitteenä. Jollain voi olla johtajuutta, vaikka hän ei olisi johtaja-asemassa. On myös mahdollista olla hyvä johtaja ilman, että omaa johtajuutta. Johtaminen ja johtajuus voivat siis esiintyä toisistaan irrallisina, mutta monessa tilanteessa ja asemassa tarvitaan niitä molempia yhdessä. (MacKian – Russell – McCalla 2013: 5.) Van Wartin (2017: 24) mukaan hyvän johtajuuden suuri haaste on yhdistää operationaalinen johtaminen visionääriseen johtajuuteen.

2.2 Lähi- ja keskijohtaminen

Lähijohtamisella tarkoitetaan päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä vastaamista sekä operatiiviseen palvelutoimintaan osallistuvaa esimiestyötä. Keskijohto, joka sijoittuu ylimmän johdon ja lähijohdon väliin, vastaa yksikkötasoisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä. (Reikko ym. 2010: 19; Rissanen – Hujala 2017: 82.) Sosiaali- ja terveysalan johtamisesta ei ole alojen ammattihenkilöistä poiketen säädetty tarkasti. Sosiaalihuollon hallinnollisiin johtotehtäviin edellytetään soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa, mutta terveydenhuollossa vastaavia määrittelyjä ei ole. (Koivistoinen–Pellinen 2014: 113; Lammintakanen – Rissanen 2017: 268; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 § 46 a.)

Lähijohtajan työ on muutamasta tai muutamasta kymmenestä työntekijästä koostuvan työyhteisön johtamista. Työssä painottuvat työntekijöiden osaamisen johtamisen lisäksi asiakas- ja potilastyöhön liittyvät asiat sekä palveluprosessien ja palvelujen sisällöllinen kehittäminen ylempää tulevien linjausten suuntaisesti. Lähijohtaja tarvitsee työssään hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta hän voi välittää osallistavan johtamisen keinoin organisaatio- tai kuntatasolta tulevia strategisia linjauksia. Tämä edellyttää kykyä olla läsnä ja kohdata työntekijät sekä lisäksi kykyä viestiä monimutkaisetkin asiat yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa. Lähijohtaja huolehtii organisaation viestinnästä sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa suunnassa. (Koivistoinen – Pellinen 2014 112; Laaksonen – Ollila 2017: 10; Niiranen 2014: 49–50.)

Keskijohdon työssä painottuvat lähijohtamista enemmän toiminnan strategisten tavoitteiden saavuttaminen esimerkiksi tuloksellisuustavoitteiden ja niihin käytettävien resurssien sovittamisen muodossa. Keskijohto työskentelee organisaation ylimmän johdon ja lähijohdon välissä ja se toimii näiden tasojen eri tavoitteiden yhteensovittajana. Vuorovaikutuksellisesti keskijohdon työssä painottuvat samat asiat kuin lähijohtamisessa. (Niiranen 2014: 49–50.) Keskijohtajien työssä on kuitenkin liikkumisvaraa ja vaikuttamis-

mahdollisuuksia lähijohtajia enemmän. Keskijohto on työssään kosketuksissa sekä asiakasrajapinnan työn että strategisen ylätason johtamistyön kanssa, ja erityisesti käytännön asiakastyön tarpeisiin vastaamisen liikkumavaraa on lähijohtoa enemmän. (Kerkkänen – Niiranen 2014: 74–75.)

2.3 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Sosiaali- ja terveysalaa on pidetty johtamisen näkökulmasta haasteellisena toimialana. Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat usein melko suuria, moniammatillisia palveluorganisaatioita, joilla on paljon erilaisiin lakeihin perustuvia tehtäviä ja velvollisuuksia. Asiakas- ja potilastyö on vaativaa, ja siinä tarvitaan vahvaa eettistä osaamista. Sosiaali- ja terveysala on ollut perinteisesti kompleksinen, julkiseen sektoriin painottuva toimiala, ja tästä johtuen liiketoiminnallinen ja strateginen ajattelu ja osaaminen ovat jääneet hieman vieraammiksi. Julkisen sektorin painottumisen vuoksi sosiaali- ja terveysjohtamisen perinteet ovat julkishallinnossa, jossa organisaatiot ovat olleet pysyviä ja päätöksentekorakenteet hierarkkisia. Osaltaan tämä selittyy myös työn vastuullisuudella, sillä asiakas- ja potilasturvallisuuden vuoksi ala on vahvasti ohjeistettu ja valvottu. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2012: 6–7; Nikkilä – Paasivaara 2008: 24–25; Otala – Mäki 2017: 267; Rissanen – Hujala 2017: 85.) Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on haasteellista myös alan tietointensiivisyyden vuoksi. Ala perustuu tietoon, joka uudistuu johtamisen ja asiakas- ja potilastyön osalta hyvin nopeasti. Tietoa on paljon, mutta haasteena koetaan olevan tiedon ajantasaisuuden ja luotettavuuden. Tietoperustaisuus ja näyttöön perustuva johtaminen vaativat tiedonhallinnan osaamista sosiaali- ja terveysalan johtajilta ja esimiehiltä. (Vakkala – Palo 2016: 187–189.)

Aikaisemmin kunnat ovat voineet olla ainoita toimijoita sosiaali- ja terveyspalveluissa, mutta tästä on pyritty eroon tietoisella yksityisen sektorin vahvistamisella. Sosiaali- ja terveysalalle on luotu monitoimija- ja monituottajamallia. Julkiset ja yksityiset toimijat tekevät työtään moniulotteisessa verkostossa, jossa yksityiset toimijat voivat olla riippuvaisia julkisen sektorin mahdollisten asiakkaiden hankintaosaamisesta ja -strategioista. Julkisen ja yksityisen palvelutuotannon suhde ja kilpailuttamiskäytännöt ovatkin monilta osin vielä muotoutumassa. (Rissanen – Lammintakanen 2017: 29–31.)

Muutos sosiaali- ja terveysalalla ja sen johtamisessa on ollut voimakasta. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden on vastattava suuriin yhteiskunnallisiin muutoksiin reagoiviin palvelutarpeisiin. Palveluilta odotetaan tuloksellisuuden lisäksi laatua, ja eri tahoilta tule-

vat odotukset niitä kohtaan voivat olla hyvinkin erilaiset. Muuttuvia palvelutarpeita vastaamaan on kehitetty uusia toimintamalleja ja -rakenteita, ja aikaisemmasta sektorilähtöisestä rakenteesta on siirrytty erilaisiin palveluiden prosessi- ja elinkaarimalleihin tai tilaaja-tuottajamallien hybrideihin. Näiden muutoksien koordinoinnissa ja integroinnissa on sosiaali- ja terveysalan johtamisella keskeinen rooli. (Niiranen 2014: 43–44; Rissanen – Lammintakanen 2017: 32–33.) Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat kansalaisille tärkeitä palveluita, ja niiden kustannukset muodostavat suuren osan kuntien kustannuksista. Valtionosuuksien pienentyminen ja kuntatalouden kiristyminen haastavat johtamista alalla, jonka toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on vähentää köyhyyttä, sairautta ja osattomuutta. Mediaan ja julkiseen keskusteluun sosiaali- ja terveysala ja sen johtaminen nostetaan lähinnä silloin, kun tapahtuu jotain negatiivista tai jossain epäonnistutaan. (Myllärinen 2014: 90, 92.)

Muutoksista massiivisin, 2010-luvun ajan työn alla ollut, ja tätä kirjoitettaessa vuonna 2021 toimeenpantavaksi aiottu sote-uudistus on vielä tuloillaan. Sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavat maakunnat ja asiakkailla on oikeus valita sosiaali- ja terveyspalvelunsa julkiselta tai yksityiseltä palveluntarjoajalta samoilla asiakasmaksuilla. Sote-uudistus ja sen toimeenpano muuttaa alan johtamisrakenteita ja -käytäntöjä, ja se vaatii paljon muutosjohtamisen osaamista julkisen ja yksityisen toiminnan muuttuvalla rajapinnalla. Uudistuksen tuomien johtamisen haasteiden läpiviemistä varten on rakennettu valtionvarainministeriön alaisuudessa toimiva Muutosjohdon akatemia, joka on pilotoinut yhteistyössä viiden yliopiston kanssa syksyllä 2018 ensimmäisen liiketoiminnan valmennusohjelman maakuntien ylimmälle ja keskijohdolle. Tarve muutosjohtamisen osaamiselle on suuri myös lähijohdossa. (Alueuudistus 2018a; Alueuudistus 2018b.)

Sote-uudistuksessa alan asiantuntijuutta tarkastellaan enemmän monimammatillisen yhteisön kuin yksilön näkökulmasta. Ammattikuntakohtaisuus ja ammattiryhmien väliset tiukat rajat hälvenevät, mutta samalla on huolehdittava asiakas- ja potilasturvallisuudesta ja asiakkaan oikeuksien toteutumisesta. (Lammintakanen – Rissanen – Peronmaa-Hanska – Joensuu – Ruottu 2016: 7–8.) Käytännön hoitotyön ja sen osaamisen johtamisesta uusilla sote-alueilla verrattuna aikaisempaan onkin kannettu huolta alan järjestöjen keskuudessa (Aalto 2014: 231.)

2.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvittava osaaminen

Niukkenevien resurssien sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä tarvitaan vankkaa ammattimaista johtajuutta, jotta palvelut voivat vastata yhteiskunnallisiin muutoksiin. Sosiaali- ja terveysalan johtajien on kyettävä tekemään päätöksiä ristiriitaisissa tilanteissa ja heillä on oltava taitoa strategiseen ajatteluun ja neuvottelukykyyn. Alan johtajien on kestettävä epävarmuutta ja heillä on oltava visiointikykyä, yhteistyö- ja tiimitaitoja, ongelmanratkaisukykyä, taitoa saada aikaan positiivisia muutoksia sekä taitoa saada muut toimimaan yhdessä. Perusjohtajuustaitojen lisäksi sosiaali- ja terveysalan johtamisessa on perinteisesti vaadittu substanssiosaamista kyseiseltä toimialalta. (Bliss – Pecukonis – Snyder-Vogel 2014: 8–9; McDermott – Bawden 2017: 899–900.) Tämä ei ole kuitenkaan enää yksiselitteinen vaatimus. Sosiaali- ja terveysalan palveluille on tyypillistä vahva ammatillinen perusta, joten uudemmissa sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa organisaatioissa odotukset substanssiosaamiseen voivat olla ristiriitaiset. Ammattiryhmittäisestä johtamisesta ollaankin siirtymässä kohti laaja-alaisempaa yleisjohtajuutta. (Niiranen 2014: 44; Otala – Mäki 2017: 267.) Aikaisemmin ammatillista osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtamisessa on voitu arvostaa jopa geneeristä johtamisosaamista enemmän (Lammintakanen 2014: 98).

Czabanowskan ym. (2013: 851–853) eurooppalaista terveysalan johtamisen kompetensseja määrittäneessä delfoi-tutkimuksessa julkisen terveydenhuollon johtamisessa tarvittavat kompetenssit tiivistettiin kahdeksaan luokkaan; systeeminen ajattelu, poliittinen johtajuus, yhteistyötaidot ja moniammatillisten tiimien johtaminen, vuorovaikutustaidot, muutosjohtaminen, tunneäly, organisaatio-oppiminen ja kehittäminen sekä ammatillisuus ja eettisyys. Tutkimuksella haettiin raameja eurooppalaisen näyttöön perustuvan hoitotyön johtamisen koulutukseen, mutta sen voidaan ajatella hahmottavan sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tarvittavia kompetensseja yleisemminkin.

Pihlaisen, Kivisen ja Lammintakasen (2016: 99–104) terveydenhuollon, erityisesti sairaalaympäristön, johtamista koskevassa kirjallisuuskatsauksessa johtamisen kompetenssit jaettiin kolmeen pääkategoriaan. Johtamisessa tarvittavien kompetenssien kategoriat olivat terveydenhuollon kontekstiin liittyvä johtamisen kompetenssi, operationaalisen johtamisen kompetenssi ja yleinen johtamisen kompetenssi. Terveydenhuollon kontekstiin liittyvä johtamisen kompetenssi jakautui sosiaalisen, organisatorisen, liiketoiminnan ja taloudellisen kompetenssin alakategorioihin. Operationaalinen johtamisen kom-

petenssi jakautui puolestaan prosessin, toiminnan, kliinisen (ammatillisen) ja kehittämisen kompetensseihin ja yleinen johtamisen kompetenssi ajan hallintaan, vuorovaikutustaitoihin, strategiseen ajattelutapaan, ajattelun ja soveltamisen taitoon ja henkilöstöjohtamiseen. Kirjallisuuskatsauksen mukaan juuri yleisen johtamisen kompetenssi korostui, sillä kaikilla organisaation tasoilla johtamisessa vaaditaan työntekijöiden motivointitaitoja. Sosiaali- ja terveysalan suurissa muutoksissa on tärkeää saada työntekijät kokemaan muutokset omikseen sen sijaan, että johtamista tehtäisiin pakon tai palkkioiden kautta (Kerfoot 2009: 46).

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisessa tarvittavaa osaamista voi hahmottaa myös tehtävien kautta, joista henkilöstöjohtaminen on yksi keskeisimmistä. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan johtamiseen sisältyy talousjohtamisen ja strategisen johtamisen lisäksi perustehtävästä huolehtimista sekä kehittämistä. (Lammintakanen – Rissanen 2017: 264; Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 56–59.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on Viitalan (2009: 20) mukaan se, että organisaatiossa on osaamiseltaan ja määrältään riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämä on sosiaali- ja terveysalalla erityisen tärkeä johtamisen osa-alue, sillä ala on kärsinyt henkilöstöpulasta, ja rekrytointivaikeuksien on ennustettu jatkuvan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sen hyödyntäminen sekä henkilöstön pysyminen organisaatiossa ovat merkkejä toimivasta henkilöstöjohtamisesta. Sosiaali- ja terveysala on henkilöstömäärältään ja kustannuksiltaan hyvin henkilöstöintensiivinen, sillä alan menoista jopa 60–70 prosenttia aiheutuu työvoimasta. (Lammintakanen 2017: 238–239; Lammintakanen ym. 2016: 5.)

Henkilöstöjohtamisen rinnalla tai sen alakäsitteenä voidaan puhua myös henkilöstövoimavarojen johtamisesta (human resource management, HRM). Lammintakanen (2017: 241–242) määrittää henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisältyvän toimintoja henkilöstörutiinien hoitamisesta henkilöstöstrategiaan. Johtamisen toimintoina siihen sisältyy henkilöstön määrän suunnitelmallista säätelyä, osaamisen varmistamista ja kehittämistä, arviointia ja palkitsemista, henkilöstön ja töiden organisointia sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Vuorovaikutustaitoja edellyttävä henkilöstöjohtaminen eri osa-alueineen on sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen ydinosaamista, sillä alan organisaation toiminta perustuu osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. (Nikkilä – Paasivaara 2007: 73–74.)

Merkittävä henkilöstöjohtamisen osaamisalue henkisesti ja fyysisesti haastavan sosiaali- ja terveysalan työn johtamisessa on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, ja viime kädessä työhyvinvoinnista ja sen tuloksellisuudesta vastaavat organisaation johto ja etenkin sen esimiehet. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa jatkuvaa kehittämistä. Lähijohdon merkitys työhyvinvoinnin johtamisessa on suuri. Kunta10-tutkimuksen mukaan lähiesimiehensä toimintaan tyytyväisen työntekijän työkyky on jopa 3.6 kertaa parempi sellaisilla, jotka ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii esimieheltä vuorovaikutusosaamista ja rohkeutta puuttua ongelmatilanteisiin oikea-aikaisesti. (Aura – Ahonen 2016: 219; Naumanen – Liesivuori 2018: 132.)

Strateginen johtaminen on Laaksosen ja Ollilan (2017: 11–12) mukaan ohjaustoimintaa, jolla annetaan pohja operatiiviselle johtamiselle. Sosiaali- ja terveysalalla strategisen johtamisen perustana ovat valtakunnalliset suositukset ja visiot sekä kehittämis- ja hallitusohjelmat. Strategisessa suunnittelussa ja ajattelussa valmistaudutaan tulevaisuuteen toimimalla parhaalla mahdollisella tavalla. Strategisen ajattelun tarkoituksena on tehdä jotain nykyistä tehokkaammin ja paremmin tai vastaavasti tehdä jotain kokonaan uutta. Huotarin (2009: 51–52) mukaan organisaation menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä on mahdollista vain, jos sen johto priorisoi strategiseen päätöksentekoon. Strateginen johtaminen on muutoksen johtamista. Strateginen ajattelu ei ole vain ylimmän johdon työtä, vaan siihen osallistetaan organisaation kaikkia tasoja. Lähijohtamisen arkisen päätöksenteon tukena ovat organisaation strategiat ja niiden tuntemus, ja päivittäistä toimintaa suunnataan strategisten tavoitteiden suuntaan esimerkiksi resurssien kohdentamisessa. Lähijohtajat ovat strategioiden jalkauttajia. (Nikkilä – Paasivaara 2008: 48–49; Reikko ym. 2010: 58.)

Talousjohtamisen osaaminen on Reikon ym. (2010: 67) mukaan olennainen osa sosiaali- ja terveysalan johtamisen osaamista. Talouden johtamisen näkökulma riippuu organisaation toiminnasta, ja se saattaa painottua esimerkiksi budjetointiin, kustannuslaskentaan, tuotteistamiseen tai ostopalvelujen johtamiseen. Talouden johtamisen tärkein työkalu on budjetti ja sen toteuman seuranta. Aikaisemmin julkisen ja yksityisen sektorin talousjohtaminen erosivat toisistaan enemmän, mutta nyt ne ovat lähentyneet toisiaan sektorien välisen rajapinnan muuttumisen ja tilaaja-tuottajamallin ja kilpailutuksen lisääntymisen myötä. Johdolla on tilivelvollisuus lakien ja määräysten noudattamisesta ja tämän lisäksi toiminnan on oltava taloudellista, tuloksellista ja tuottavaa sekä vaikuttavaa. (Kankaanpää 2017: 202, 215; Laaksonen – Ollila 2017: 310–313.) Esimiehen tulisi osata talouden suunnittelun lisäksi tunnistaa talouteen liittyvät riskit sekä oman toimintansa ja

talouden yhteys kokonaisuutena. Esimiehen on hyvä hallita taloushallinnon peruskäsitteistö sekä erilaisten taloudenohjauksen välineet, kuten tietojärjestelmät ja raportit. (Raudasoja – Johansson 2009: 15–16.)

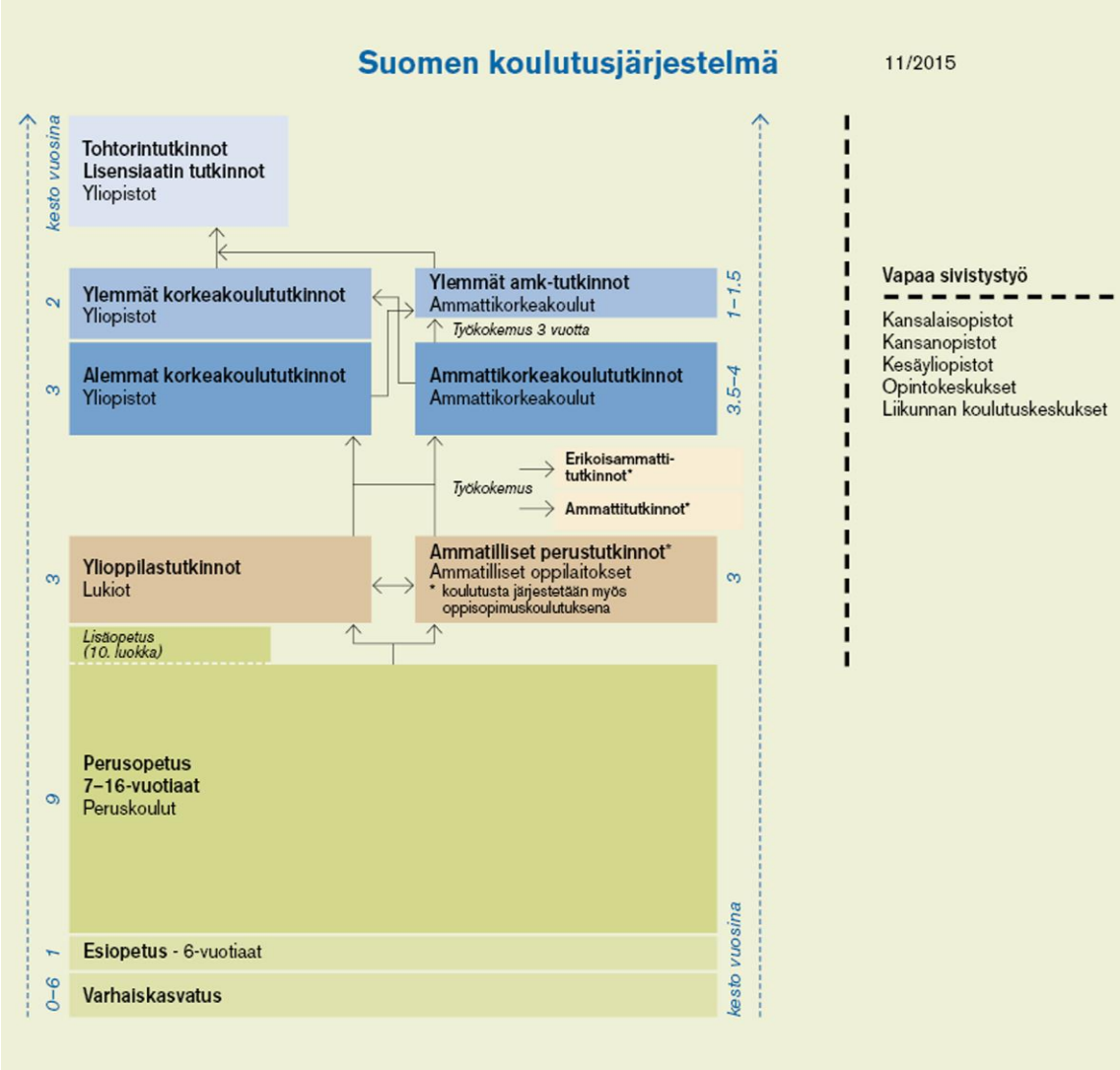
On lisäksi todettava, että sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen osaaminen on erittäin merkittävässä roolissa sote-uudistuksen toteuttamisessa, sillä lähijohtajat ovat uudistuksen käytännön toteuttajia. Pitkäksi venyneen poliittisen uudistuksen valmistelu on edelleen kesken ja sen siirtyminen käytäntöön tarvitsee välittäjänsä ja toteuttajansa. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat tarvitsevat uudistuksen läpiviemiseen laajaa ymmärrystä uudistuksen organisaatiotasoisista syistä, osaamistarpeen muutoksista sekä siitä, miten muutokset vaikuttavat organisaation työtapoihin, suunnitteluun, päätöksentekoon ja palveluiden laatuun. Käytännön työn tekemisen tasolla ei riitä, että muutoksia perustellaan ylhäältä tulevan poliittisen päätöksenteon ja ohjauksen seurauksina. Uudistuksen syyt pitää pystyä perustelemaan organisaatiotasoisesti, ja tämä voi olla haastavaa. Lähijohtajat ovat työyhteisössä merkitysten ja ymmärryksen luojia myös sote-uudistuksen toteuttamisessa. (Laaksonen – Ollilla 2017: 40–41.)

3 Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja yhteiset kompetenssit

Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnot käynnistyivät määräaikaisena kokeiluna vuonna 2002, kun alempaa ammattikorkeakoulutusta oli järjestetty kymmenen vuoden ajan. Taustatekijänä ammattikorkeakoulujen jatkotutkintojen kehittämiselle oli vuonna 1998 alkanut Bolognan prosessi, jossa eurooppalaista korkeakoulutusta yhtenäistettiin vertailukelpoiseen kahden syklin, alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon, standardiin. (The Bologna Declaration of 19 June 1999.) Jatkotutkintojen valmistelutyön käynnistäneen Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arenen (jäljempänä Arene) lähtökohtana kehitystyölle oli Suomen korkeakoulutuksen duaalimalli, jossa ammattikorkeakoulut tarjoavat tieteellispohjaisia, mutta yliopistotutkintoja käytännönläheisemmin ja ammatillisemmin suuntautuneita jatkotutkintoja. Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintojen kehittäminen herätti voimakasta keskustelua. Jatkotutkintojen pelättiin hämärtävän kahden korkeakoulusektorin rooleja ja etenkin yliopistot, mutta myös työelämän edustajat, suhtautuivat niihin epäilevästi. (Ojala 2017: 23, 34; Ojala – Ahola 2008: 14, 18; Pöykäri – Huttu 2003: 58.) Sosiaali- ja terveysalan tarpeet olivat yksi lähtökohta jatkotutkintojen kehittämisen käynnistymiselle ja ensimmäiset kokeiluna käynnistyneet ylemmät ammattikorkeakoulutukset

olivat tekniikan ja hallinnon ja kaupan ohjelmien lisäksi sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmia (Salminen 2003: 6, 9–10).

Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinto vakinaistettiin arviointien jälkeen vuonna 2005 ja se nimettiin ylemmäksi ammattikorkeakoulututkinnoksi. Samalla ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot rinnastettiin ylempiin korkeakoulututkintoihin (Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta 411/2005). Ammattikorkeakoulututkintojen asema korkeakoulujärjestelmässä oli selkeytetty ensimmäisessä, nyt jo kumotussa vuoden 2003 ammattikorkeakoululaissa, jossa todettiin, että ammattikorkeakoulut ja yliopistot muodostavat yhdessä korkeakoululaitoksen (Ammattikorkeakoululaki 351/2003 § 2). Yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on oma profiilinsa, mikä näkyy yhä käytävissä tutkintojen arvostusta koskevissa keskusteluissa. Yliopistojen toimintaan kuuluvat korkein tieteellinen tutkimus ja koulutus, kun taas ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistyö liittyy työelämästä tuleviin vaatimuksiin ja soveltavaan tutkimukseen. (Narikka – Nurmi 2013: 157–158; Kosonen – Miettinen – Sutela – Turtiainen 2015: 14–15.) Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen ammatillista luonnetta painotettiin myös lain valmistelutöissä (Dromberg 2009: 13). Suomen koulutusjärjestelmä korkeakoulujärjestelmän duaalimalleineen havainnollistettuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Suomen koulutusjärjestelmä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a)

Eriasteiset tutkinnot on jaoteltu elinikäisen oppimisen edistämiseksi kahdeksanportaiseen tutkintojen viitekehykseen. Eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (EQF) tavoitteena on taata tutkintojen vertailtavuus ja näin helpottaa työntekijöiden ja opiskelijoiden liikkuvuutta. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys perustuu tietoina (knowledge), taitoina (skills) ja pätevyytenä (competences) kuvattuihin oppimistuloksiin. Jokaiselle kahdeksalle tutkintotasolle on määritelty omat oppimistuloksensa, mikä lisää tutkintojen läpinäkyvyyttä ja vertailtavuutta Euroopan tasolla eri tutkintojärjestelmistä huolimatta. Kansallinen tutkintojärjestelmä tarkentaa eurooppalaista tutkintojen viitekehystä. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot sijoittuvat kansallisen tutkintojen ja muun osaamisen viitekehyksen (NQF) tasolle 7. (Arene 2010:4–5; Opetusministeriö 2009: 14, 40.)

Kansallisesta tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä ja tutkintojen sijoittumisesta sen eri tasoille on säädetty lailla tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä (93/2017) ja asetuksella tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä (120/2017). Kansallinen Suomen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehys esiteltynä kuviossa 2. (Opetushallitus 2018a.)

Kuvio 2. Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallinen viitekehys Suomessa (Opetushallitus 2018a.)

Tutkintojen viitekehyksen kullakin tasolla on oma osaamiskuvauksensa. Taso 7 kuvaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneen osaamisen tasoa (Taulukko 1). Arenen mukaan kansallisen tason osaamiskuvaukset ja yhteiset kompetenssit on syytä sisällyttää koulutusohjelmien opetussuunnitelmien tavoitteisiin. Arenen ohjeistuksen mukaan näiden toteutumista arvioidaan osana muuta oppimisprosessiin liittyvää arviointia, ja osaamisen arviointikriteerit laaditaan suhteessa tasokuvauksiin. (Arene 2010: 4.)

Taulukko 1. Osaamistaoskuvaus NQF taso 7 (Opetushallitus 2018b.)

OSAAMISTASOKUVAUS NQF TASO 7
• Hallitsee laaja-alaiset ja edistyneet oman alansa tiedot, joihin liittyy teorioiden, keskeisten käsitteiden, menetelmien ja periaatteiden kriittinen ymmärtäminen ja arvioiminen.
• Ymmärtää ammatillisten tehtäväalueiden ja/tai tieteenalojen kattavuuden ja rajat.
• Hallitsee edistyneet kognitiiviset ja käytännön taidot, jotka osoittavat asioiden hallintaa, kykyä soveltaa ja kykyä luoviin ratkaisuihin ja toteutuksiin, joita vaaditaan erikoistuneella ammatti-, tieteen- tai taiteenalalla monimutkaisten tai ennakoimattomien ongelmien ratkaisemiseksi.
• Työskentelee itsenäisesti alan asiantuntijatehtävissä ja kansainvälisessä yhteistyössä tai toimii yrittäjänä.
• Johtaa monimutkaisia ammatillisia toimia tai hankkeita. Kykenee päätöksentekoon ennakoimattomissa toimintaympäristöissä.
• Vastaa oman osaamisensa arvioinnin ja kehittämisen lisäksi yksittäisten henkilöiden ja ryhmien kehityksestä. Valmius elinikäiseen oppimiseen.
• Toimii erilaisten ihmisten kanssa opiskelu- ja työyhteisössä sekä muissa ryhmissä ja verkostoissa huomioiden yhteisölliset ja eettiset näkökulmat.
• Viestii hyvin suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle äidinkielellään.
• Viestii ja on vuorovaikutuksessa toisella kotimaisella kielellä sekä kykenee kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen omalla alallaan ainakin yhdellä vieraalla kielellä.

Arenen määrittämät ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osaamiskuvaukset on tarkennuksena kansalliseen viitekehykseen jaettu viiteen osa-alueeseen: oppimisen taitoihin, eettiseen osaamiseen, työyhteisöosaamiseen, innovaatio-osaamiseen ja kansainvälistymisosaamiseen (Arene 2010: 7–8). Kompetenssit on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteiset kompetenssit (Arene 2010:7–8.)

Kompetenssi	Sisältö
OPPIMISEN TAIDOT	• osaa monipuolisesti ja tavoitteellisesti arvioida ja kehittää asiantuntijuuttaan • osaa hankkia, käsitellä, tuottaa ja arvioida tietoa kriittisesti ja eri alojen näkökulmista • kykenee ottamaan vastuuta yhteisön tavoitteellisesta oppimisesta
EETTINEN OSAAMINEN	• kykenee ottamaan vastuuta yhteisön toiminnasta ja sen seurauksista • osaa soveltaa alansa ammattieettisiä periaatteita asiantuntijana ja työelämän kehittäjänä • osaa tehdä ratkaisuja ottaen huomioon yksilön ja yhteisön näkökulmat • osaa edistää tasa-arvoisuuden periaatteiden toteutumista työyhteisössä • osaa edistää kestävän kehityksen periaatteiden ja yhteiskuntavastuun toteutumista • kykenee johtamaan yhteiskunnallisesti vaikuttavaa toimintaa eettisiin arvoihin perustuen
TYÖYHTEISÖOSAAMINEN	• osaa kehittää työyhteisön toimintaa ja työhyvinvointia • osaa kehittää työelämän monialaista viestintää ja vuorovaikutusta • osaa soveltaa tieto- ja viestintätekniikkaa tehtävissään • osaa luoda verkostoja ja kumppanuuksia • osaa johtaa ja uudistaa toimintaa monimutkaisissa ja ennakoimattomissa toimintaympäristöissä • kykenee toimimaan vaativissa asiantuntijatehtävissä, johtamistehtävissä tai yrittäjänä
INNOVAATIO-OSAAMINEN	• osaa tuottaa uutta tietoa ja uudistaa toimintatapoja yhdistäen eri alojen osaamista • osaa johtaa projekteja • osaa johtaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeita sekä hallitsee tutkimus- ja kehitystoiminnan menetelmiä • osaa kehittää asiakaslähtöistä, kestävää ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa
KANSAINVÄLISTYMISOSAAMINEN	• kykenee kansainväliseen viestintään työtehtävissään ja toiminnan kehittämisessä • osaa toimia kansainvälisissä toimintaympäristöissä • osaa ennakoida kansainvälisyyskehityksen vaikutuksia ja mahdollisuuksia omalla ammattialallaan

Ammattikorkeakoulujen toimintaan vaikuttaa voimakkaasti rahoitus, jota on viime vuosien aikana muutettu kustannuspohjaisesta mallista korkeakoulupoliittisten tavoitteiden mukaista laatua ja vaikuttavuutta sekä tuloksellisuutta korostavaan malliin. Tämänhetkisessä rahoitusmallissa suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen osuus kokonaisrahoituksesta on 40 prosenttia, 55 opintopistettä suorittaneiden osuus 23 prosenttia ja suoritettujen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osuus on 4 prosenttia. (Kosonen ym. 2015: 105, 109, 115; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b.)

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta ollaan muuttamassa jälleen opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2017 julkaiseman Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030:n mukaisesti. Vision tavoitteen mukaan osaamis- ja koulutustasoa nostetaan niin, että vuonna 2030 yli puolet nuorista aikuisista suorittaa korkeakoulututkinnon. Tavoitteena on myös lisätä jatkuvan korkeakoulutasoisen oppimisen mahdollisuuksia sekä tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI). Valtioneuvoston tammikuussa 2019 hyväksymän vuosien 2021–2024 rahoitusmallissa suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen osuus kokonaisrahoituksesta nousee 56 prosenttiin ja suoritettujen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osuus 6 prosenttiin. Tutkintojen määrään sidottu tulospainotteisuus ammattikorkeakoulujen rahoituksessa nousee tulevaisuudessa entisestään. Myös TKI-rahoituksen osuus ja ulkopuolisen TKI-toiminnan rahoituksen osuutta nostetaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019; Rahoitusmalli 2021: 7.)

4 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) Metropoliassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu on opiskelija- ja hakijamääriltään Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Vuonna 2018 Metropoliaan haki yhteensä 30 800 hakijaa ja siellä opiskeli 16 400 opiskelijaa 69 eri tutkinto-ohjelmassa, joista 26 on ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja. Valmistuneita opiskelijoita oli vuonna 2018 yhteensä 2 840 ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suoritti 420 henkilöä. Metropolian toiminnan volyymia kuvaa hyvin se, että joka kahdeksas ammattikorkeakoulusta valmistunut opiskelija on Metropoliasta. (Metropolia 2019; Vipunen.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelma on ollut Metropolian koulutustarjonnassa vuodesta 2007 alkaen. Koulutusohjelman nimeä ja opetussuunnitelmaa on päivitetty vuosittain. Opinnäytetyön kyselyn tekemistä varten sain Metropolian

kehityspäälliköltä koulutusohjelman opetussuunnitelmat vuosilta 2011–2017. Tein koulutusohjelman opetussuunnitelmista luokittelemalla koonnin, jossa kasasin eri nimillä toteutuneet opintojaksot kategorioittain saadakseni kokonaiskuvan opetussuunnitelmien sisällöistä. Opintojen pääteemat johtamisen yhteisten ja syventävien opintojen osalta ovat säilyneet vuodesta 2011 alkaen jokseenkin samanlaisena sisältäen opintojaksoja yleisestä johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta ja talousjohtamisesta tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan opintojen ja vapaavalintaisten opintojen lisäksi. Opintokokonaisuuksien nimet ja opintopistemäärät sekä niiden valinnaisuus ovat vaihdelleet sen sijaan vuosittain. Koulutusohjelmaan sisältyvän opinnäytetyön laajuus on ollut koko ajan 30 opintopistettä. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen syventävien opintojen määrä on ollut vuodesta 2013 alkaen 20 opintopistettä. Vapaavalintaisten opintojen määrä on vaihdellut viidestä kymmenen opintopisteeseen.

Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelmalle on määritelty omat, tutkintokohtaiset kompetenssinsa. Niissä osaaminen on jaoteltu sosiaali- ja terveysalan osaamiseen, johtamisosaamiseen ja palveluosaamiseen. Koulutusohjelman kompetenssien tarkempi kuvaus esiteltynä taulukossa 3.

Taulukko 3. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) tutkintokohtaiset kompetenssit 2017

Kompetenssi	Sisältö
SOSIAALI- JA TERVEYSALAN OSAAMINEN	• Kykenee hyödyntämään työtehtävissään laaja-alaisia ja pitkälle erikoistuneita sosiaali- ja terveysalan erityisosaamista vastaavia tietoja • Hallitsee sosiaali- ja terveysalan käsitteet ja menetelmät, joita käyttää itsenäisen ajattelun ja/tai alansa kehittämisen perustana. • Osaa toimia sosiaali- ja terveysalan monimuotoisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä
JOHTAMISOSAAMINEN	• Hallitsee eettisesti korkeatasoisen johtamistoiminnan • Hallitsee johtamisessa strategisen osaamisen implementoinnin • Osaa toimia moninaisten työyhteisöjen johtamistehtävissä • Osaa arvioida johtamisen tuloksellisuutta ja onnistuneisuutta.
PALVELUOSAAMINEN	• Osaa kehittää yhteistyössä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa yhteiskunnassa haluttuja sosiaali- ja terveyspalveluja • Osaa soveltaa ja yhdistää eri alojen tietoja palvelujen tuottamisessa • Tuntee palvelujensa markkinat ja markkinointiviestinnän • Kykenee osallistumaan alansa palvelujen hankinta- ja kilpailutusprosesseihin • Osaa ratkaista alansa vaativia palveluliiketoiminnan haasteita

Koulutusohjelman kehittäminen jatkuu edelleen. Syksystä 2018 alkaen koulutusohjelma on ollut nimeltään Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen. Koulutusohjelman sisältö painottuu sosiaali- ja terveysalan muutoksen johtamisen haasteisiin vastaamiseen sekä liiketoimintaan ja yrittäjyyteen. Muutosjohtamista ja muutosagenttina olemista koskevia opintoja on yhteensä 60 opintopisteen verran. Koulutusohjelman esittelyssä mainitaan sosiaali- ja terveysalan haasteina organisaatiomuutokset, johtamisympäristöjen monimuotoisuus, henkilöstön vaihtuvuus, asiakkaan rooli palveluiden kehittäjänä, lainsäädäntö sekä digitalisaatio ja terveysteknologia. (Metropolia 2018.)

5 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Koulutuksen vaikuttavuus tarkoittaa koulutuksen tavoitteiden saavuttamista ja onnistumista. Friskin (2005: 40; 2008: 5–6) mukaan vaikuttava koulutus tarjoaa osallistujilleen valmiuksia toiminnan kehittämiseen. Kokonaisvaltaisessa koulutuksen arvioinnissa arvioidaan koulutustilanteen ja kouluttajien toiminnan ja siitä haettavan palautteen lisäksi sitä, miten opitut asiat saadaan käyttöön arkipäivän työssä. Raivolan (2000:195) mukaan koulutuksen vaikuttavuus on määriteltävissä funktionaalisesti. Koulutuksen päämäärät konkretisoituvat yksilöiden ja yhteiskunnan odotuksina ja ne muokataan opetussuunnitelmiin koulutuksen tavoitteina. Funktionaalinen vaikuttavuus voidaan määritellä tavoitteiden ja saavutettujen tulosten vastaavuutena. Kirkpatrickin mukaan (2006: 19) koulutusta tulee arvioida paitsi sen kehittämisen ja parantamisen vuoksi, mutta myös siksi, että arvioinnin perusteella voidaan päättää, onko koulutuksen olemassaololle perusteita tiukkenevassa taloudellisessa tilanteessa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään koulutuksen arvioinnin viitekehyksenä ja kyselyn pohjana Kirkpatrickin mallia, jossa arviointi on jaettu neljään erilaiseen tasoon; reaktioon, oppimiseen, toiminnan muuttumiseen ja koulutuksen tuloksiin ja sen vaikutuksiin organisaatioon. Kirkpatrickin neljän tason arviointimalli on esitelty ensimmäisen kerran jo vuonna 1959, ja sen mukaan mallin jokainen taso on tärkeä ja vaikuttaa seuraavaan tasoon. Kirkpatrickin mukaan arvioinnissa ei saa ohittaa mitään tasoista, sillä mallin tasot ovat yhteydessä toisiinsa niin, että esimerkiksi positiiviset reaktiot ennustavat tehokasta oppimista. Koulutuksen arviointi myös vaikeutuu tasolta seuraavalle siirryttäessä. (Kirkpatrick 2006.)

Kirkpatrickin mallin ensimmäisellä tasolla arvioidaan reaktioita eli osallistujien mielipiteitä ja vaikutelmia sekä asiakastyytyväisyyttä koulutukseen. Reaktioita arvioidaan käytännössä mittaamalla osallistujien tyytyväisyyttä koulutuksen toteutukseen ja käytännön järjestelyihin. Lisäksi arvioidaan kokemuksia koulutuksen hyödyllisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Koulutukseen tyytyväiset osallistujat suosittelevat koulutusta tai sen järjestäjää eteenpäin, joten myönteiset reaktiot ovat yritykselle myös tärkeä markkinointiväylä. Positiiviset reaktiot eivät takaa osallistujien oppimista, mutta ne edesauttavat oppimisen tapahtumista. (Frisk 2005: 11–17; Kirkpatrick 2006: 22, 27–28.) Reaktioiden arvioimisen tuloksia voidaan käyttää koulutusohjelman kehittämiseen esimerkiksi sisältöjen, opetusmenetelmien, koulutusmateriaalien ja käytännön järjestelyjen osalta (Frisk 2008: 11).

Mallin toisella tasolla arvioidaan oppimista. Kirkpatrickin (2006: 22, 42) mukaan oppimista on tapahtunut, jos koulutukseen osallistuneiden asenteet ovat muuttuneet, taidot ovat parantuneet tai tietämys lisääntynyt. Mallin mukaan ainakin yhden näistä on parannuttava, jotta muutos seuraavalla, käyttäytymisen, tasolla olisi mahdollinen. Myös oppimisen arviointia voidaan käyttää koulutuksen kehittämiseen ja suunnitteluun. Koulutuksen päätyttyä tapatuvalla summatiivisella eli kokoavalla oppimisen arvioinnilla kerätään tietoa siitä, mitä on opittu ja toisaalta siitä, mikä on jäänyt mahdollisesti oppimatta. Arviointi selvittää, miten hyvin koulutuksen tavoitteet on saavutettu. (Frisk 2005: 22–23, 26.)

Kolmannella tasolla Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallissa arvioidaan toiminnan eli käyttäytymisen muuttumista. Kolmannen tason arvioinnissa halutaan selvittää, miten koulutuksessa opittu siirrettiin käytännön toimintaan työelämässä. Toiminnan muuttumisen arvioinnin pohjana on itsearviointi, mutta siihen tarvitaan myös ulkopuolinen näkökulma, joka voidaan hankkia esimiehiltä, työtovereilta ja asiakkailta. Tässä opinnäytetyössä toiminnan muuttumista arvioitiin opinnäytetyöhön käytettävien resurssien vuoksi vain itsearvioinnin pohjalta. Kirkpatrickin (2006: 23–24) mukaan on huomattava, että koulutuksen vaikutukset osallistujan käyttäytymiseen ovat riippuvaisia myös muista tekijöistä. Henkilön on haluttava muutosta työkäyttäytymiseensä ja hänen on tiedettävä kuinka tehdä se. Näiden asioiden lisäksi työilmapiirin on oltava oikeanlainen ja muuttuneesta toiminnasta tulee saada kannustavaa palautetta, jotta käyttäytymisen ja toiminnan muutos on mahdollista. Jos koulutuksen jälkeinen toiminta ei muutu, on ympäristötekijöiden arvioimiseksi tärkeää arvioida ensin koulutuksen reaktiot ja oppimisen tasolla tapahtuneet muutokset. Käyttäytymisen ja toiminnan tason arvioimiseen on annettava myös jonkin verran aikaa koulutuksen päätymisen jälkeen. Tarkoituksena on, että arvioinnin avulla tehdään näkyväksi se, miten hyvin koulutuksessa opitut asiat hyödynnetään työssä toimiessa. (Frisk 2005: 27; Frisk 2008: 28; Kirkpatrick 2006: 61.)

Koulutuksen vaikutusten arvioinnin korkeimmalla eli neljännellä tasolla arvioidaan Kirkpatrickin mukaan tuloksia ja vaikutuksia organisaatioon. Tämä on arvioimisen haastavin taso, sillä monet muut tekijät vaikuttavat johtamiskoulutuksen käyneen toiminnan muuttumisen lisäksi organisaatiotasoisiin vaikutuksiin. Koulutuksen organisaatiotasoisten vaikutusten arviointi onnistuukin konkreettisemmin esimerkiksi myyntiä koskevien koulutusten jälkeen, kun vaikutukset voidaan todeta konkreettisin numeroin verrokkiryhmää käyttäen. Organisaation tasolla arvioidaan lisäarvoa, jonka koulutus on tuottanut organisaation osaamiseen. Jotta koulutus voisi tuottaa tulosta organisaatiotasolla tulee myös sen

johdon olla sitoutunut koulutuksen tavoitteisiin. (Frisk 2005: 45, 49; Kirkpatrick 2006: 26, 63–70.)

6 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikuttavuutta. Lisäksi selvitetään, onko tutkinnon suorittamisella ollut vaikutusta urakehitykseen. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa Metropolialle koulutusohjelman kehittämistä varten.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on

- mikä on Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikutus valmistuneiden johtamis- ja esimiesosaamisen kehittymiseen ja urakehitykseen?

7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö on Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmasta vuosina 2014–2018 valmistuneille suunnattu kyselytutkimus.

7.1 Tiedonhaku

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen teoriaosuutta varten tein useita erilaisia alustavia hakuja, joiden pohjalta muotoilin lopulliset tietokantahaut. Lopullisina hakusanoina olivat ”sosiaalityö”, ”terveydenhuolto”, ”johtaminen” ja ”kompetenssit” eri muodoissaan sekä suomeksi että englanniksi. Rajasin tulokset hakuvaiheessa vuosiin 2008–2018 ja tietokannoista kokonaan löytyviin teksteihin. Kävin hakutulokset kokonaisuudessaan läpi vähintään tiivistelmätasolla. Tiivistelmän perusteella valitsin opinnäytetyön teoriaperustaan sopivimmat tutkimukset kokonaan luettaviksi. Kokonaan luetuista tutkimuksista valitsin 6 tutkimusta mukaan opinnäytetyön teoriaperustaan. Mukaanottokriteerinä oli sosiaali-

ja terveysalan johtamisen ja esimiestyön kompetenssien tarpeeksi yleisluontoinen kuvaus sekä artikkelin kontekstin sopivuus tämän opinnäytetyön teoriaperustaan. Hakutuloksista karsittiin pois artikkelit, jotka kuvasivat johtamis- ja esimiestyötä esimerkiksi yksittäisen toimijan näkökulmasta tai joiden toimintaympäristö ei sopinut tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Lopullisista tuloksista on poistettu eri tietokantojen hakutuloksista löytyneet kaksoiskappaleet. (Liite 1.) Tietokantahakujen lisäksi tein erittäin laajasti käsi- ja viitehakua koko opinnäytetyöprosessin ajan.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä asioita ja niiden ominaisuuksia luokitellaan numeerisesti mittaamalla ja sen tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa tai vertailla ihmisiä koskevia asioita ja ominaisuuksia. Selittävän tutkimusotteen tarkoituksena on antaa tutkitusta asiasta perusteltua lisätietoa esimerkiksi mielipiteiden eroista ja yhteneväisyyksistä. Tutkimusaineiston keräämiseen soveltuu parhaiten strukturoitu kysely. (Heikkilä 2014: 15; Vilkka 2007: 19.)

Vilkan (2007: 28) mukaan kyselyä käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja hänen mielipiteensä ja asenteensa. Kysely soveltuu tutkimusaineiston keräämiseen, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Selkeästi muotoiltujen monivalintakysymysten ansiosta kyselyyn vastaaminen ja vastausten analysointi on helpompaa. Monivalintakysymykset myös auttavat vastaajaa tunnistamaan asian sen muistamisen sijaan, mikä auttaa, kun koulutuksesta valmistumisesta voi olla useampi vuosi aikaa. (Hirsjärvi – Hurme – Sajavaara 2015: 201–203.)

Koulutusohjelman vaikuttavuutta selvitettiin tutkimalla johtamis- ja esimiesosaamisen kehittymistä ylempien ammattikorkea-koulututkintojen yleisten kompetenssien sekä tutkinnon omien kompetenssien ja opetussuunnitelmien sisältöjen pohjalta. Kyselytutkimuksessa selvitettiin myös, onko koulutuksella ollut vaikutusta valmistuneiden urakehitykseen. Lisäksi tutkimukseen vastanneille annettiin mahdollisuus antaa koulutusohjelmasta avointa palautetta

Opinnäytetyön kyselyn pohjana oli Eija Lyyran ja Katja Pendolinin omaan opinnäytetyöhönsä vuonna 2013 tekemä kysely, joka pohjautuu opinnäytetyön teoriaperustassa esi-

teltyyn Kirkpatrickin neljän portaan malliin (Lyyra – Pendolin 2013.) Kyselyn käyttämiseen ja muokkaamiseen on molempien kyselyn tekijöiden kirjalliset luvat, joka ovat opinnäytetyön tekijän hallussa (Lyyra 2018; Pendolin 2018). Luvat saatuani muokkasin kyselyä reilusti, joten tekemäni kysely poikkeaa paljon alkuperäisestä. Kyselylomaketta muokattiin myös Metropolian silloisten tutkintovastaavan ja kehityspäällikön kommenttien pohjalta.

Kyselylomake esitestattiin seitsemällä opiskelijakollegalla toukokuussa 2018. Testaamisen tarkoituksena selvittää kyselymittarin yleinen toimivuus ja sen täyttämiseen kuluva aika (Heikkilä 2014:58; Vilkka 2007: 78). Kyselylomakkeen esitestaus oli tärkeää, sillä siinä huomattiin yhden pohjakoulutusvaihtoehdon puuttuminen. Testaajilla meni aikaa kyselyn täyttämiseen noin kymmenen minuuttia, ja tämä tieto laitettiin kyselyn saatekirjeeseen.

Kysely sisälsi koulutukseen hakeutumisen lähtötilannetta sekä tutkinnon suorittamisen jälkeistä työtilannetta ja kouluttautumista sekä urakehitystä koskevat kysymykset 1–9. Kyselyn muut kysymykset pohjautuivat Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin malliin. Kysymykset sisälsivät avoimien kysymysten lisäksi viisiportaisia Likert-asteikollisia kysymyksiä sisältäen vaihtoehdot asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä sekä erittäin paljon – erittäin vähän keskimmäisen vastausvaihtoehdon ollessa täysin neutraali ei samaa eikä eri mieltä ja ei paljon muttei vähänkään.

Kysymyksessä 10 mitattiin Kirkpatrickin mallin ensimmäistä tasoa, reaktiota, eli tyytyväisyyttä koulutuksen käytännön järjestelyihin. Kirkpatrickin mallin toista eli oppimista koskevan tasoa mittaavat kysymykset 11–14 perustuivat ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisiin kompetensseihin ja koulutussuunnitelman opetussuunnitelmiin sekä sen kompetensseihin. Kysymyksissä 11 ja 12 mitattiin yleisen esimiesosaamisen kehittymistä. Kysymyksessä 13 mitattiin osaamisen kehitystä henkilöstöjohtamisen ja kysymyksessä 14 talousjohtamisen alueella.

Kysymyksissä 15 ja 16 arvioitiin Kirkpatrickin kolmatta eli käyttäytymisen muutoksen tasoa. Avoimissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiehenä ja työntekijänä toimimisen muutosta tutkinnon suorittamisen jälkeen. Kirkpatrickin mallin ylimmällä eli neljännellä tasolla mitataan koulutuksen vaikuttavuutta organisaatioon. Tätä arvioitiin kysymyksillä 17 ja 18. Organisaatiotasoisen vaikuttavuuden mittaaminen jätettiin kyselyssä

tietoisesti vähemmälle huomiolle, sillä mallia kohtaan esitetyn kritiikin mukaan organisaatiotasoinen muutos ei tapahdu pelkästään työntekijän osaamista lisäämällä, vaan siihen tarvitaan suotuisten tilannetekijöiden lisäksi esimiestasoinen asenteiden muutos, eikä sen mittaaminen ollut tässä opinnäytetytössä mahdollista (Raivola 2000: 221). Kyselyn lopuksi vastaajilta pyydettiin vapaamuotoista palautetta niin, että positiivisille ja negatiivisille huomioille oli omat kysymyksensä 19 ja 20. Kyselylomake liitteenä 2.

7.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Kyselytutkimuksen informantteina olivat vuosina 2014–2018 Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmasta valmistuneet opiskelijat. Valmistuneita oli yhteensä 206 ja heistä tavoitettiin Metropolian tekemän yhteystietokartoituksen kautta 128. Tutkimuksen kohteena oli koko vuosina 2014–2018 koulutusohjelmasta valmistuneiden perusjoukko, mutta käytännössä otannaksi muodostuivat Metropolian tavoittamat 128 henkilöä. Opinnäytetyön tekijä ei voinut vaikuttaa tutkimuksen kohdejoukon otannan muotoutumiseen, sillä tietosuojasyistä yhteystietokartoituksen teki Metropolian silloinen tutkintovastaava avustajineen.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella Metropolian opiskelijoiden käytössä olevaa E-lomaketta käyttäen. Valmistuneiden opiskelijoiden yhteystiedot ovat Metropolian tietojärjestelmässä, joten kysely lähetettiin Metropolian kautta eikä valmistuneiden opiskelijoiden yhteystietoja luovutettu missään vaiheessa opinnäytetyön tekijälle. Kyselylomake lähetettiin 6.6.2018 ja se oli avoinna 2.7.2018 saakka. Tänä aikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Kyselylomake lähetettiin uudelleen samalle vastaajajoukolle 30.8.2018 ja se oli avoinna 30.9.2018 saakka. Toisella kyselykierroksella ei lähetetty muistutusviestiä. Kysely tavoitti 128 vastaanottajaa ja siihen vastasi yhteensä 60 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 47. Kyselyn vastaamisaktiivisuutta nostaakseni arvoin 8.10.2018 kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken yhden 50 euron lahjakortin Stockmannille. Arvontalomake liitteenä 3.

7.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineisto siirrettiin E-lomake -ohjelmasta suoraan SPSS-tilastointiohjelmaan ja tuloksista laskettiin graafisesti aineistoa kuvaavat frekvenssit ja prosenttiosuudet SPSS-tilastointiohjelmaa ja Excel-taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen, lisäksi käytettiin ristiin-

taulukointia. Ristiintaulukoinnilla tutkitaan kahden muuttujan välistä riippuvuutta (Karjalainen 2010: 42). Kysymyksen 10 ”Koulutus vastasi odotuksiani” -väittämä ristiintaulukoitiin sekä vastaajien kolmen yleisimmän taustakoulutuksen että koulutusta edeltävien työtehtävien kanssa. Urakehitystyytyväisyyttä koskeva kysymys 8 ristiintaulukoitiin vastaajien kolmen yleisimmän taustakoulutuksen kanssa. Ristiintaulukoinneista jätettiin pois muut, alle viisi vastaajaa sisältäneet taustakoulutusryhmät. Ristiintaulukointien tarkoituksena oli selvittää onko yleisessä tyytyväisyydessä koulutukseen tai urakehitykseen eroja eri taustakoulutuksilla tai koulutusta edeltävillä työtehtävillä kyselyyn vastaavien kesken.

Avoimet kysymykset analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen luokittelemalla. Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely (klusterointi) ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden ja johtopäätösten luominen (Tuomi – Sarajärvi 2018: 122–126). Tässä tutkimuksessa lyhyehköjä vastauksia ei tarvinnut pelkistää, vaan analysoiminen tapahtui vastauksista esiin nousevien teemojen ryhmittelemisellä niin, että samaa asiaa kuvaavat ilmaisut ryhmiteltiin omiksi luokikseen. Käytännössä avointen kysymysten vastaukset siirrettiin Excelistä Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa ne käsiteltiin omina tiedostoinaan. Samaa tarkoittavat ilmaisut koodattiin ja ryhmiteltiin väreittäin ja ne otsikoitiin sisällön mukaan omiksi luokikseen. Vaikka Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018: 119) aineiston kvantifiointi ei varsinaisesti kuulu sisällönanalyysiin, on avoimien kysymysten tulosten esittelyssä ilmoitettu myös mainintojen lukumäärät kunkin luokan yhteydessä. Tämä tehtiin siksi, jotta vastausten luokkien painoarvot saatiin näkyviin esimerkiksi avoimen palautteen osalta.

8 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tulokset raportoidaan kyselyn pohjana olevaan Kirkpatrickin koulutuksen arvioimisen malliin jaoteltuna. Aikaisempaan tutkintoon, työkokemukseen, koulutukseen hakeutumisen syihin ja sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) tutkinnon jälkeen suoritettuun koulutukseen liittyvät kysymykset on raportoitu luvussa 8.1. Kirkpatrickin mallin mukaiset tulokset koulutuksen vaikuttavuuteen liittyen on esitelty luvuissa 8.2 – 8.6 ja urakehitykseen liittyvät tulokset luvussa 8.7. Avoin palaute on analysoitu tulosluvussa 8.8.

8.1 Vastaajien taustatiedot ja tutkinnon jälkeinen kouluttautuminen

Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelmaan hakeminen oli tutkimusajankohtana mahdollista 16 ammattikorkeakoulututkinnolla, jotka on listattu kyselylomakkeen kysymyksessä numero 1 (Liite 2). Suurin osa, yli puolet, kyselyyn vastanneista oli aikaisemmalta koulutukseltaan sairaanhoitaja (AMK) tai sosionomi (AMK) -tutkinnon suorittaneita. Kolmanneksi yleisin aikaisempi tutkinto oli terveydenhoitaja (AMK). Tutkimukseen osallistuneissa ei ollut taustakoulutukseltaan yhtään apuvälineteknikkoa (AMK), jalkaterapeuttia (AMK), osteopaattia (AMK) tai sittemmin hakukelpoisista tutkinnoista poistettua hammasteknikkoa (AMK). (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Vastaajien aikaisempi koulutus

	Henkilömäärä	%
Sairaanhoitaja AMK	17	28
Sosionomi AMK	16	27
Terveydenhoitaja AMK	7	12
Bioanalyytikko AMK	4	7
Suuhygienisti AMK	4	7
Ensihoitaja AMK	3	5
Kätilö AMK	2	3
Röntgenhoitaja AMK	2	3
Toimintaterapeutti AMK	2	3
Fysioterapeutti AMK	1	2
Geronomi AMK	1	2
Optometristi AMK	1	2
Yhteensä	60	100

Kysymyksessä 2 tiedusteltiin koulutuksen aloittamisvuotta. Vuonna 2014 koulutuksen oli aloittanut 21, vuonna 2015 aloittaneita oli 16 ja vuonna 2016 aloittaneita oli 21. Vuonna 2017 koulutuksen oli aloittanut 2 vastaajaa. Opintojen aloittamisvuoden kartoittamisen tarkoituksena oli hankkia tietoa siitä, miten tyytyväisiä eri vuosina ja eri opetussuunnitelmilla koulutusohjelman aloittaneet vastaajat olivat koulutukseen. Tämä jätettiin tulosten analysointivaiheessa kuitenkin pois, sillä kyselyyn vastanneet olivat aloittaneet koulutuksensa pääsääntöisesti vuosina 2014–2016. Vaihtelu näiden vuosien opetussuunnitelmissa koski lähinnä syventävien opintojen kokonaisuutta, joka oli vuodesta 2015 alkaen muotoutunut nykymalliinsa, jossa syventävät opinnot valitaan moduuleittain. Opintojen

aloitusvuoden mukaan tehty tulosten analysointi ei olisi näin ollen antanut olennaista lisätietoa koulutuksen kehittämistä varten.

Ylempään ammattikorkeakoulutuksen hakukelpoisuuteen vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemus. Opinnäytetyön kyselyyn vastanneiden työkokemus oli tätä pidempi ja lähes puolella (44 %) vastanneista työkokemusta oli yli 10 vuotta. Lähes kolmannes (27 %) hakeutui koulutukseen yli 15 vuoden työkokemuksen hankittuaan. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusta ei siis pääsääntöisesti hakeuduttu suorittamaan heti hakukelpoisuuden täytyttyä. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Vastaajien työkokemus

	Henkilömäärä	%
yli 15 vuotta	16	27
11-15 vuotta	10	17
6-10 vuotta	22	37
3-5 vuotta	12	20
Yhteensä	60	100

Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin myös syytä hakeutua sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutukseen. Kysymyksessä oli mahdollista vastata useampi vastausvaihtoehto, ja tulokset jakautuvatkin melko tasaisesti työssä kasvaneita osaamisvaatimuksia lukuun ottamatta. Syyt hakeutua suorittamaan sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liittyivät itsensä ja oman osaamisensa kehittämisen lisäksi uralla etenemiseen. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Syyt hakeutua opiskelemaan koulutusohjelmaan

	Henkilö-määrä	%
Itsensä kehittäminen	46	77
Mahdollisuus saada vaativampia työtehtäviä	45	75
Ammatillisen osaamisen laajentaminen	43	72
Työmarkkina-aseman parantaminen	31	52
Mahdollisuus suorittaa ylempi korkeakoulututkinto	28	47
Työssäni kasvaneet osaamisvaatimukset	5	8

Kyselyssä kartoitettiin varsinaisten taustatietojen lisäksi sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) -koulutuksen jälkeisiä opintoja. Suurin osa (60 %) ei ollut osallistunut tutkinnon suoritettuaan mihinkään koulutukseen. Vajaa neljäsosa (23 %) vastanneista oli osallistunut työnantajansa kustantamaan koulutukseen ja seuraavaksi eniten (15 %) oli suoritettu avoimen yliopiston opintoja. Yliopisto-opintoihin ei ollut hakeutunut kukaan vastanneista. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) -tutkinnon jälkeiset opinnot

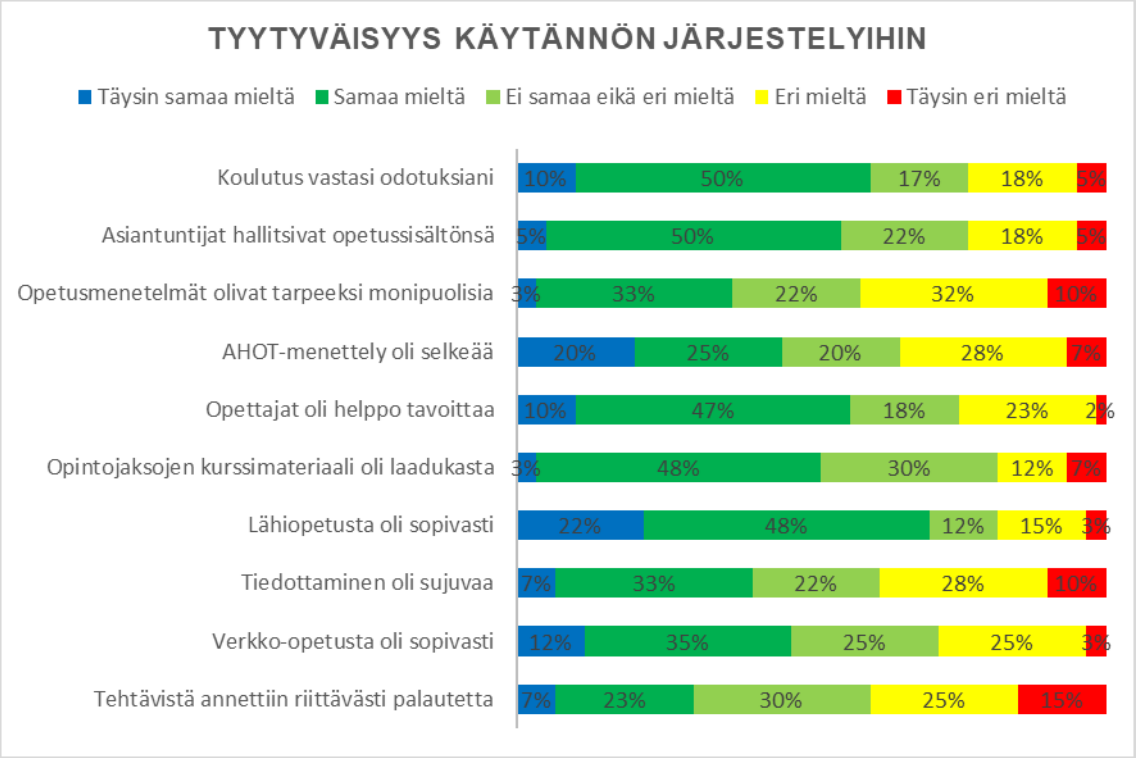
	Henkilö-määrä	%
Ei ole osallistunut koulutukseen	36	60
Työnantajan kustantama koulutus	14	23
Avoimen yliopiston opinnot	9	15
Opettajan pätevyys	5	8
Alan erikoistumisopinnot	2	3
Yliopisto-opinnot	0	0

8.2 Tyytyväisyys koulutuksen käytännön järjestelyihin

Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuutta tutkivan mallin ensimmäistä tasoa, reaktiota, eli tyytyväisyyttä käytännön järjestelyihin tutkittiin kymmenellä Likert-asteikollisella väittämällä. Suurimman osan (60 %) mielestä koulutus vastasi heillä olleita odotuksia, eri mieltä tästä oli vajaa neljännes (23 %) vastaajista. Vielä suurempi osa vastaajista (70 %) oli sitä mieltä, että lähiopetuksen määrä koulutuksessa oli sopiva. Hieman yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä myös opettajien tavoitettavuuteen sekä siihen, miten asiantuntijat hallitsivat opetussisältönsä. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että opintojaksojen kurssimateriaali oli laadukasta. Vaikka vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä lähiopetuksen määrään, opettajien tavoitettavuuteen, asiantuntijoiden opetuksen laatuun ja kurssimateriaalin laadukkuuteen on huomattava, että vastauksissa oli hajontaa. Noin viidesosa oli väittämistä eri mieltä ollen tyytymättömiä, ja esimerkiksi opettajien tavoitettavuuteen oli tyytymättömiä 25 % vastaajista. Verkko-opetuksen määrään oli vastaavasti tyytyväisiä vajaa puolet ja tyytymättömiä reilu neljännes. (Kuvio 3.)

Kriittisimmin vastaajat suhtautuivat tehtävistä annettavan palautteen määrään ja opetusmenetelmien monipuolisuuteen. Palautteen määrään ja opetusmenetelmiin oli tyytymättömiä noin 40 % vastaajista tyytyväisten vastaajien määrän jäädessä noin kolmannekseen. Kysyttäessä tiedottamisen sujuvuutta mielipiteet jakautuivat suhteellisen tasan. Tiedottamiseen koki riittäväksi 40 % ja riittämättömäksi 38 %. (Kuvio 3.)

Kaiken kaikkiaan koulutuksen käytännön järjestelyihin oltiin melko tyytyväisiä, mutta vastauksissa oli hajontaa niin, että opetusmenetelmien monipuolisuuteen ja tehtävistä saatavan palautteen määrään oli enemmistö vastaajista tyytymättömiä. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tyytyväisyys koulutuksen käytännön järjestelyihin

Yleistä tyytyväisyyttä koulutukseen selvitettiin ristiintaulukoimalla vastaajien kolme yleisintä taustakoulutusta sairaanhoitaja AMK (28 % vastaajista), sosionomi AMK (27 %) ja terveydenhoitaja AMK (12 %) kysymyksen 10 koulutus vastasi odotuksiani -väittämän kanssa. Suurin osa kaikista vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Tyytyväisimpiä koulutukseen olivat sairaanhoitajat, joista 71 prosenttia koki koulutuksen vastanneen odotuksiaan. Sosionomeista 56 prosenttiaja terveydenhoitajista 57 prosenttia koki koulutuksen vastanneen odotuksiaan. Vastauksissa oli hajontaa etenkin sosionomien

osalta, joista neljännes ei ollut väittämästä samaa eikä eri mieltä. 13 prosenttia sosionomeista ei kokenut koulutuksen vastanneen odotuksiaan lainkaan. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Yleinen tyytyväisyys koulutukseen tutkinnoittain

		1. Tutkinto ennen koulutukseen hakeutumista		
		Sairaanhoitaja AMK	Sosionomi AMK	Terveydenhoitaja AMK
10. Koulutus vastasi odotuksiani	täysin samaa mieltä	18%	6%	
	samaa mieltä	53%	50%	57%
	ei samaa eikä eri mieltä	6%	25%	14%
	eri mieltä	24%	6%	29%
	täysin eri mieltä		13%	
Yhteensä		100%	100%	100%

Yleistä tyytyväisyyttä koulutukseen ristiintaulukoitiin myös koulutusta edeltävien työtehtävien mukaan. Asiantuntijatehtävistä koulutukseen hakeutuneet (64 %) olivat hieman johto- tai esimiesasemasta (53 %) koulutukseen hakeutuneita tyytyväisempiä. Reilu neljännes asiantuntijatehtävistä koulutukseen hakeutuneista oli koulutukseen tyytymättömiä, kun taas johto- tai esimiesasemasta koulutukseen hakeutuneista vajaa kolmannes ei ollut väittämästä samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Yleinen tyytyväisyys koulutukseen työtehtävien mukaan

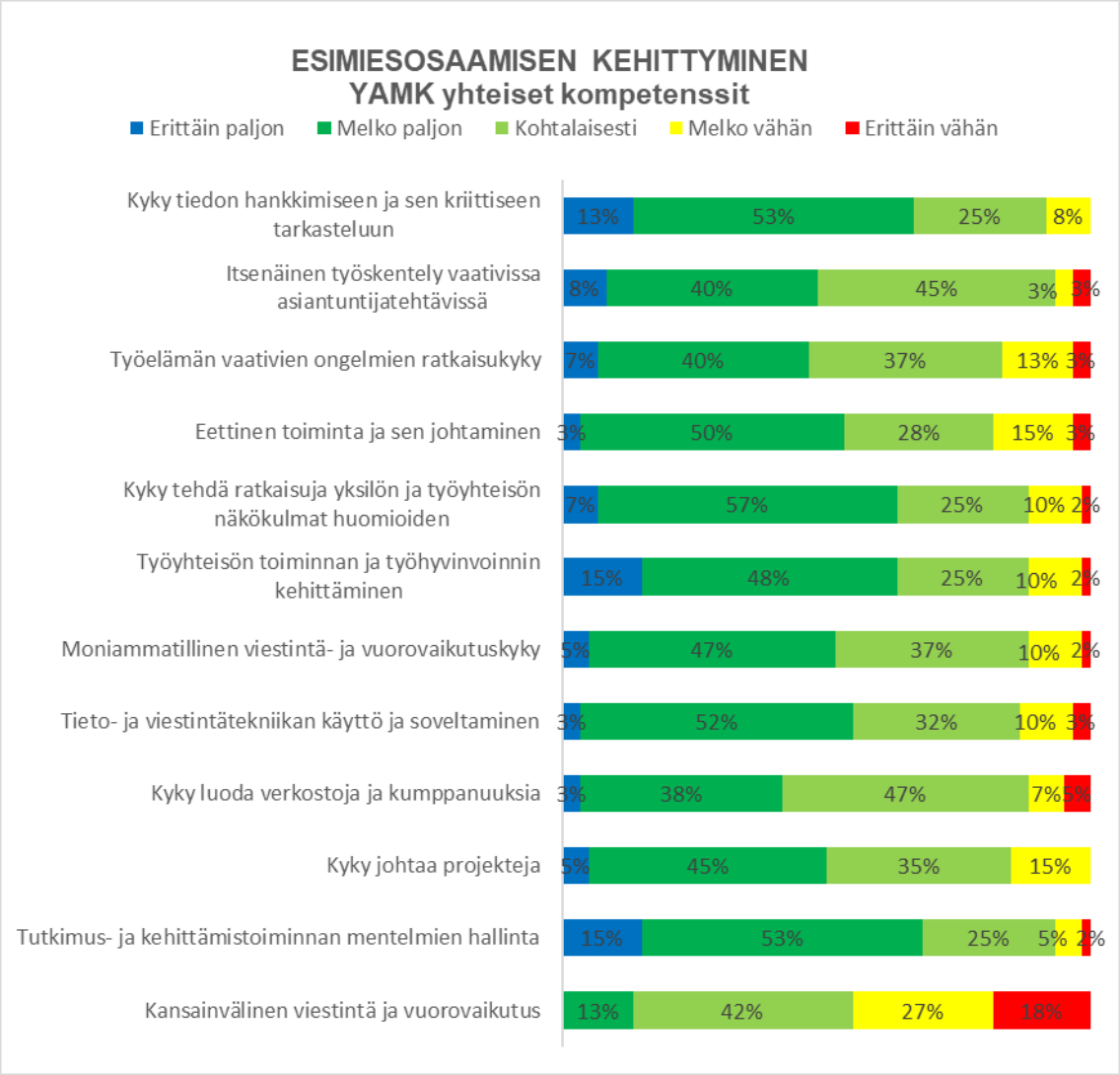
		4. Työtehtävät koulutuksen hakeutuessa		
		Johto- tai esimiesasema	Asiantuntija-tehtävät	Muu
10. Koulutus vastasi odotuksiani	täysin samaa mieltä	6%	12%	
	samaa mieltä	47%	52%	
	ei samaa eikä eri mieltä	29%	10%	100%
	eri mieltä	12%	21%	
	täysin eri mieltä	6%	5%	
Yhteensä		100%	100%	100%

8.3 Osaamisen kehittyminen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisten kompetenssien osalta

Kirkpatrickin mallin toisella tasolla arvioidaan koulutuksessa osaamisen kehittymistä ja sitä, miten koulutukselle asetettuja oppimistavoitteita on saavutettu (Frisk 2008: 23). Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin arvioimaan 12 väittämällä esimiesosaamisen kehittymistä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisiin kompetensseihin perustuen. Esimiesosaamisen kehittymiseen oltiin yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä, sillä kansainvälisiä viestintä- ja vuorovaikutusaitoja lukuun ottamatta kaikkien muiden väittämien mukaisten esimiesosaamisen kehittymiseen oli tyytyväisiä vähintään yli 40 prosenttia vastaajista. Huomattavaa on myös se, että hajonta esimiesosaamista koskevien väittämien osalta oli pienempi kuin yleistä tyytyväisyyttä koskevissa väittämissä kysymyksessä 10. (Kuvio 4.)

Tyytyväisimpiä vastaajat olivat siihen, miten tutkimus- ja kehittämismenetelmien hallinta sekä kyky hankkia tietoa ja tarkastella sitä kriittisesti olivat kehittyneet. Lähes 70 % vastaajista koki molempien osa-alueiden osaamisen kehittyneen paljon. Vähiten vastaajat arvioivat osaamisensa kehittyneen verkostojen ja kumppanuuksien luomisessa, siinäkin kuitenkin 41 % vastaajista arvioi osaamisen kehittyneen hyvin. (Kuvio 4.)

Kriittisimmin vastaajat suhtautuivat kansainvälisen viestinnän ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen. 45 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että taidot olivat kehittyneet vain vähän. Varsinaisia kansainvälisen viestinnän opintoja ei Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelman opintosuunnitelmissa olekaan ollut, mutta kansainvälistymisosaaminen on yksi ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisistä viidestä kompetenssista. Kaikki tarkemmat prosenttiosuudet esimiesosaamisen kehittymisestä suhteessa ylempien ammattikorkeakoulutukintojen yhteisiin kompetenssiehin kuvattuna kuviossa 4.

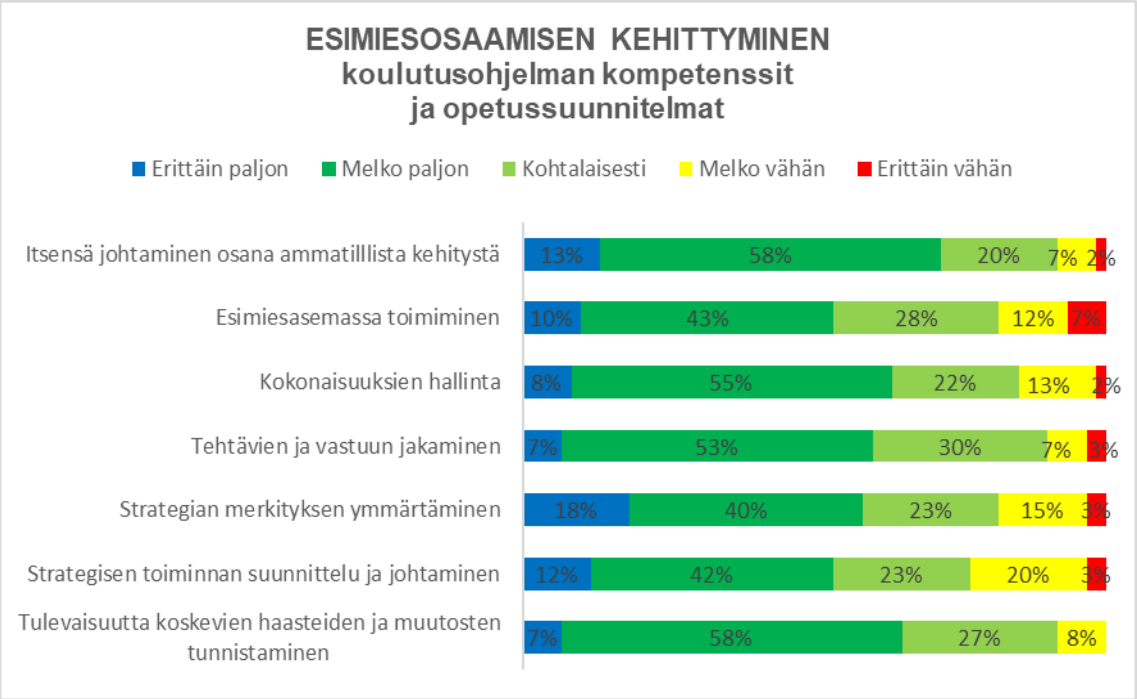


Kuvio 4. Esimiesosaamisen kehittymien ylempien ammattikorkeakoulututkintojen kompetenssien pohjalta

8.4 Osaamisen kehittyminen koulutusohjelman kompetenssien ja opetussuunnitelmien osalta

Vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiesosaamisensa kehittymistä myös tutkintokohtaisiin kompetensseihin ja opetussuunnitelmiin pohjautuen. Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) -koulutusohjelmalle on määritelty omat kompetenssinsa, jotka on jaettu sosiaali- ja terveysalan osaamiseen, johtamisosaamiseen ja palveluosaamiseen. Kompetensseja on kuvattu tarkemmin luvussa 4. Väittämiä tehtiin myös koulutusohjelman vuosien 2011–2017 opetussuunnitelmista tehtyyn koontiin perustuen.

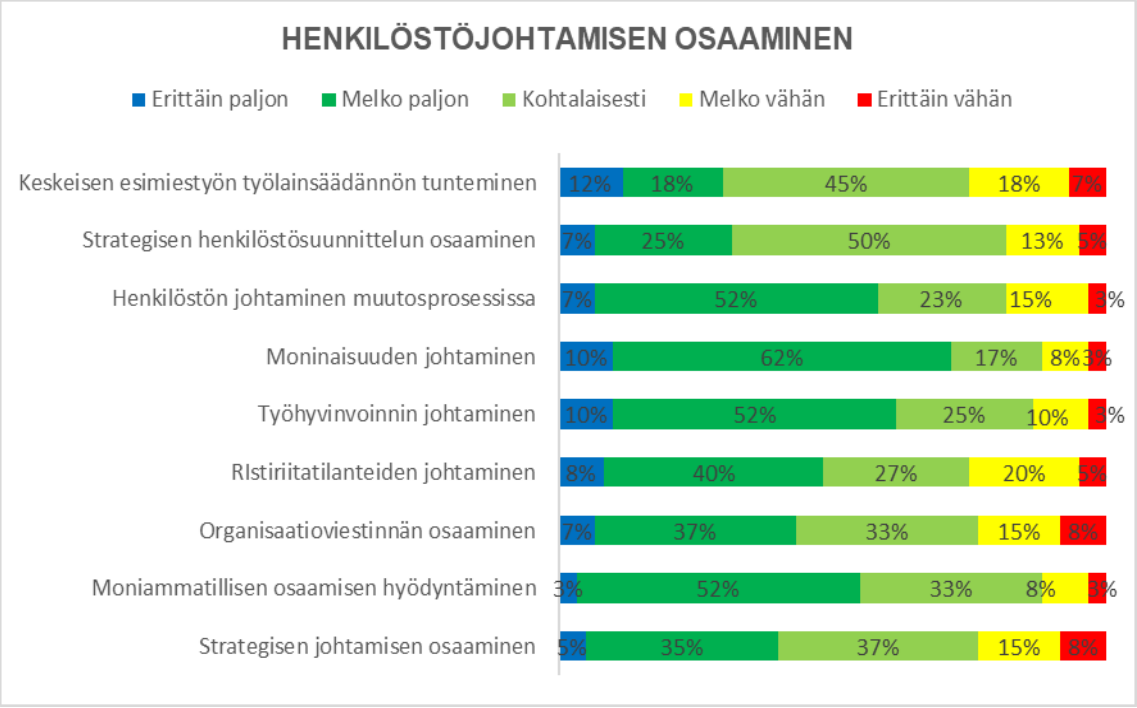
Yleiseen esimiesosaamisen kehittymiseen koulutusohjelman kompetensseihin ja opetussuunnitelmiin perustuen oltiin hyvin tyytyväisiä, sillä kaikkien seitsemän yleistä esimiesosaamista kuvaavan väittämän kohdalla vähintään yli puolet vastaajista arvioi osaamisen kehittyneen paljon. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat itsensä johtamisen kehittymiseen. 71 prosenttia vastanneista katsoi itsensä johtamisen taitojen osana ammatillista kehittymistä kasvaneen paljon ja 20 prosenttiakin kohtalaisesti. Myös tulevaisuutta koskevien haasteiden ja muutosten tunnistamisen taito kehittyi koulutuksen myötä hyvin 65 prosentilla vastaajista. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Esimiesosaamisen kehittyminen koulutussuunnitelman kompetenssien ja opetussuunnitelmien pohjalta

Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä myös henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittymiseen tutkinnon suorittamisen myötä. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat moninaisuuden johtamisen osaamisen kehittymiseen, sillä 72 prosenttia katsoi tämän kehittyneen paljon. Yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä myös työhyvinvoinnin johtamisen, henkilöstön johtamisen muutosprosessissa ja moniammatillisen osaamisen hyödyntämisen osaamisen kehittymiseen. (Kuvio 6.)

Kriittisimmin vastaajat suhtautuivat keskeisen esimiestyön lainsäädännön tuntemuksen kehittymiseen. Vastaajista vajaa kolmannes arvioi tämän kehittyneen hyvin, mutta neljänneksen mielestä osaaminen oli kehittynyt vain vähän. Myös strategisen henkilöstösuunnittelun osaamisen kehittymisen arviot olivat samansuuntaiset (Kuvio 6).

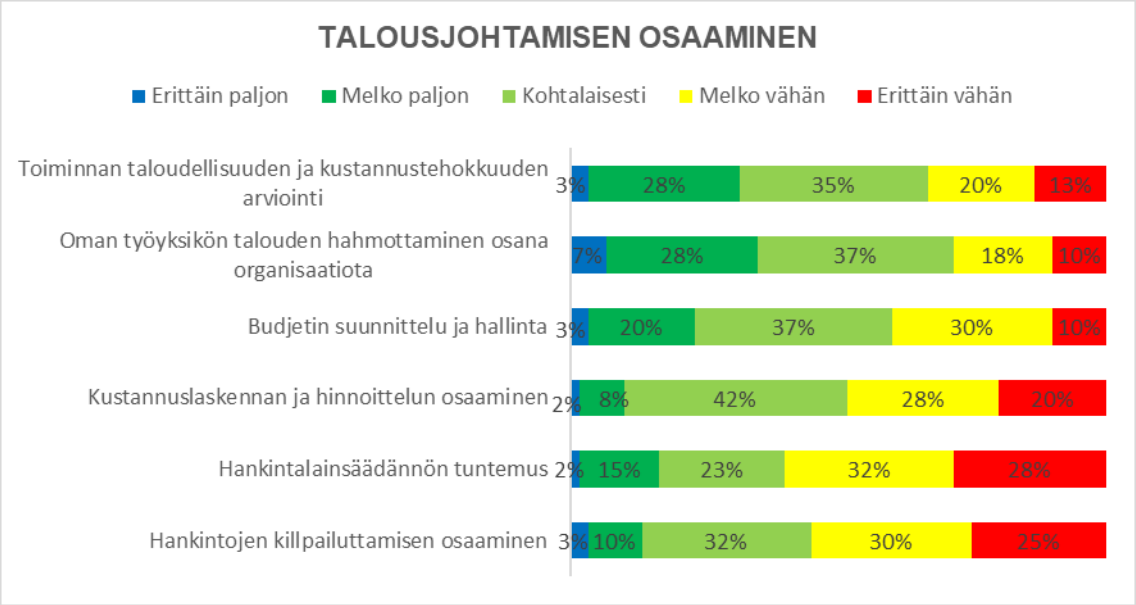


Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittyminen koulutusohjelman kompetenssien ja opetussuunnitelmien pohjalta

Talousjohtamisen osaamisen kehittymiseen vastaajat suhtautuivat muuta esimiesosaamisen kehittymistä kriittisemmin. Talouden ja kustannusten sekä talousjohtamisen opintoja on ollut koulutusohjelman opetussuunnitelmissa sekä yhteisissä että valittavissa syventävissä opinnoissa. Talousjohtamisen opinnot ovat sisältäneet opintoja kustannuslaskennasta, hankintalainsäädännöstä ja kilpailuttamisesta, omana opintojaksonaan kilpailuttamisen opinnot tulivat mukaan vuoden 2017 opetussuunnitelmaan.

Parhaiten vastaajat näkivät osaamisensa kehittyneen oman yksikön talouden hahmottamisessa osana organisaatiota. Vastaajista 35 prosenttia näki osaamisen kehittyneen paljon. Kaikkien muiden väittämien osalta vastaajista enemmistö koki, että osaaminen on kehittynyt vain vähän. Toiminnan taloudellisuuden ja kustannustehokkuuden osalta vastaajien arviot menivät melko tasan, hieman vajaa kolmasosa koki osaamisen kehittyneen paljon ja kolmasosan mielestä osaaminen on kehittynyt vain vähän. Kriittisimmin

vastaajat suhtautuivat kustannuslaskennan ja hinnoittelun osaamisen, hankintalainsäädännön tuntemuksen ja hankintojen kilpailuttamisen osaamisen kehittymiseen. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Talousjohtamisen osaamisen kehittyminen koulutusohjelman kompetenssien ja opetussuunnitelmien pohjalta

8.5 Koulutuksen vaikutus toimintaan esimiehenä ja työntekijänä

Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuuden arvioimiseen kehitetyn mallin kolmannella tasolla selvitetään, miten koulutuksessa opittu siirrettiin käytännön toimintaan työelämässä. Tätä kyselyssä sitä selvitettiin kahdella avoimella kysymyksellä. Kysymyksessä 15 vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) -koulutus muutti heidän tapaansa toimia esimiehenä ja kysymyksessä 16 miten koulutus muutti vastaajien tapaa toimia työntekijänä ja asiantuntijana.

Kysymyksen 15 vastauksista poistettiin ensin kommentit, joissa vastaaja ei työskennellyt esimiehenä tai oli aloittanut esimiehenä työskentelyn tutkinnon suorittamisen jälkeen. Näitä oli 19 kappaletta. Eniten (12 mainintaa) vastauksissa todettiin koulutuksen vaikuttaneen siihen, että *asioita tarkastellaan aikaisempaa laaja-alaisemmin*. Koulutuksen jälkeen harkinta on kokonaisvaltaisempaa, ja eri näkökulmien tarkastelu tapahtuu automaattisemmin.

> Ehkä laajentanut näkökulmiani organisaatiota ja henkilöstöä kohtaan.

Tiedollisen pohjan saaminen esimiestyölle sai vastaajilta 11 mainintaa. Vastauksissa kerrottiin koulutuksen vaikuttaneen siihen, että esimiestyö on ennakoivampaa ja että toiminnan tukena on teoriatietoa. Vastauksissa mainittiin myös, että esimiestyöstä on tullut koulutuksen jälkeen tiedolla johtamista. Koulutus vaikutti siihen, että arkipäivän esimiestyössä on työkaluja aikaisempaa enemmän.

> Korostan aikaisempaa enemmän tutkitun tiedon hakemista, jakamista ja hyödyntämistä missä tahansa työtehtävässä¨

Itsevarmuuden lisääntyminen mainittiin 8 vastauksessa. Varmuuden lisääntyminen on helpottanut hankalien tilanteiden hoitamista ja antanut valmiuksia kohdata esimiestyön haasteita. Varmuuden lisääntyminen on antanut perusteita arjen esimiestyölle ja koulutuksesta saatu teoriatieto on antanut raamit aikaisemmin käytännön työssä hankitulle esimieskokemukselle.

Toiminnan koettiin muuttuneen koulutuksen myötä *myös henkilöstöjohtamisen taitojen ja vuorovaikutustaitojen kehittymisen* myötä (6 mainintaa). Vuorovaikutustaitojen kehittyminen on vaikuttanut siihen, että henkilöstöjohtaminen ja ristiriitatilanteiden hoitaminen on helpompaa.

> Opin tilanteiden hallinnasta ja vuorovaikutuksesta paljon. Johtamisessa kommunikaatio kuitenkin on tärkeimpiä johtamisen toimia.

Avoimissa vastauksissa tuli koulutusta kohtaan myös kritiikkiä. Kymmenessä vastauksessa koulutuksen *ei todettu olleen minkäänlaista vaikutusta toimintaan*. Vastaajien mukaan työpaikan todettiin muuttaneen tapaa toimia esimiehenä enemmän kuin käydyn koulutuksen. Kritiikki koulutusta kohtaan oli paikoin terävääkin.

> Ei juurikaan muutosta. Työnantajan kustantamasta JET koulutuksesta on ollut enemmän hyötyä.

Kysymyksessä 16 vastaajilta tiedusteltiin, miten koulutus on muuttanut heidän tapaansa toimia työntekijänä ja asiantuntijana. Vastauksissa oli 6 mainintaa siitä, ettei vaikutusta käyttäytymiseen ole ollut. Myös työntekijänä toimimiseen koulutus oli vaikuttanut *asioiden laaja-alaisemmalla tarkastelulla*. Mainintoja tästä tuli esimiesnäkökulmaa enemmän, sillä vastaajista 21 kommentoi koulutuksen vaikuttaneen siihen, että koulutuksen jälkeen

asioita tarkastelee laajemmasta näkökulmasta ja että suurien kokonaisuuksien hahmottaminen on helpompaa kuin ennen koulutusta. Vastauksissa kuvattiin myös moniammatillisen ajattelun sekä verkostoitumisen arvostamisen kehittyneen koulutuksen myötä.

> Muokannut tapaa katsoa työntekijän roolista työnantajan päätöksiä. Minä-kulttuuri on muuttunut enemmän me-kulttuuriksi. Kokonaisuuden hahmottaminen ja näkeminen.

Tutkitun tiedon merkitys oli kasvanut myös työntekijänäkökulmasta. Vastauksissa oli 11 mainintaa tutkitun tiedon hakemisen ja sen kriittisen tarkastelun taitojen lisääntymisestä. Itsensä kehittäminen koulutuksen myötä vaikutti siihen, että ja halu olla mukana työn kehittämisessä ja erilaisissa projekteissa oli kasvanut.

> Työntekijänä näyttöön perustuvan hoitotyön ja tutkimusosaamisen hyödyntäminen omassa työssä on kasvanut.

Koulutus vaikutti siihen, että asioita tarkastellaan aikaisempaa kriittisemmin. *Kriittinen ja ajattelu ja rohkeus esittää mielipiteitä* oli kasvanut 10 vastaajalla. Myös rohkeus kriittiseen itsearviointiin oli kasvanut.

> Tarkastelen johtamista, tiedottamista ja työhyvinvointia kriittisemmin.

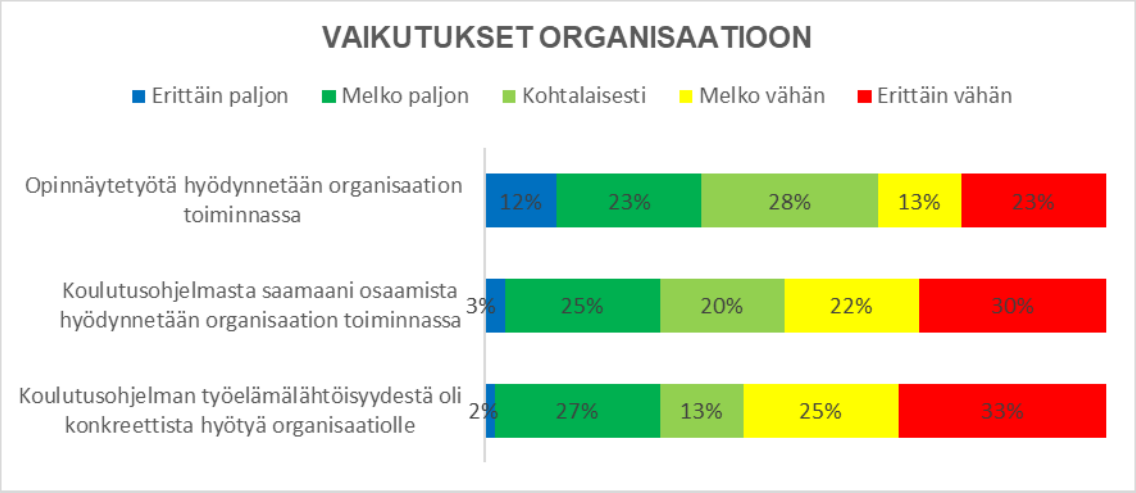
Kriittisyyden lisäksi vastauksissa kommentoitiin toisaalta myös ymmärryksen esimiestyötä ja sen haasteita kohtaan lisääntyneen myös työntekijänäkökulmasta. Koulutus oli vaikuttanut muutamissa kommenteissa toimintaan työntekijänäkökulmasta siten, että työuraa koskevat ajatukset olivat selkeytyneet joko esimiestyön tai lisäkouluttautumisen suuntaan.

8.6 Koulutuksen vaikutus organisaatioon

Kirkpatrickin mallin neljännellä tasolla arvioidaan koulutuksen tuloksia ja vaikutuksia organisaatioon. Kirkpatrickin (2006: 69) mukaan tulosten mittaaminen johtamiskoulutuksissa verrattuna esimerkiksi myyntikoulutuksiin on lähes mahdotonta, sillä johtamiseen vaikuttavat samanaikaisesti monet muutkin tekijät. Friskin (2008: 40–41) mukaan koulutuksen tuloksia ja vaikutuksia organisaatioon voidaan arvioida kysymällä, mitä lisäarvoa koulutus on tuottanut organisaatiolle. Tässä opinnäytetyössä koulutuksen organisaatiotasoista vaikutusta lähestyttiin lyhyesti tätä kautta kysymällä koulutuksen opinnäytetyön, koulutuksesta saadun osaamisen sekä koulutuksen työelämälähtöisyyden hyödyntämisestä organisaatiossa.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutukseen kuuluu 30 opintopisteen laajuinen opinnäytetyö. Vastanneista suurin osa, 85 prosenttia oli tehnyt sen omaan organisaatioonsa ja 25 prosenttia muuhun organisaatioon. Kysyttäessä opinnäytetyön hyödyntämisestä organisaation toiminnassa menivät mielipiteet melko tasan. Reilun kolmanneksen mielestä opinnäytetyötä hyödynnettiin ja saman verran vastaajista koki, ettei opinnäytetyötä hyödynnetty organisaation toiminnassa. (Kuvio 8).

Enemmistö vastaajista suhtautui kriittisesti siihen, miten heidän koulutusohjelmasta saamaansa osaamista hyödynnetään organisaation toiminnassa. Yli puolet (52 %) oli sitä mieltä, että koulutuksesta saatua osaamista hyödynnetään vähän. Vastauksissa oli hajontaa, sillä vajaan kolmanneksen (28 %) mielestä osaamista hyödynnetään paljon. Kysyttäessä koulutusohjelman työelämänlähtöisyyden hyödyntämisestä esimerkiksi opintojaksojen tehtävien muodossa koki 57 % vastaajista, ettei työelämälähtöisyydestä ollut hyötyä. Tässäkin väittämässä hajontaa oli niin, että 29 prosentin mielestä työelämälähtöisyydestä oli hyötyä organisaatiolle. (Kuvio 8.)

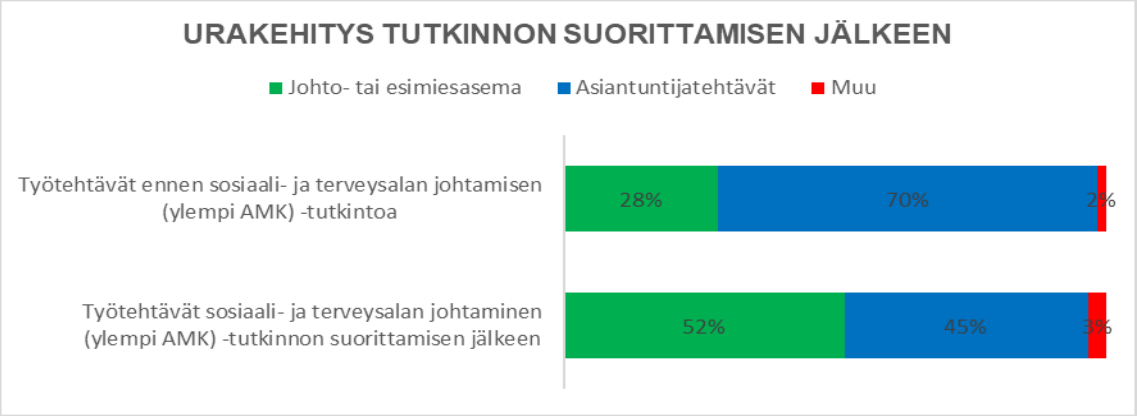


Kuvio 8. Koulutuksen vaikutukset organisaatioon

8.7 Koulutuksen vaikutus uralla etenemiseen

Koulutuksen vaikutusta uralla etenemiseen tutkittiin kysymyksissä 4, 5, 6 ja 8. Vastaajilta tiedusteltiin heidän asemaansa ennen ja jälkeen koulutuksen ja lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän tyytyväisyyttään urakehitykseen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen.

Suurin osa (70 %) vastaajista oli työskennellyt asiantuntijatehtävissä ennen koulutusta. Esimiesasemassa ennen tutkinnon suorittamista oli ollut vajaa kolmannes vastaajista (28 %). Esimiesasemassa olevien määrä oli tutkinnon suorittamisen jälkeen noussut selvästi, heitä oli vastaajista hieman reilu puolet (52 %). Asiantuntijatehtävissä työskenteli tutkinnon suorittamisen jälkeen 45 prosenttia vastaajista. Yrittäjiä ei vastaajien joukossa ollut yhtään. Muissa tehtävissä työskenteli vastaajista ennen tai jälkeen koulutuksen yhteensä kolme vastaajaa. (Kuvio 9.)



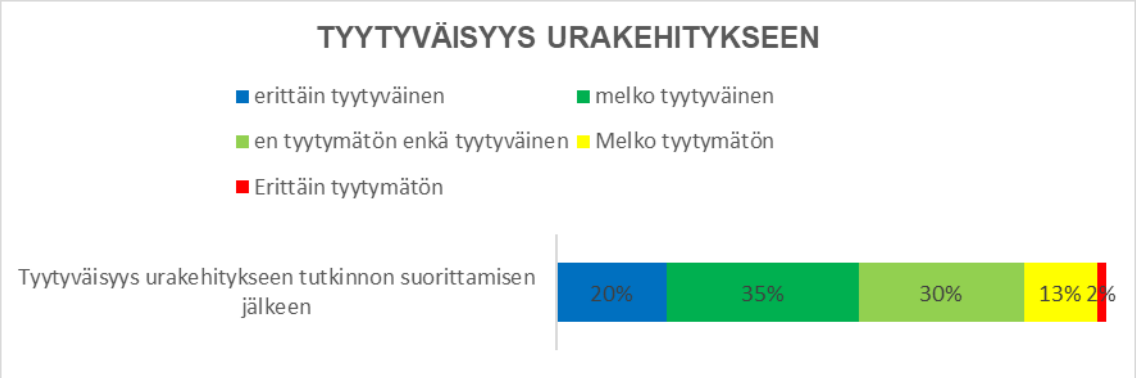
Kuvio 9. Koulutuksen vaikutukset uralla etenemiseen

Vastaajilta kysyttiin tietoja myös tutkinnon suorittamisen jälkeisestä työpaikasta. Suurin osa vastaajista (42 %) työskenteli tutkinnon suorittamisen jälkeen saman työnantajan palveluksessa ja samantasoisissa työtehtävissä, kuin ennen opintoja. Kolmannes vastaajista oli edennyt koulutuksen suorittamisen jälkeen vaativampiin työtehtäviin tutulla työnantajallaan. Vaativampiin työtehtäviin uudessa työpaikassa oli edennyt vajaa neljännes vastaajista. Noin puolet vastaajista oli siis edennyt urallaan ja neljännes vastaajista oli vaihtanut työpaikkaa koulutuksen suoritettuaan. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Työskentely koulutuksen jälkeen

	Henkilömäärä	%
saman työnantajan palveluksessa ja samantasoisissa työtehtävissä	25	42
saman työnantajan palveluksessa, mutta vaativammissa työtehtävissä	20	33
eri työnantajan palveluksessa ja samantasoisissa työtehtävissä	4	7
eri työnantajan palveluksessa ja vaativammissa työtehtävissä	11	18
Yhteensä	60	100

Edellisten tietojen lisäksi vastaajilta kysyttiin yleistä tyytyväisyyttä urakehitykseen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen. Yli puolet (55 %) vastanneista koki olevansa tyytyväinen urakehitykseen koulutuksen jälkeen. Urakehitykseensä tyytymättömiä oli selvästi vähemmän, 15 prosenttia vastanneista. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Vastaajien tyytyväisyys urakehitykseen

Tyytyväisyyttä urakehitykseen tutkittiin myös vastaajien kolmen yleisimmän taustakoulutuksen osalta. Tyytyväisimpiä urakehitykseensä ylemmän ammattikorkeakoulutuksen suorittamisen jälkeen olivat terveydenhoitajat (86 %) ja vähiten tyytyväisiä sosionomit (38 %), joista puolet ei osannut sanoa koulutuksen vaikuttaneen urakehitykseensä. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Tyytyväisyys urakehitykseen tutkinnoittain

		1. Tutkinto ennen koulutukseen hakeutumista		
		Sairaanhoitaja AMK	Sosionomi AMK	Terveydenhoitaja AMK
8. Tyytyväisyys urakehitykseen	erittäin tyytyväinen	35%	13%	29%
	melko tyytyväinen	29%	25%	57%
	en tyytymätön enkä tyytyväinen	24%	50%	14%
	melko tyytymätön	12%	13%	
	erittäin tyytymätön			
Yhteensä		100%	100%	100%

8.8 Avoin palaute koulutuksesta

Kyselyn lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa yleistä palautetta asioista, jotka he olivat kokeneet hyviksi ja huonoiksi Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) -koulutusohjelmassa. Kysymykseen 19 annettuja vastauksia kertyi Wordiin koottuna Arial 11 fontilla riviväliliä 1 hieman yli kolme sivua tekstiä ja kysymyksen 20 kehittämiskohteita viisi sivua.

Kysymyksen 19 vastauksissa tyytyväisimpiä (22 mainintaa) vastaajat olivat koulutuksen *moniammatillisiin verkostoitumismahdollisuuksiin.* Monenlaisista taustoista tulevat sosiaali- ja terveysalan opiskelutoverit koettiin rikkautena ja verkostoista on koettu olleen hyötyä opiskelujen jälkeenkin.

> Verkostoitumisen mahdollisuus, huikeat, osaavat opiskelijakollegat erilaisista työyhteisöistä toivat rikkautta ja näkemystä erilaisista organisaatioista ja työelämän tulokulmista.

Vastaajat olivat tyytyväisiä (20 mainintaa) myös sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -*tutkinnon suorittamisen sujuvuuteen ja lyhyeen opiskeluaikaan*. Koulutuksen kokonaisuuden koettiin olevan hyvin suunniteltu, tiivis paketti, joka on mahdollista suorittaa työn ohessa. Lähipäivien määrä koettiin riittävän vähäiseksi ja niiden tiiviiseen sijoitteluun oltiin tyytyväisiä.

> Opinnot oli mahdollista suorittaa nopealla aikataululla, vaikka tein täyttä työaikaa vaativassa esimiesasemassa opintojen ajan

Vastauksissa (17 mainintaa) oltiin tyytyväisiä myös *opintojen sisältöön*. Koulutuksen sisältö koettiin monipuoliseksi ja käytännönläheiseksi ja opetus pääosin laadukkaaksi.

Vastaajat olivat tyytyväisiä opintojaksoilta saatuihin kirjallisuusvinkkeihin ja lähdemateriaaleihin, joita voi hyödyntää käytännön työssä. Näiden avulla itselle tärkeitä aihealueita on mahdollista opiskella syvemmin.

> Monipuolista koulutusta esimiestyöhön ja mielestäni riittävästi valinnaisia kursseja tarjolla oman mielenkiinnon mukaan.

Vastaajat (11 mainintaa) olivat tyytyväisiä *opettajien ammattitaitoon*. Opettajien tuki ja ohjaus koettiin hyväksi etenkin opinnäytetyön ohjauksen osalta, joskin opinnäytetyön ohjauksen laadun koettiin olevan vaihtelevan. Opinnäytetyön tekeminen koettiin opettavana ja antoisana osana opiskelua silloin kun opinnäytetyön ohjaajalta sai siihen tarpeeksi kannustusta ja tukea. Mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö omaan organisaatioon pidettiin hyvänä.

Edellä esiteltyjen palautteiden lisäksi muutamissa kommenteissa nostettiin esille tyytyväisyys verkko-opiskelumahdollisuuteen. Vastauksista oli kuitenkin nähtävissä, että verkko-opiskelulla tarkoitettiin lähinnä pilvipalvelujen käyttöä niin, että opintojaksojen tehtäviä pystyi tekemään ajasta ja paikasta riippumatta.

Kysymyksessä 20 pyydettiin vastaajilta kommentteja siihen, mitä kehitettävää Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtaminen (ylempi AMK) -koulutusohjelmassa heidän mielestään on. Kehitettäviin asioihin tuli määrällisesti enemmän vastauksia, ja suurin osa (29 mainintaa) niistä koski *opetusmenetelmien ja -sisältöjen kehittämistä*. Nämä avoimet vastaukset olivat myös pituudeltaan laajimpia. Opintojaksojen toteuttamisessa toivottiin otettavan paremmin huomioon eri taustoista tulevat opiskelijat. Suurta ryhmäkokoa olisi toivottu osaamisprofiilien perusteella pilkottavan pienempiin kokonaisuuksiin, sillä moniammatillisuuden koettiin olevan hyödyistään huolimatta haaste käytännön tehtäviä tehdessä. Opintojen toivottiin vastaavan paremmin tulevaisuuden haasteisiin ja tarjoavan sisällöllisiä vaihtoehtoja niille, joilla on jo johtamisosaamista ja -kokemusta.

> Kurssien tulee vastata tulevaisuuden haasteisiin ja tarjota vaihtoehtoja myös niille, joilla on jo johtamisosaamista ja -kokemusta.

Vaikka vastaajat olivat kysymyksen 19 kommenttien perusteella tyytyväisiä koulutuksen laaja-alaisuuteen, nousivat tämän kehittämiskohteita kartoittaneen kysymyksen vastauksissa esille toiveet opintojaksojen sisältöjen tarkentamisesta. Vastauksissa toivottiin opintojen sisältöön lisää johtamisen käytäntöä ja konkretiaa esimerkiksi talouden johta-

misen osalta. Konkreettista esimiestyön opetusta toivottiin esimerkiksi keskeisen työlainsäädännön opettamisesta, resurssilaskennasta ja budjetoinnista. Esimiestaitojen syventämisen keinoina esitettiin muun muassa eri alojen esimiesten pitämiä luentoja, opintokäyntejä sekä käytännön harjoitteita budjetoinnin, lainsäädännön ja työehtosopimusten soveltamisesta.

> Työlainsäädännön lisääminen osaksi koulutusta. Sitä ei ollut sisällytetty mihinkään opintojaksoon. Esimiestehtävissä edes keskeisimpien asioiden hallinta on mielestäni erittäin tärkeää.

Opetusmenetelmiä koskien annettiin palautetta myös opintokokonaisuuksien käytännön toteuttamisesta. Luentojen taso koettiin vaihtelevana, ja vastaajien mukaan opetusta annettiin joillain opintojaksoilla vasta ryhmätöiden tai tehtävien tekemisen jälkeen tai lähiopetuspäivät käytettiin keskeneräisten ryhmätöiden käsittelyyn.

> Toisaalta lähiopetuspäivät. Päivät kuitenkin arkipäiviä, jolloin piti olla töistä poissa. Enemmän sääntö kuin poikkeus, että lähiopetuspäivinä käsiteltiin keskeneräisiä ryhmätöitä. Olisin kaivannut lähiopetuspäivinä syvempää tietoa opettajilta ko. aiheesta.

Opintokokonaisuudet toivottiin toteutettavan niin, että opintojakson aluksi annetaan opetusta käsiteltävästä asiasta konkreettisesti ja tiiviisti.

> Opetuksen sisältö tulisi toteuttaa siten, että ensin annetaan opetus itse asiaan ennen tehtävien tekoa. Useampi tehtävä jouduttiin nyt tekemään ilman opetusta ja tehtävän teon jälkeen tuli opetus siitä, miten tehtävä olisi pitänyt tehdä.

Vastaajien mukaan myös opintojaksojen sisältöjen vaativuus vaihteli paljon, sillä viiden opintopisteen laajuisiin opintoihin tehtiin hyvin eri laajuisia tehtäväkokonaisuuksia. Opintojaksojen toteutuksissa toivottiin painotettavan luentojen määrää suhteessa niillä tehtäviin ryhmätöihin.

> Kurssisisältöjen ja painotusten yhdenmukaistaminen. Nyt saattoi saada yhdellä pikkutehtävällä, ilman lähiopetusta, yhtä monta opintopistettä yhdestä kurssista ja toisessa vaadittiin jopa 5 laajaa tehtävää.

Ryhmätöiden määrän vähentämistä toivottiin 15 kommentissa. Vastaajien mukaan ryhmätyöt ovat hyvä keino opiskella moniammatillisessa opiskelijajoukossa, mutta nyt niitä oli opintojaksojen toteutuksissa käytetty liikaa.

> Kaipaan myös selkeitä ja hyviä luentoja ja luennoitsijoita. Liikaakaan ei saa jättää opiskelijan vastuulle. Ryhmätöitä kohtuullisemmin, niistä tulee olo, että opettaja

> pääsee helpolla ja opiskelijat tekevät vaihtelevalla osaamisella ryhmätöitä – ihan tärkeää tiimitoiminnan opiskelua sekin, mutta siitä huolimatta sitä oli liikaa!

Vastaajien mukaan ryhmätöiden käytännön toteutus oli usein toistuvana kuluttavaa, ja niiden arviointi koettiin haastavaksi, sillä työt ryhmässä eivät jakaudu tasan. Opiskeltavan asian kokonaiskäsityksen koettiin jäävän ryhmätöitä tekemällä vajaaksi, joten niiden tilalle toivottiin enemmän yksilötehtäviä ja tenttejä sekä asiantuntijaluentoja. Ryhmätöihin liittyen toivotiin kirjallisen palautteen saamista numeroarvioinnin lisäksi 4 kommentissa.

> Tehdyistä laajoista ryhmätöistä olisi hyvä saada palautetta muutakin kuin numero kurssista.

Tiedottamisen parantamista ja opettajien yhteistyön lisäämistä toivottiin 12 kommentissa. Vastauksissa toivottiin parempaa tiedottamista esimerkiksi aikatauluissa tapahtuvista muutoksista. Vastaajien mukaan opettajien välisessä yhteistyössä olisi parantamisen varaa, sillä opintojaksojen sisällöissä koettiin olleen päällekkäisyyksiä. Vastauksissa pohdittiin myös opettajien resurssien vähäisyyttä ja sen vaikutusta opettajien väliseen yhteistyöhön. Opettajien yhteistyötä toivottiin myös opinnäytetyön ohjaukseen liittyen, sillä sen koettiin olevan hyvin erilaista ohjaajasta riippuen. *Opinnäytetyön ohjauksen kehittämistä* toivottiin 6 kommentissa. Opinnäytetyön ohjaus ja tuki koettiin puutteelliseksi ja sen tason koettiin vaihtelevan paljon eri ohjaajien välillä.

> Tutor-opettajien ja erityisesti opinnäytetyö-ohjaajien antamat ohjeet ja neuvot ovat niin täysin erilaisia riippuen keneltä kysyy/saa ohjaajaksi.

Koulutusohjelma sai kuudessa kommentissa *kritiikkiä terveydenhoitoalan painottumisesta*. Opetushenkilökuntaan toivottiin enemmän sosiaalialan osaamista ja vastauksissa todettiin jopa, että nykymuodossaan koulutus voisi olla suunnattu pelkästään terveydenhoitoalan ammattilaisille, ellei sosiaalialaan panosteta nykyistä enemmän.

Vaikka kysely koski Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelmaa, tuli vastauksissa muutama maininta koskien ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asemaa. Vastaajat kokivat ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon aseman suhteessa yliopiston maisteritutkintoon heikoksi niin jatko-opintojen kuin työnhaun kannalta. Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneiden koetaan ajavan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ohi työnhakutilanteessa ja jatko-opinnot jopa yliopiston maisteriohjelman osalta vaativat ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneelta lisäopintoja. Vastaajat toivoivatkin ammattikorkeakoulujen tekevän työtä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon aseman parantamiseksi.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdintaluku koostuu tulosten sekä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelusta sekä tutkimuksen johtopäätöksistä.

9.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön kysely pohjautui luvussa 5 esiteltyyn Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuutta tutkivaan neliportaiseen malliin. Kysely lähetettiin Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelmasta vuosina 2014–2018 valmistuneille henkilöille ja sen vastausprosentti oli 47. Tutkimukseen vastanneista suurin osa oli koulutukseltaan sairaanhoitajia, sosionomeja tai terveydenhoitajia. Vastaajilla oli ennen koulutukseen hakeutumista suhteellisen pitkä työkokemus alalta, sillä lähes puolella vastanneista työkokemusta oli yli 10 vuotta.

Syyt hakeutua suorittamaan sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -tutkintoa liittyivät pääasiassa itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen sekä työmarkkina-aseman parantamiseen ylemmän korkeakoulututkinnon myötä. Työstä tulevien osaamisvaatimusten vaikutus oli vähäinen. Syyt hakeutua suorittamaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa olivat hyvin samansuuntaiset Lyyran ja Pendolinin (2013: 36) ja Ojalan (2017: 82–84) tutkimusten kanssa. Ojalan (2017: 82–84) mukaan sosiaali- ja terveysalalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamiseen vaikuttavat tekijät liittyivät osaamisen kehittämisen lisäksi kilpailukyvyn ja työmarkkina-aseman vahvistamiseen, kun taas työstä tulevien vaatimusten ja uhkien merkitys oli pienempi.

Ojalan mukaan (2017: 63–65) sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet jatkavat opiskeluja vielä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen, usein myös suorittaakseen maisteritutkinnon. Tämän kyselyn vastaajista suurin osa ei ollut jatkanut opintoja. Tutkinnon jälkeen opintoja suorittaneet vastaajat olivat osallistuneet lähinnä työnantajan järjestämiin kouluksiin. Yksi selitys tälle on se, ettei Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -tutkinnon suorittamisesta ollut vastaajilla opiskelujen aloittamisvuosien (2014–2017) perusteella kulunut vielä pitkää aikaa.

Mallin ensimmäisen tason reaktiota eli tyytyväisyyttä koulutuksen käytännön järjestelyihin mittaavissa kysymyksissä oli vastausten osalta hajontaa. Tyytyväisimpiä vastaajat

olivat lähiopetuksen määrään ja siihen, kuinka koulutus vastasi heidän odotuksiaan. Taustakoulutuksittain tarkasteltuna koulutus vastasi eniten sairaanhoitaja AMK -tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden odotuksia. Tämä tulos vastaa kyselyn avoimista palautteista tullutta kritiikkiä koulutuksen painottumisesta terveydenhoitoalalle sosiaalialan kustannuksella. Asiantuntijatasolta koulutukseen hakeutuneet kokivat koulutuksen vastanneen odotuksiaan hieman johto- tai esimiesasemasta hakeutuneita paremmin. Pääsääntöisesti tyytyväisiä oltiin myös opettajien tavoitettavuuteen ja opetuksen yleiseen laatuun kouluttajien asiantuntemuksen ja opetuksen kurssimateriaalin osalta. Tyytyväisten vastaajien vastapainoksi kaikkien väittämien osalta tyytymättömiä oli vastaajista kuitenkin vähintään viidennes. Tyytymättömimpiä vastaajat olivat tehtävistä annettavan palautteen määrään, sen koki riittämättömäksi 40 prosenttia vastaajista. Avoimissa palautteissa vastaajat toivoivat opintojaksojen ryhmätöistä ja muista tehtävistä yksilöllistä kirjallista palautetta, sillä pelkän numeroarvioinnin saamista ei pidetty oppimisen kannalta riittävänä. Lähes yhtä kriittisesti suhtauduttiin opetusmenetelmien monipuolisuutteen ja tiedottamisen sujuvuuteen.

Opetusmenetelmien kehittäminen ja ryhmätöiden vähentäminen kirvoitti eniten palautetta myös koulutusohjelmasta annetun avoimen palautteen osalta. Vastaajien mukaan opetus painottui liikaa ryhmätöihin ja opintojaksojen toteutuksilta toivottiin enemmän yksilötehtäviä ja asiantuntijaluentoja. Vaikka itseohjautuvuutta pidetiin hyvänä, koettiin opiskelijoiden oman vastuun opintojaksojen sisällön toteuttamisesta ja uusien laajojen asiakokonaisuuksien omaksumisesta korostuneen liikaa. Avoimissa palautteissa pohdittiin myös opetuksen resurssien ja suurten ryhmäkokojen ongelmaa opetuksessa ja sen toteuttamisessa. Avoimissa palautteissa eniten positiivista palautetta saanut moniammatillinen verkostoitumismahdollisuus nostettiin tärkeimpänä tutkinnosta koettuna hyötynä myös Ojalan (2017: 97–98) tutkimuksessa. Positiivisissa palautteissa esiin nostetun opiskelijaryhmien moniammatillisuuden koettiin olevan rikkaus, mutta toisaalta opintojen työelämälähtöisyyden koettiin tästä johtuen kärsivän, sillä opintojaksojen toteutuksessa käytetyt ryhmätyöt olivat aiheen ja sisällön osalta usein kompromisseja. Opintojaksojen sisällön laaja-alaisuus koettiin hyvänä, mutta opintojaksojen toteutuksessa peräänkuulutettiin täsmällisempää opetusta esimerkiksi ryhmätehtävien orientoinnin suhteen. Avoimissa palautteissa toivottiin opintojaksojen toteutukseen konkreettista tarkkuutta esimerkiksi talouden johtamisen ja työlainsäädännön osalta.

Kirkpatricikin mallin toisen tason mukainen osaamisen kehittymisen tarkastelu tehtiin tässä opinnäytetyön kyselyssä ammattikorkeakoulujen yhteisiin kompetensseihin sekä

koulutusohjelman kompetensseihin ja opetussuunnitelmiin peilaten. Suhteessa ylempien ammattikorkeakoulujen yhteisiin kompetensseihin kehittyi tutkinnon suorittaneiden osaaminen kokonaisuutena hyvin lukuun ottamatta kansainvälisen viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamista. Kansainvälistymisosaaminen on yksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon viidestä kompetenssista, mutta toisaalta tutkinnon suorittaneet ovat arvioineet sen yhdeksi vähiten tarvitsemakseen käytännön työelämävalmiudeksi (Ojala 2017: 107). Tyytyväisimpiä vastaajat olivat tutkimus-, kehittämistoiminnan menetelmien hallinnan kehittymisen lisäksi siihen, miten kyky tiedon hankkimiseen ja sen kriittiseen tarkasteluun oli kehittynyt. Tutkimusosaamisen kehittyminen oli yksi keskeisintä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myötä saatua osaamista myös Ojalan (2017: 131) tutkimuksessa. Myös vastaajien työhyvinvoinnin kehittämisen osaaminen ja kyky tehdä ratkaisuja yksilön ja työyhteisön näkökulmat huomioiden olivat kehittyneet tutkinnon suorittamisen myötä hyvin.

Suhteessa koulutusohjelman kompetensseihin ja opetussuunnitelmiin oli vastaajien yleisen esimiesosaaminen kehittynyt selkeästi eniten itsensä johtamisen taitojen osalta. Myös tulevaisuutta koskevien haasteiden ja muutosten tunnistamisen taito ja kokonaisuuksien hallinta olivat kehittyneet koulutuksen myötä paljon suurimmalla osalla vastaajista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strategisen henkilöstösuunnittelun osaaminen on tärkeä osa-alue henkilöstöintensiivisen sosiaali- ja terveysalan johtamista, ja tulevaisuudessa sen merkitys kasvaa edelleen (Lammintakanen 2016: 5; Lammintakanen 2017: 238–239, 256). Henkilöstöjohtamisen osaamisen katsottiinkin kehittyneen koulutuksen myötä hyvin lukuun ottamatta keskeisen lainsäädännön tuntemista ja strategisen henkilöstösuunnittelun osaamista. Erityisen tyytyväisiä vastaajat olivat moninaisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen sekä moniammatillisen osaamisen hyödyntämisen taitojen kehittymiseen. Talousjohtamisen osaamisen kehittymiseen suhtauduttiin muuta esimiesosaamisen kehittymistä kriittisemmin etenkin hankintalainsäädännön tuntemuksen ja hankintojen kilpailuttamisen osalta. Hankinta- ja kilpailuttamisosaaminen on ollut opetussuunnitelmien sisällöissä vaihtelevasti eri vuosina tutkimusajankohtana 2011–2017, mutta niiden sisältöä on tarkennettu vuodesta 2017 alkaen. Talousjohtamisen osalta vastaajat toivoivat opetussisältöjen tarkentamista konkreettisemmaksi esimerkiksi budjetoinnin osalta.

Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallin tasolla kolme arvioitiin avoimilla kysymyksillä toiminnan muuttumista, eli sitä, miten koulutuksessa opitut asiat siir-

rettiin käytännön työelämään esimiehenä ja työntekijänä työskennellessä. Sekä esimiehenä että etenkin työntekijänä työskentelyyn koulutus oli vaikuttanut siten, että asioita tarkasteltiin aikaisempaa laaja-alaisemmin. Esimiestyön tekeminen oli helpottunut ja muuttunut enemmän tiedolla johtamiseksi koulutuksesta saadun tiedollisen pohjan myötä. Koulutusohjelmasta saatu tiedolla johtamisen osaaminen on merkittävä asia, sillä Myllärisen (2014: 91) ja Vakkalan ja Puron (2016: 207, 213–216) mukaan sosiaali- ja terveysalan johtamisen tärkein väline on tieto ja johtamisen olennaista osaamista nimenomaan tietoperustainen johtaminen. Myös vastaajien itsevarmuus ja vuorovaikutustaidot olivat kehittyneet, mikä auttoi etenkin esimiestyön hankalien tilanteiden hoitamista. Työntekijänä toimimiseen koulutus oli lisännyt laaja-alaisen hahmottamisen lisäksi kriittistä ajattelua ja rohkeutta esittää omia mielipiteitä. Tutkitun tiedon merkitys työntekijäasemassa toimimisen näkökulmasta kasvoi koulutuksen myötä, ja tämä lisäsi halua olla mukana työn kehittämisessä ja erilaisissa projekteissa. Laaja-alaisen ajattelun lisääntyminen oli tärkeä ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta saatu osaaminen myös Ojalan (2017: 120–122) sekä Lyyran ja Pendolinin (2013: 51–52) tutkimuksissa. Maininnat laaja-alaisemmasta ajattelusta ja itsevarmuuden kasvamisesta olivat esimerkkien valossa hyvin samansuuntaisia Ojalan tutkimuksen kanssa.

Kirkpatrickin mallin korkeimman eli neljännen tason arviointi koskee koulutuksen organisaatiotasoista vaikutusta. Vaikka suurin osa vastanneista oli tehnyt koulutukseen liittyvän opinnäytetyön omaan organisaatioonsa, jakautuivat mielipiteet opinnäytetyön hyödyntämisestä melko tasan puolesta ja vastaan. Opinnäytetyön hyödyntäminen oli vähäisempää kuin Lyyran ja Pendolinin (2013: 54–55) tutkimuksessa, vaikka opinnäytetyö tehtiin yhtä usein omaan organisaatioon. Myös koulutusohjelmasta saadun osaamisen hyödyntämiseen organisaation toiminnassa suhtauduttiin Lyyran ja Pendolinin (2013: 55) tutkimusta kriittisemmin. Yli puolet vastanneista koki osaamista hyödynnettävän vain vähän, ja arvostuksen puutteeseen liittyen oli avoimissa vastauksissa kommentteja työpaikan vaihtamisesta. Vielä kriittisemmin vastaajat suhtautuivat siihen, mitä konkreettista hyötyä koulutusohjelman työelämälähtöisyydestä koettiin olleen organisaatiolle.

Koulutuksella oli ollut vaikutusta vastaajien urakehitykseen, sillä johto- tai esimiestehtävissä olevien osuus oli noussut lähes neljänneksellä ja puolet vastanneista oli vaihtanut vaativampiin työtehtäviin joko oman työpaikan sisällä tai eri työnantajan palveluksessa. Yli puolet vastanneista kokikin olevansa tyytyväinen urakehitykseensä tutkinnon suorittamisen jälkeen. Tulos on samansuuntainen Ojalan (2017: 95) tutkimuksen mukaan,

jossa sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet kokivat muita aloja enemmän tutkinnosta olevan hyötyä uralla etenemisen näkökulmasta. Tyytyväisimpiä urakehitykseensä olivat terveydenhoitajat ja vähiten tyytyväisiä sosionomit.

Vastaajilta tiedusteltiin heidän opintojensa aloittamisvuotta, jotta olisi voitu selvittää, miten tyytyväisiä eri vuosina aloittaneet ja eri opetussuunnitelmilla koulutuksen läpi käyneet olivat. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta vastaajat olivat aloittaneet opintonsa vuosina 2014–2016, eli käytännössä kyselyyn vastasivat viimeisimpinä otosvuosina valmistuneet henkilöt. Koulutustyytyväisyyden selvittäminen suhteessa opintojen aloitusvuoteen jätettiin analyysivaiheessa pois, sillä näiden vuosien opetussuunnitelmat erosivat toisistaan lähinnä syventävien opintojen osalta.

Vaikka tämän opinnäytetyön kyselyssä ei sivuttu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asemaa, nostivat vastaajat sen esille kyselyn avoimessa palautteessa. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asemaa koskevat maininnat ovat samansuuntaisia Ojalan (2017:166, 185) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden olevan johto- ja esimiestehtäviä ja opetustehtäviä haettaessa heikommassa asemassa maisteritutkinnon suorittaneisiin nähden. Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneilla oli eniten lähitulevaisuuden kouluttautumissuunnitelmia myös maisterin tutkinnon suorittamisen osalta (Ojala 2017: 63, 65). Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry onkin ottanut kantaa ylempien ammattikorkeakoulututkintojen asemaan selvityksessään YAMK-tutkintojen rakenteellisesta kehittämisestä. Arene (2016: 5) on esittänyt korkeakoulupoliittisena kannanottonaan muun muassa, että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottama osaaminen ja kelpoisuus tulisi tunnistaa käytännön rekrytointitilanteissa ja että tutkintojen jatko-opinnot on mahdollistettava osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen asemasta keskustellaan yhä, vaikka niistä on valmistunut eri alojen ammattilaisia jo reilun kymmenen vuoden ajan.

9.2 Luotettavuus

Tutkimuksen sisäinen validiteetti tarkoittaa mittarin luotettavuutta eli kyselyn kykyä mitata aiottua asiaa ja ulkoinen validiteetti sitä kuinka siirrettäviä ja yleistettävissä olevia tutkimustulokset ovat perusjoukkoon nähden. Sisäisen validiteetin osalta kysymyslomake pyrittiin tekemään luotettavaksi operationalisoimalla mitattavat asiat huolellisesti

tutkimuksen teoriapohjan, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssien, tutkintokohtaisten kompetenssien sekä opetussuunnitelmien mukaisesti mitattavaan muotoon. Sisäisen validiteetin puutteena on koulutusohjelman opetussuunnitelmien jatkuva vaihtuvuus, minkä vuoksi koko ajalliselle otantajaksolle valideja kysymyksiä oli haasteellista operationalisoida ja minkä vuoksi esimerkiksi talousjohtamista koskevat kysymykset tuottivat mahdollisesti erilaisia vastauksia eri vuosina koulutusohjelmasta valmistuneille. Kyselyn teoriapohjana olleet opetussuunnitelmat olivat vuosilta 2011–2017, mutta kyselyyn vastasi vuosina 2014–2017 opintonsa aloittaneet. Esimerkiksi talousjohtamisen osaamisen kehittymistä koskevat vastaukset olisivat voineet olla erilaiset, jos kyselyyn olisi vastannut myös aikaisempina vuosina opintonsa aloittaneita. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti kertoo siitä, kuinka hyvin tulokset voidaan yleistää tutkimuksen ulkoiseen perusjoukkoon. Opinnäytetyötutkimuksen oli tarkoitus kattaa koko vuosina 2014–2018 koulutusohjelmasta valmistuneiden perusjoukko, 206 henkilöä, mutta opinnäytetyön tekijästä riippumattomista syistä otannaksi muodostui yhteistietokartoituksella saavutetut 128 henkilöä. Tästä huolimatta ulkoista validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä otosta voidaan pitää edustavana ja vastausprosenttia 47 hyvänä. Validiutta lisäsi myös kyselylomakkeen esitestaaminen. (Heikkilä 2014: 27; Hirsjärvi ym. 2015: 231–232; Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2017: 189–191.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2015: 231; Kankkunen ym. 2017: 194). Kyselytutkimus on toistettavissa tutkijasta huolimatta, joten mittarin (kyselylomakkeen) pysyvyyttä voidaan testata. Kyselytutkimuksen luotettavuutta nostaa myös se, että kyselyssä käytettävä sovellus vei tulokset suoraan tilastointiohjelmiin, joten käsittelyvirheiden mahdollisuus pieneni merkittävästi.

9.3 Eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2015: 23–24; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6). Arenen julkaiseman ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) tarkastaman ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten mukaan opinnäytetöissä on sovellettava Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) ohjeen lisäksi muun muassa ihmistieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita. Näiden mukaan tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen ja vahingoittamisen välttämisen lisäksi on huolehdittava yksityisyyden ja tietosuojan periaatteiden toteutumisesta. (Arene 2018b: 8.) Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista,

siihen vastaaminen tapahtui nimettömänä ja vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti. Nämä asiat kerrottiin tutkimuksen saatekirjeessä, joka sisälsi myös minun ja ohjaajien yhteystiedot. Tietosuojan toteutumisesta huolehdittiin myös siten, että opinnäytetyön tekijä ei ollut tekemisissä vastaajien yhteystietojen kanssa kyselyä lähetettäessä, vaan kyselyn lähettäminen tapahtui Metropolian kautta. Vastaajat saivat halutessaan jättää yhteystietonsa arvontaa varten varsinaisen kyselyn jälkeen auenneeseen, erilliseen lomakkeeseen. Kaikki tutkimusmateriaali säilytettiin kirjautumista vaativien pilvipalveluiden lisäksi henkilökohtaisella, vain minun käytössäni olevalla tietokoneella, joka on salasanalla suojattu. Koko kyselytutkimuksen aineisto tuhotaan asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Eettisyydestä huolehdittiin tutkimuksen toteuttamisen lisäksi myös opinnäytetyön raportin osalta. Tutkimusraportoinnin osalta eettisyys on otettava niin, ettei synny epäilyjä esimerkiksi plagioinnista, tuloksien sepittämisestä tai tutkimuksen puutteellisesta raportoinnista (Hirsjärvi ym. 2015: 26–27; Kankkunen ym. 2017: 224–227). Opinnäytetyön toteuttaminen raportoitiin kokonaisuudessaan mahdollisine kyselyn sisältövaliditeettiin liittyvine puutteineen mahdollisimman tarkasti. Lähdeviitemerkintöjen tarkkuudesta huolehdittiin ja opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettyihin kuvioihin kysyttiin luvat. Opinnäytetyön raportti tarkistettiin Turnitin -plagiaatintunnistusjärjestelmällä Arenen (2018b: 6) ohjeiden mukaisesti.

9.4 Johtopäätökset

Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelman voidaan tämän opinnäytetyön perusteella todeta olevan vaikuttava eli saavuttavan tavoitteensa tutkinnon suorittaneiden yleisen johtamis- ja esimiesosaamisen kehittymisessä. Tutkinnon suorittamisella on myös vaikutusta urakehitykseen. Puutteita tutkinnon suorittaneiden osaamisen kehittymisessä oli ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisten kompetenssien mukaisessa kansainvälistymisosaamisessa, koulutusohjelman kompetenssien mukaisessa hankinta- ja kilpailutusprosessiosaamisessa sekä opetussuunnitelmien mukaisessa talousjohtamisessa.

Opinnäytetyön tulosten anti opetuksen opintojaksojen sisältöjen kehittämiseen on esille nousseiden kehittämiskohteiden osalta hieman tulkinnanvarainen koulutusohjelman opetussuunnitelmien vuosittaisen muuttumisen vuoksi. Opinnäytetyön tulosten perus-

teella osaamisen kehittymisessä oli puutteita talousjohtamisen osalta. Henkilöstöjohtamisen osa-alueista vähiten tyytyväisiä oltiin henkilöstöjohtamisen ”kovan ytimen”, lainsäädännön ja strategisen henkilöstösuunnittelun osaamisen kehittymiseen. Opetussuunnitelmien mukaan näitä on sisältynyt koulutuksen opintojaksoihin, mutta niiden määrä ja pakollisuus ovat vaihdelleet, joten kysymysten osuvuus eri opetussuunnitelmilla opintonsa suorittaneille voi olla puutteellinen. Talousjohtaminen on kuitenkin tärkeä osa johto- tai esimiesasemassa työskentelevän henkilön johtamisosaamista muiden johtamisosaamisen osa-alueiden, kuten henkilöstövoimavarojen ja strategisen johtamisen lisäksi. (Raatikainen 2014: 126–127: Raudasoja – Johansson 2009: 14.) Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että opintojaksojen sisältöihin kaivataan hieman enemmän asioiden johtamiseen (management) painottuvia sisältöjä ihmisten johtamisen (leadership) lisäksi.

Opintojaksojen käytännön toteuttamisen ja opetusmenetelmien kehittämiseen opinnäytetyön tulosten anti on selkeämpi. Opintojaksojen opetusmenetelmien suhteen vastauksista nousi esille selkeä toive ryhmätöiden määrän vähentämisestä ja opetusmenetelmien monipuolistamisesta esimerkiksi lisäämällä yksilötehtäviä ja asiantuntijaluentoja. Opintojaksojen tehtävistä annettava palaute koettiin riittämättömänä. Vaikka itseohjautuvuutta pidetiin hyvänä, koettiin opiskelijan vastuun korostuvan liikaa opetussisältöjen omaksumisessa, kun opetusmenetelmänä käytetiin lähinnä ryhmätöitä. Näin etenkin niissä tilanteissa, kun aiheeseen alustavan opetuksen koettiin jäävän puutteelliseksi ja opintojakson suorittamisen painottuvan ryhmätyön konkreettiseen tekemiseen myös lähiopetuspäivien osalta. Tulosten perustella voidaan todeta, että ryhmätöiden määrän vähentämisen ja opetusmenetelmien monipuolistamisen lisäksi opintojaksojen tehtävistä annettavaa palautetta tulisi kehittää niin, että numeroarvioinnin lisäksi annetaan kirjallinen palaute oppimisen tueksi.

Vastauksissa toivottiin organisaatiotasoisesti tarkasteltavan ja tasapuolistettavan opinnäytetöiden ohjauksen tasalaatuisuuden lisäksi sitä, miten paljon työtä ja millaisia tehtävämääriä eri opintojaksoilla tarvitaan saman opintopistemäärän saamiseksi. Näiden koettujen epäkohtien korjaamiseksi ja tiedottamisen parantamiseksi toivottiin opettajien lisäävän keskinäistä yhteistyötään. Opintojen lähiopetuspäivien vähäistä määrää ja lyhyttä opiskeluaikaa, moniammatillista opiskelijajoukkoa sekä opintojen sisällön laaja-alaisuutta kiitettiin, mutta samalla opetusmenetelmiin ja -sisältöihin toivottiin arkipäiväisen johtamisen tasolle menevää konkretiaa ja opetuksen kohdentamista joko ammattialoittain sosiaaliala paremmin huomioiden tai esimieskokemuksen määrän mukaan.

Metropolian sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelman ryhmäkoot ovat olleet kohtuullisen suuria ja koulutusohjelman suorittaneiden taustakoulutukset vaihtelevia. Alan jatkuviin muutoksiin Metropolia on vastannut kehittämällä koulutusohjelman opetussuunnitelmia vuosittain. Tiukkenevassa taloudellisessa tilanteessa edellä mainittuihin opetusmenetelmiä koskeviin kehittämiskohteisiin vastaaminen on haasteellista. Suoritetut tutkinnot ovat merkittävä osa rahoitusta, mutta opinnäytetyön tulosten perusteella pienemmät ryhmäkoot tai opiskelijoiden jakaminen ryhmiin voisivat mahdollistaa opetusmenetelmien monipuolistamista ja opetuksen parempaa kohdentamista.

Niirasen ja Lammintakasen (2014: 148) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toiminnassa korostuu johtajien rekrytoinnin lisäksi systemaattinen johtamisosaamisen kehittäminen. Alan johtamiskoulutusten ja niiden kehittämisen suurena haasteena on jatkuvan muutoksen lisäksi, se, ettei tulevaisuuden osaamistarpeista ole tällä hetkellä varmuutta. Arene on korostanut opiskelijapalautteen merkitystä koulutuksen kehittämisessä (Arene 2016: 16.) Myös Ojala (2017: 191) nosti tämän esille väitöskirjatutkimuksessaan. Opinnäytetyöni oli opiskelijapalautteen keräämisen avaus tälle Metropolian koulutusohjelmalle.

Lähteet

Aalto, Pirjo 2014. Muutos sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnissa ja hoitotyön johtajuus. Hoitotiede 26 (3). 231–232.

Aarva, Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 22.9.2018.

Alueuudistus 2018a. Mikä on sote-uudistus? Verkkodokumentti. <https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus> Luettu 23.10.2018.

Alueuudistus 2018b. Muutosjohdon akatemia. Verkkodokumentti. <https://alueuudistus.fi/muutosjohdon-akatemia> Luettu 23.10.2018.

Ammattikorkeakoululaki 351/2003. Annettu Helsingissä 9.5.2003.

Arene 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (nqf) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Verkkodokumentti. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf> Luettu 4.1.2018.

Arene 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Verkkodokumentti. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-maisterikoulutus-osaamisen-uudistajana-ja-kansallisena-koulutusinnovaationa_koko-raportti.pdf?_t=1526901027> Luettu 3.11.2018.

Arene 2018a. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli rajoittaa autonomiaa. Verkkodokumentti. <http://www.arene.fi/uutiset/ammattikorkeakoulujen-rahoitusmalli-rajoittaa-autonomiaa/> Luettu 16.10.2018.

Arene 2018b. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkodokumentti. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?_t=1526903222> Luettu 24.1.2019.

Aura, Ossi – Ahonen Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: TalentumPro.

Bliss, Donna Leigh – Pecukonis, Edward – Snyder-Vogel, Mary 2014. Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and Administrators: Development and Application. Human Services Organizations Management, Leadership & Governance 38 (1). 5–15.

Czabanowska, Katarzyna – Smith, Tony – Könings, Karen D. – Sumskas, Linas – Otok, Robert – Bjegovic-Mikanovic, Vesna – Brand, Helmut 2013. In search for a public health leadership competency framework to support leadership curriculum – a consensus study. European Journal of Public Health 24 (5). 850–856.

Dromberg, Kaarina 2009. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot -lainsäädännön tausta ja tavoitteet. Teoksessa Levonen, Jarmo (toim.) Ylempi ammattikorkeakoulututkinto - Työelämälähtöistä asiantuntemusta kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2012. Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista. Verkkodokumentti. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86897/Ennakointiselvitys%20yksityisen%20sosiaali-%20ja%20terveysalan%20tulevaisuuden%20osaamis-%20ja%20johtamishaasteista.pdf?sequence=1> Luettu 16.10.2018.

Frisk, Tarja 2005: Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Frisk, Tarja 2008. Opas arvioinnista kouluttajille. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Heikka, Helena 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Akateeminen väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Verkkodokumentti. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf> Luettu 19.10.2018.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Paula – Sajavaara, Pirkko 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ikonen, Vesa 2018. Onko uuden sukupolven korkeakoulu jo syntymässä? Arene. Blogi 24.5.2018. Verkkodokumentti. <http://www.arene.fi/blogi/onko-uuden-sukupolven-korkeakoulu-jo-syntymassa/> Luettu 20.1.2019.

Kankaanpää, Eila 2017. Talouden johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy. 201–215.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen – Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro.

Karjalainen, Leila 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kerfoot, Karlene M. 2009. Leadership: Social Identity and Guiding from Within. Dermatology nursing 21(1). 45–47.

Kerkkänen, Mervi – Niiranen, Vuokko 2014. Johtajan liikkumavaran rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. 57–82. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000 > Luettu 19.10.2018.

Kirkpatrick, Donald L. – Kirkpatrick, James D. 2006. Evaluating training programs. The Four Levels. Third edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Koivistoinen, Mari – Pellinen, Katri 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. 109–

120. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000> Luettu 8.10.2018.

Kosonen, Jonna – Miettinen, Tarmo – Sutela, Marja – Turtiainen, Matti 2015. Ammattikorkeakoululaki. Helsinki: Kauppakamari.

Laaksonen, Hannele – Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta 411/2005. Annettu Helsingissä 10.6.2005.

Lammintakanen, Johanna 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat – anna tilaa toimia. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. 96–108. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000 > Luettu 18.10.2018.

Lammintakanen, Johanna 2017. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy. 237–258.

Lammintakanen, Johanna – Rissanen, Sari 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy. 259–269.

Lammintakanen, Johanna – Rissanen, Sari – Peronmaa-Hanska, Erja – Joensuu, Maarit – Ruottu, Tiina 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveyshuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79134> Luettu 30.10.2018.

Lyyra, Eija 2018. Kirjallinen lupa 22.1.2018. Dokumentti opinnäytetyöntekijän hallussa.

Lyyra, Eija – Pendolin, Katja 2013. Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämää palvelevaa koulutusta. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutus-

ohjelman vaikuttavuuden arviointi. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Verkkodokumentti. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70652/Lyyra_Eija.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 24.2.2018.

MacKian, Sara – Russell, Chris – McCalla, Leona 2013. Preparing to lead. Teoksessa MacKian, Sara – Simons, Joan (edited): Leading managing caring: understanding leadership and managemnt in health and social care. New York: Routledge. 1–27.

McDermott, Fiona – Bawden, Glenda 2017. New ways of seeing: Healt social work leadership and research capacity building. Social Work in Health Care 56 (10). 897–913.

Metropolia 2018. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen. Opintojen toteutus. Verkkodokumentti. <https://www.metropolia.fi/haku/koulutustarjonta/yamk-tutkinnot/sosiaali-ja-terveysala/palvelujen-ja-liiketoiminnan-johtaminen/> Luettu 8.10.2018.

Metropolia 2019. Metropoliasta. Metropolia Ammattikorkeakoulu - Osaamista ja oivallusta tulevaisuuden tekemiseen. Metropolia numeroina. Verkkodokumentti. <https://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/> Luettu 19.1.2019.

Myllärinen, Tarja 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. 90–94. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000 > Luettu 23.10.2018.

Narikka, Jouko – Nurmi, Eerikki 2013. Uudet yliopistot ja uudistuvat ammattikorkeakoulut. Helsinki: Tietosanoma.

Naumanen, Paula – Liesivuori, Jyrki 2018. Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Valte. Valmiina työelämään -hanke. Verkkodokumentti. <https://valte.fi/kirja.html> Luettu 8.11.2018.

Niiranen, Vuokko 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi

(toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. 43 – 56. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000> Luettu 19.10.2018.

Niiranen, Vuokko – Lammintakanen, Johanna 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopisteet ja mahdollisuudet. 144 – 151. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000> Luettu 29.1.2019.

Niiranen, Vuokko – Seppänen-Järvelä, Riitta – Sinkkonen, Merja – Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nikkilä, Juhani – Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Ojala, Kristiina 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Verkkodokumentti. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/134665/AnnalesC437Ojala.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu 9.1.2018.

Ojala, Kristiina – Ahola, Sakari 2008. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot -kokeilusta kokemuksiin. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 71. Turku: Turun yliopisto.

Opetushallitus 2018a. Tutkintojen viitekehykset. Verkkodokumentti. <https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehys> Luettu 12.11.2018.

Opetushallitus 2018b. Tutkintojen viitekehysten osaamistasokuvaukset. Verkkodokumentti. <https://www.oph.fi/download/191224_Tutkintojen_viitekehysten_osaamistasokuvaukset_FI_SV_EN.pdf> Luettu 12.11.2018.

Opetusministeriö 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Verkkodokumentti. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/78889 > Luettu 19.2.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Suomi osaamisen kasvu-uralle. Ehdotus tutkintotavoitteista 2020-luvulle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015: 14. Verkkodokumentti. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75163/tr14.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 2.11.2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a. Suomen koulutusjärjestelmä. Verkkodokumentti. <http://minedu.fi/koulutusjarjestelma> Luettu 4.3.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2017 alkaen. Verkkodokumentti <https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/amk_rahoitusmalli_2017.pdf/8ad904eb-323b-47e9-878f-1dcaac9bb3ec/amk_rahoitusmalli_2017.pdf.pdf> Luettu 17.12.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. Verkkodokumentti. <https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli> Luettu 20.1.2019.

Otala, Leenamaija – Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela Frank – Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent. 265–285.

Pendolin, Katja 2018. Kirjallinen lupa 10.1.2018. Dokumentti opinnäytetyön tekijän hallussa.

Pihlainen, Vuokko – Kivinen, Tuula – Lammintakanen, Johanna 2016. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. Leadership in Health Services 29 (1). 95–110.

Pöykäri, Anne-Mari – Huttu, Kristiina 2003. Profilointia vai akateemista imua. Teoksessa Okkonen, Eila (toim.) Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto -lähtökohdat ja haasteet. Julkaisu 1. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Raatikainen, Jaana 2014. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, Vuokko – Joensuu, Minna – Lammintakanen, Johanna – Kerkkänen, Mervi (toim.): Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto. 125 – 128. Verkkodokumentti. <http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3000> Luettu 17.12.2018.

Rahoitusmalli 2021. Luovuutta, dynamiikkaa ja toimintamahdollisuuksia - ehdotus ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rahoitusmalleiksi vuodesta 2021 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:35. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkkodokumentti. <https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/181024_OKM_rahoitusraportti_web.pdf/44cd4514-8627-1ba7-029f-4ab712f40763/181024_OKM_rahoitusraportti_web.pdf.pdf> Luettu 17.12.2018.

Raivola, Reijo 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Helsinki: WSOY.

Raudasoja, Kaisa – Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.

Reikko, Kai – Salonen, Kari –Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf> Luettu 22.4.2018.

Rissanen, Sari – Hujala, Anneli 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy. 81–104.

Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna 2017. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, Sari – Lammintakanen, Johanna (toim.): Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy. 15–38.

Salminen, Hannele 2003. Uuden tutkinnon kehittämisen tausta ja tarve. Teoksessa Okkonen, Eila (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkinto -lähtökohdat ja haasteet. Julkaisu 1. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Simons, Joan – Lomax, Helen 2013. Leadership and vision. Teoksessa MacKian, Sara – Simons, Joan (edited): Leading managing caring: unders-tanding leadership and managemnt in healt and social care. New York: Routledge. 61–88.

Sosiaalihuoltolaki 1401/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Suomen virallinen tilasto 2018. Ammattikorkeakoulutus 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Verkkodokumentti. <https://www.stat.fi/til/akop/2017/akop_2017_2018-04-18_tie_001_fi.html> Luettu 8.7.2018.

The Bologna Declaration of 19 June 1999. Verkkodokumentti. <http://media.ehea.info/file/Ministerial_conferences/02/8/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf> Luettu 16.2.2018.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje 2012). Verkkodokumentti. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf > Luettu 8.12.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 13/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkodokumentti. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75078/TEMraportti_13_2015_web_27022015.pdf?sequence=1> Luettu 28.1.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Korkeasti koulutettujen työmarkkinapolut. Työllisyys, työttömyys ja syrjäytymisriski. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 22/2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkodokumentti. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75049/TEMjul_22_2016_netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 28.1.2018.

Vakkala, Hanna – Palo, Miia 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, Antti – Pietiläinen, Ville (toim.): Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: University Press. 187–226. Verkkodokumentti. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/100410> Luettu 7.11.2018.

Van Wart, Montgomery 2017. Leadership in Public Organizations. New York: Routledge.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Ammattikorkeakoulujen hakeneet ja paikan vastaanottaneet 2018. Verkkodokumentti. <https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Haku-%20ja%20valintatiedot%20-%20korkeakoulu%20-%20amk%20-%20ammattikorkeakoulu.xlsb> Luettu 19.1.2019.

Virtanen, Juha V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Verkkodokumentti. <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99352/Ae2_2010Juha_Virtanen.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu 22.4.2018.

Liite 1. Tiedonhaku

ACADEMIC SEARCH ELITE: (social care or social work) AND health care AND (managem* or leadersh*) AND competenc*
Rajaukset: vuodesta 2008 alkaen, kielenä englanti, linked full text, peer reviewed
social work AND health care AND (managem* or leadersh*) AND competenc*
Samat rajaukset

CINAHL: social work AND health care AND (management or leadership)
Rajaukset: vuodesta 2008 alkaen, kielenä englanti, full text,

MEDIC: sosiaali- ja terveysalan AND johtam*
Rajaukset: vuodesta 2008 alkaen, vain kokotekstit, asiasanojen synonyymit käytössä

TAYLOR & FRANCIS ONLINE: [Keywords: health] AND [[Keywords: care] OR [Keywords: social]] AND [Keywords: work] AND [[Keywords: leadership] OR [Keywords: management]] AND [Publication Date: (01/01/2008 TO *)] lisäksi ”Only show content I have full access to”

Haku-tulok-set

Academic Search Elite: 113 ja 53

Cinahl: 117

Medic: 19

Taylor & Francis Online: 19

Työhön valitut

Academic Search Elite: 1 ja 1

Cinahl: 1

Medic: 1

Taylor & Francis Online: 2

Metropolia

Kysely Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -tutkinnon suorittaneille

Tämä kysely on suunnattu Metropolia Ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelmasta vuosina 2014 - 2018 valmistuneille opiskelijoille. Tutkimus on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tyytyväisyyttä Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmaan sekä tutkinnon merkitystä urakehitykseen. Saatua tietoa tullaan käyttämään koulutusohjelman kehittämisessä.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen vastataan nimettömänä. Saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voi erottaa vastauksista. Tutkimuksen valmistuttua koko tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti.

Vastaaminen on mahdollista 30.6.2018 saakka.

Vastauksesi on erittäin tärkeä ja merkityksellinen.
Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan 50 euron Stockmannin lahjakortti.
Yhteystietosi voit täyttää kyselyn täyttämisen jälkeen aukeavaan lomakkeeseen.

Pia Hattuniemi, sosionomi AMK
pia.hattuniemi@metropolia.fi
p. 044-303 9757
Metropolia Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen (ylempi AMK)

Ohjaajat
lehtori Marjatta Komulainen
marjatta.komulainen@metropolia.fi

tutkintovastaava Minna Elomaa-Krapu
minna.elomaa-krapu@metropolia.fi

Taustatiedot

1. Tutkintosi ennen Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutukseen hakeutumista?

* ◯ Apuvälineteknikko AMK
◯ Bioanalyytikko AMK
◯ Ensihoitaja AMK
◯ Fysioterapeutti AMK
◯ Geronomi AMK
◯ Hammasteknikko AMK
◯ Jalkaterapeutti AMK
◯ Kätilö AMK
◯ Optometristi AMK
◯ Osteopaatti AMK
◯ Röntgenhoitaja AMK
◯ Sairaanhoitaja AMK
◯ Sosionomi AMK
◯ Suuhygienisti AMK
◯ Terveydenhoitaja AMK
◯ Toimintaterapeutti AMK

* 2. Minä vuonna aloitit sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) opintosi Metropoliassa?

3. Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalta ennen YAMK-koulutukseen hakeutumista?

* ◯ 3-5 vuotta
◯ 6-10 vuotta
◯ 11-15 vuotta
◯ yli 15 vuotta

4. Millaisissa työtehtävissä toimit ennen Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutukseen hakeutumista?

	Johto- tai esimiesasema	Asiantuntija / työntekijä	Yrittäjä	Muu	Mikä muu?
*	○	○	○	○	

5. Millaisissa työtehtävissä toimit suoritettuasi Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -tutkinnon?

	Johto- tai esimiesasema	Asiantuntija / työntekijä	Yrittäjä	Muu	Mikä muu?
*	○	○	○	○	

6. Työskenteletkö tutkinnon suorittamisen jälkeen

* ○ saman työnantajan palveluksessa ja samantasoisissa työtehtävissä kuin ennen opintoja
○ saman työnantajan palveluksessa, mutta vaativammissa työtehtävissä kuin ennen opintoja
○ eri työnantajan palveluksessa, mutta samantasoisissa työtehtävissä kuin ennen opintoja
○ eri työnantajan palveluksessa ja vaativammissa työtehtävissä kuin ennen opintoja

7. Miksi hakeuduit koulutukseen? Voit halutessasi valita useamman vastausvaihtoehdon

- ☐ Ammatillisen osaamisen laajentaminen
- ☐ Itseni kehittäminen
- ☐ Mahdollisuus suorittaa ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ Mahdollisuus saada vaativampia työtehtäviä
- ☐ Työmarkkina-aseman parantaminen
- ☐ Työssäni kasvaneet osaamisvaatimukset

8. Miten tyytyväinen olet urakehitykseesi ylemmän AMK-tutkinnon suorittamisen jälkeen?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En tyytymätön enkä tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
*Tyytyväisyys urakehitykseen	○	○	○	○	○

9. Oletko osallistunut Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -tutkinnosta valmistumisen jälkeen johonkin muuhun koulutukseen? Voit valita useamman vaihtoehdon

- ☐ Olen hankkinut opettajan pätevyyden
- ☐ Opinnot avoimessa yliopistossa
- ☐ Yliopisto-opinnot
- ☐ Alan erikoistumisopinnot
- ☐ Olen osallistunut työnantajani kustantamaan koulutukseen
- ☐ En ole osallistunut koulutukseen

Seuraavat väittämät kartoittavat tyytyväisyyttäsi Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen käytännön järjestelyihin

10. Ajattele koulutusta kokonaisuutena ja arvioi omaa tyytyväisyyttäsi seuraaviin asioihin

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin
*Koulutus vastasi odotuksiani	○	○	○	○	
*Asiantuntijat hallitsivat opetussisältönsä	○	○	○	○	
*Opetusmenetelmät olivat tarpeeksi monipuolisia	○	○	○	○	
*Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamisen (AHOT) menettely oli selkeää	○	○	○	○	
*Opettajat oli helppo tavoittaa	○	○	○	○	
*Opintojaksojen kurssimateriaali oli laadukasta	○	○	○	○	
*Lähiopetusta oli sopivasti	○	○	○	○	
*Tiedottaminen oli sujuvaa	○	○	○	○	
*Verkko-opetusta oli sopivasti	○	○	○	○	
*Opintojaksojen tehtävistä annettiin riittävästi palautetta	○	○	○	○	

Seuraavat väittämät kartoittavat osaamisen kehittymistä Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen suoritettuasi.
Väittämät pohjautuvat ylempien ammattikorkeakoulututkintojen yhteisiin kompetensseihin

11. Arvioi kuinka paljon esimiesosaamisesi on kehittynyt suoritettuasi Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen?

	Erittäin paljon	Jokseenkin paljon	Ei paljon muttei vähänkään	Jokseenkin
*Kyky tiedon hankkimiseen ja sen kriittisen tarkasteluun	○	○	○	○
*Kyky itsenäiseen työskentelyyn vaativissa asiantuntijatehtävissä	○	○	○	○
*Työelämän vaativien ongelmien ratkaisukyky	○	○	○	○

*Kyky eettiseen toimintaan ja sen johtamiseen	◯	◯	◯	◯
*Kyky tehdä ratkaisuja ottaen huomioon yksilön ja työyhteisön näkökulmat	◯	◯	◯	◯
*Kyky työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen	◯	◯	◯	◯
*Moniammatillinen viestintä- ja vuorovaikutuskyky	◯	◯	◯	◯
*Kyky käyttää ja soveltaa tieto- ja viestintätekniikkaa	◯	◯	◯	◯
*Kyky luoda verkostoja ja kumppanuuksia	◯	◯	◯	◯
*Kyky johtaa projekteja	◯	◯	◯	◯
*Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menetelmien hallinta	◯	◯	◯	◯
*Kyky kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen	◯	◯	◯	◯

Seuraavat väittämät kartoittavat osaamisen kehittymistä Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen suoritettuasi.
Väittämät pohjautuvat koulutusohjelman opetussuunnitelmiin ja kompetensseihin

12. Arvioi kuinka paljon esimiesosaamisesi on kehittynyt suoritettuasi Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen?

	Erittäin paljon	Jokseenkin paljon	Ei paljon muttei vähänkään	Jokseenkin
*Itsensä johtaminen osana ammatillista kehittymistä	◯	◯	◯	◯
*Esimiesasemassa toimiminen	◯	◯	◯	◯
*Kokonaisuuksien hallinta	◯	◯	◯	◯
*Tehtävien ja vastuun jakaminen	◯	◯	◯	◯
*Strategian merkityksen ymmärtäminen	◯	◯	◯	◯
*Strategisen toiminnan suunnittelu ja johtaminen	◯	◯	◯	◯
*Tulevaisuutta koskevien haasteiden ja muutosten tunnistaminen	◯	◯	◯	◯

13. Arvioi kuinka paljon henkilöstöjohtamisen osaamisesi on kehittynyt oritettuasi Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen?

	Erittäin paljon	Jokseenkin paljon	Ei paljon muttei vähänkään	Jokseenkin vähän	E
*Keskeisen esimiestyön työlainsäädännön tunteminen	◯	◯	◯	◯	
*Strategisen henkilöstösuunnittelun osaaminen	◯	◯	◯	◯	
*Henkilöstön johtaminen muutosprosessissa	◯	◯	◯	◯	
*Moninaisuuden johtaminen	◯	◯	◯	◯	
*Työhyvinvoinnin johtaminen	◯	◯	◯	◯	
*Ristiriitatilanteiden hoitaminen	◯	◯	◯	◯	
*Organisaatioviestinnän osaaminen	◯	◯	◯	◯	
*Moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen	◯	◯	◯	◯	
*Strategisen johtamisen osaaminen	◯	◯	◯	◯	

14. Arvioi kuinka paljon talousjohtamisen osaamisesi on kehittynyt suoritettuasi Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutuksen?

	Erittäin paljon	Jokseenkin paljon	Ei paljon muttei vähänkään	Jokseenki
*Toiminnan taloudellisuuden ja kustannustehokkuuden arviointi	◯	◯	◯	◯
*Oman työyksikön talouden hahmottaminen osana organisaatiota	◯	◯	◯	◯
*Budjetin suunnittelu ja hallinta	◯	◯	◯	◯
*Kustannuslaskennan ja hinnoittelun osaaminen	◯	◯	◯	◯
*Hankintalainsäädännön tuntemus	◯	◯	◯	◯
*Hankintojen kilpailuttamisen osaaminen	◯	◯	◯	◯

*15. Miten Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutus on muuttanut tapaasi toimia esimiehenä?

*16. Miten sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutus on muuttanut tapaasi toimia työntekijänä / asiantuntijana?

Seuraavat kysymykset kartoittavat Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen hyötyä organisaatiollesi

17. Teitkö Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman opinäytetyön

* ◯ Omaan organisaatioosi
◯ Muuhun organisaatioon

18. Arvioi kuinka paljon käymäsi Sosiaali- ja terveyalan johtamisen (ylempi AMK) koulutus on vaikuttanut organisaatioosi

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähär
*Opinnäytetyötä hyödynnetään organisaation toiminnassa	◯	◯	◯	◯
*Koulutusohjelmasta saamaani osaamista hyödynnetään organisaation toiminnassa	◯	◯	◯	◯
*Koulutusohjelman työelämälähtöisyydestä oli konkreettista hyötyä organisaatiolle esim. opintojaksojen tehtävien muodossa	◯	◯	◯	◯

Voit antaa vapaasti palautetta asioista, jotka koit hyviksi tai huonoiksi Metropolian Sosiaali- ja terveysalan johtamisen (ylempi AMK) -koulutusohjelmassa

*19. Mihin asioihin olit tyytyväinen koulutusohjelmassa?

*20. Mitä asioita koulutusohjelmassa tulisi kehittää?

Tietojen lähetys

Tallenna

Kiitokset vastauksistasi!

Jos haluat osallistua 50 euron Stockmannin lahjakortin arvontaan, jätä yhteystietosi tallennuksen jälkeen aukeavalle uudelle kyselylomakkelle.

Metropolia

Arvonta

Kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan yksi 50 euron lahjakortti Stockmannille.

Lahjakortti toimitetaan voittajalle kyselyn päätyttyä, viimeistään lokakuun 2018 alussa.

Yhteystiedot

Nimi

Osoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Tietojen lähetys

Tallenna

Vastaukset on tallennettu. Kiitokset osallistumisestasi!