

Anne-Maria Holappa, Heli Piirala, Anita Saavinen ja Marja Ukkola

## **LÄHIESIMIESTEN JOHTAMISOSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN**

Johtamisosaamisen käyttäjälähtöinen mittari

# **LÄHIESIMIESTEN JOHTAMISOSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN**

Johtamisosaamisen käyttäjälähtöinen mittari

Anne-Maria Holappa

Heli Piirala

Anita Saavin

Marja Ukkola

Opinnäytetyö

Kevät 2019

Sosiaali – ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma

---

Tekijät: Anne-Maria Holappa, Heli Piirala, Anita Saavinen ja Marja Ukkola  
Opinnäytetyön nimi: Lähiesimiesten johtamisosaamisen arviointi ja kehittäminen. Käyttäjälähtöinen mittari.

Työn ohjaaja: Yliopettaja Helena Heikka ja Yliopettaja Kirsi Koivunen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kesäkuu 2019

Sivumäärä: sivut + liitteet: 77 + 31

---

Kehittämistyö tehtiin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin (PPSHP), Oulun yliopistollisen sairaalan (OYS) Operatiiviselle tulosalueelle ja kuvantamisen yksikköön, joka kuuluu Diagnostiikan vastualueeseen. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millainen on lähiesimiehen työnkuva, millaista johtamisosaamista tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähiesimiehillä on. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda johtamisosaamista mittaava mittari lähiesimiehille, joka pohjautuu PPSHP:n strategiaan ja tieteellisiin tutkimuksiin.

Kehittämistyö tehtiin monimenetelmä tutkimuksena, jossa yhdistyvät laadullinen ja määrällinen metodologia. Kehittämistyössä oli kolme vaihetta: määrittelyvaihe, tutkimusvaihe ja kehittämisvaihe. Määrittelyvaiheessa kerättiin tutkimustietoa johtamisesta, johtamisosaamisesta ja avattiin Shermanin lähiesimiestyön johtamisen ydinkompetenssit. Tutkimusvaiheessa laadullinen aineisto kerättiin ryhmäteemahaastattelulla ja määrällinen kyselyllä. Haastattelulla kartoitettiin ylihoitajien odotuksia lähiesimiesten johtamisosaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Ryhmäteemahaastattelun tulosten pohjalta muodostettiin Webropol-kysely lähiesimiehille. Kyselyn tavoitteena oli täydentää haastattelun perusteella muodostunutta lähiesimiehen tehtäväkuvaa, selvittää millaista osaamista lähiesimiehiltä on ja minkä verran eri tehtävät painottuvat työssä. Kyselyn tuloksia ristiintaulukoitiin verraten niitä johdettavan yksikön kokoon. Kehittämisvaiheessa muodostettiin aineistonkeruun ja tutkimustiedon pohjalta lähiesimiehen johtamisosaamisen tasot ja mittaristo osaamisen arviointiin. Tulokset osoittivat, että lähiesimiehen tehtäväkuva on laaja ja edellyttää moninaista johtamisosaamista. Lähiesimiehen on hahmotettava kokonaisuuksia ja ajateltava pitkälle tulevaisuuteen sekä hallittava muutosjohtaminen. Lähiesimiehillä pitää olla hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Tärkeää on henkilöstön osaamisen johtaminen ja valmentava johtamistapa. Talouden ja toiminnan tasapainon hallinta ja kustannustietoisuus ovat keskeisiä tehtäviä. Lähiesimiesten johtamisosaaminen oli hyvää. Tulosten mukaan pienissä yksiköissä hallitaan paremmin talouden ja henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä toiminnan suunnittelu ja johtaminen kuin isoissa yksiköissä. Kehittämisosaaminen hallitaan paremmin isoissa yksiköissä.

Kehittämistyön tuloksena rakennettiin johtamisosaamisen mittari, jonka avulla voidaan arvioida lähiesimiehen johtamisosaamisen taso.

Kehittämisehdotuksena on selvittää muuttuvatko tai tehostuvatko toimintaprosessit ja miten kustannustehokkuus näkyy sosiaali- ja terveysalalla mahdollisen sote – uudistuksen myötä.

Asiasanat: Lähiesimies, johtaminen, johtamisosaaminen, ydinkompetenssit, johtamisosaamisen mittari

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Development and Management of Health and Social Care

---

Authors: Anne-Maria Holappa, Heli Piirala, Anita Saavinen, and Marja Ukkola  
Title: Assessment and development of frontline managers' leadership competence. A user-centred tool.  
Supervisor: Principal Lecturer Helena Heikka and Principal Lecturer Kirsi Koivunen  
Semester and year of completion: June 2019  
Page count: pages + appendices: 77 + 31

---

The development project was carried out for the Northern Ostrobothnia Hospital District (NOHD), Oulu University Hospital (OUH) Operative results area and Imaging unit, which is part of the Diagnostics responsibility area. The aim of the development project was to examine what the job description of a frontline manager entails, what kind of leadership competence is required, and what kind of leadership competence frontline managers possess. The purpose of the development project was to create an assessment tool measuring leadership competence for frontline managers which is based on the NOHD strategy and on scientific research. The development project was carried out as mixed methods research, combining qualitative and quantitative methodologies. The development project had three phases: specification phase, research phase, and development phase. The specification phase consisted of gathering research material on leadership and leadership competence as well as unpacking Sherman's core competencies regarding frontline managers' leadership. In the research phase, the qualitative data were gathered using a themed group interview, and the quantitative data using a survey. The interview charted senior nurses' expectations regarding frontline managers' leadership competence now and in the future. The results of the themed group interview were used to create a Webropol survey for frontline managers. The aim of the survey was to complement the job description of the frontline manager as described in the interview, as well as to find out what kind of competence frontline managers have and how their work is divided into different tasks. The results of the survey were cross-tabulated and compared to the size of the unit being managed. In the development phase, the gathered data were used alongside existing research to form levels of frontline managers' leadership competence and an assessment scale for evaluating competence. The findings showed that the job description of a frontline manager is varied and requires extensive leadership competence. Frontline managers must be able to grasp the bigger picture, to think well ahead, and to be competent in change leadership. Frontline managers must be skilled in cooperation and interaction. Management of staff competence and a coaching approach to leadership are important. Management of the balance of economy and operation as well as cost-consciousness are central tasks. The leadership competence of frontline managers was good. According to the findings, small units are better at managing financial leadership, human resource leadership and planning leadership than big units. Development competence is managed better in big units. The development project resulted in creating an assessment tool for leadership competence that can be used to assess the level of frontline managers' leadership competence.

Keywords: Frontline manager, leadership, leadership competence, core competencies, leadership competence assessment tool

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	JOHTAMINEN JA JOHTAMISOSAAMINEN LÄHIESIMIESTYÖSSÄ.....	8
2.1	Johtajuus.....	8
2.2	Johtamisosaaminen .....	11
2.2.1	Itsensä johtaminen.....	14
2.2.2	Toiminnan suunnittelu ja johtaminen.....	15
2.2.3	Hoitotyö ja sen kehittäminen.....	17
2.2.4	Viestintä ja yhteistyö .....	19
2.2.5	Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen .....	20
2.2.6	Talouden johtaminen .....	25
3	JOHTAMISOSAAMISEN TASOT .....	27
4	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT .....	30
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	32
5.1	Määrittelyvaihe .....	33
5.2	Tutkimusvaihe .....	33
5.2.1	Haastattelu.....	33
5.2.2	Kysely .....	35
5.3	Kehittämisyvaihe .....	38
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	40
6.1	Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen .....	40
6.2	Haastattelun ja kyselyn tulokset .....	41
6.2.1	Odotukset lähiesimiesten osaamiselle .....	41
6.2.2	Lähiesimiesten arvio johtamisosaamisestaan .....	44
6.3	Johtamisosaamisen mittari .....	59
7	POHDINTA .....	61
7.1	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	61
7.2	Kehittämistyön arviointi.....	65
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	66
7.4	Oman oppimisen arviointi.....	67
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET .....	78

# 1 JOHDANTO

Yhteiskunnan muutokset; mahdollinen sote - uudistus ja Oulun yliopistollisessa sairaalassa (OYS) olevan Tulevaisuuden sairaala 2030 - hankkeen tuomat muutokset haastavat johtamisen. Edellä mainittujen muutosten myötä OYS:ssa lähiesimiesten vastuulla tulee olemaan yhä isompia yksiköitä ja alaisia aiempaa enemmän, mikä tuo haasteita johtamisosaamiseen. Lähiesimiehiltä vaaditaan vankkaa osaamista muutoksen johtamiseen, jotta uudistuksissa onnistutaan. Isommista yksiköistä johtuen työntekijät jäävät lähiesimiehille vieraammiksi ja ihmisten johtaminen voi olla tämän myötä kapea-alaisempaa. Kiinnittämällä enemmän huomiota ihmisten johtamiseen, lisätään organisaation tehokkuutta. Kun kiinnitetään huomiota samanaikaisesti ihmisten ja asioiden johtamiseen, saadaan aikaan parhaat tulokset. (Markkula, 2011, 183.)

Johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia nykypäivänä ovat muuttuva työelämä, kansainvälistyminen ja monikulttuuristuvat työyhteisöt. Samanaikaisesti ristiriitaisia ja vastakkaisiakin tavoitteita henkilöstön suhteen aiheuttavat väestön ikääntyminen, työvoimapula, kiristynyt kilpailu ja yritysten tuottavuuteen ja toiminnan tehostamiseen kohdistuvat paineet. (Kujanpää, 2017, 11.) Lisäksi teknologia on kehittynyt ja projektityöskentely on yleistynyt. Hierarkkisuus on vähentynyt organisaatioissa tiimityön myötä. Työn luonteen muutoksen myötä lähiesimiehiltä vaaditaan enemmän muutosjohtajan ja valmentajan ominaisuuksia. (Laaksonen 2017, 211 - 213.) Kiristynyt julkinen talous sekä uusi julkisjohtaminen haastavat henkilöstön työn mittaamisen. Positiivisesti ajatellen mittareiden tarkoitus olisi tuoda esiin työntekijän oma kehittyminen lisäten työn mielekkyyttä ja motivaatiota työtään kohtaan. (Jääskeläinen & Laihonon 2014, 114.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) strategia ohjaa toiminnan ja talouden suunnittelua, kehittämistä ja johtamista. Strategian avulla sairaanhoitopiiri pyrkii vastaamaan lisääntyvään palvelutarpeeseen toimintoja tehostamalla, onnistuneella henkilöstö- ja koulutuspolitiikalla, johtamista ja organisaatiota uudistamalla. Strategian mukaan johtaminen perustuu avoimeen ja osavaan johtamiseen. (PPSHP: n strategia 2017, viitattu 14.8.2017.)

Kehittämistyö tehtiin PPSHP:n, OYS:n Operatiiviselle tulosalueelle ja kuvantamisen yksikköön, joka kuuluu Diagnostiikan vastuualueeseen. Tällä hetkellä organisaatiosta puuttuu yhteinen mittari lähiesimiesten johtamisosaamisen kartoittamiseen.

Kehittämistyöllämme halusimme vastata edellä mainittuihin muutoksiin ja haasteisiin luomalla käyttäjälähtöisen mittarin lähiesimiesten johtamisosaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millainen on lähiesimiehen työnkuva, millaista johtamisosaamista tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähiesimiehillä on. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda johtamisosaamista mittaava mittari lähiesimiehille, joka pohjautuu PPSHP:n strategiaan ja tieteellisiin tutkimuksiin. Rakentamaamme mittaria voidaan hyödyntää johtamisosaamisen kehittämisessä. Mittarilla arvioidaan itsensä johtamista, toiminnan suunnittelua ja johtamista, hoitotyön kehittämistä, viestintä- ja yhteistyötaitoja, henkilöstövoimavarojen sekä talouden johtamista.

## 2 JOHTAMINEN JA JOHTAMISOSAAMINEN LÄHIESIMIESTYÖSSÄ

### 2.1 Johtajuus

Johtamista on hankala määritellä yhdellä tietyllä tavalla. Rissanen ja Hujalan (2017) mukaan johtamista on aiemmin määritelty erilaisten dikotomioiden pohjalta, joista keskeisimpinä pidettiin ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management). (Rissanen & Hujala 2017, 81 - 86.) Näin myös Markkula (2011) toteaa väitöksessään lisäten, että Suomessa sanaan johtaminen sisältyvät sekä ihmisten johtaminen (leadership) että asioiden johtaminen (management) eikä tästä syystä vastaavaa jakoa tarvitse Suomessa tehdä. (Markkula 2011,182.) Johtamista on tarkasteltu eri tasoilla kuten ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Jaottelua on tehty myös substanssijohtamisen ja yleisjohtamisen välillä sosiaali- ja terveysalalla. Nykyisin näistä dikotomioista on pyritty luopumaan ja suuntana on tarkastella johtamista yhtenä kokonaisuutena. (Rissanen ym. 2017, 81 - 86.)

Johtajuudesta on kyse silloin kun ihmisten johtaminen vahvistuu. Ihmisten ja asioiden johtamista voidaan yhdistää mielekkäästi johtajuuden avulla. Työelämän laadun paranemiseen ja tehokkuuden lisäämiseen tarvitaan johtajuutta. Johtamiseen kuuluu valta ja vastuu. Vallan, vastuun ja johtajuuden delegointia tarvitaan, koska organisaatioiden tehokkuuden lisääminen edellyttää sitä. Tällä saadaan aikaan kattava itsekontrollijärjestelmä vähentäen ulkopuolista kontrollin tarvetta. Johtamisessa kannetaan vastuu organisaation tehokkuudesta ja toiminnasta sekä ihmisistä, asioista ja tuloksista. Johtamisen keskeinen tavoite on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen (Aarva 2009, 52).

Johtajuutta on tutkittu paljon. Siitä huolimatta johtamisesta tiedetään varsin vähän. Johtamista on pyritty määrittelemään erilaisten teorioiden ja näkökulmien avulla. Poststrukturalistiset näkökulmat ovat vaikuttaneet johtamistutkimukseen 1990 -luvulta lähtien. Johtamisen ajatellaan olevan tulossuuntautunutta toimintaa. Se on tavoitteellista yhteistoimintaa ihmisten kesken, jota toteutetaan korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. (Juuti, 2013, 97 - 114.)

Muutos julkisen sektorin toiminnassa, yksityisen sektorin kasvu sekä yhteistyö yksityisellä ja julkisella sektorilla ovat muuttaneet alan johtamista entistä monimuotoisemmaksi (Rissanen ym.



2017, 86). Lähiesimiesten johtamisessa ja esimiesroolissa on tapahtunut paljon muutoksia. Lähiesimies on muuttunut rutiinijohtajasta työyhteisön tulkitsijaksi. Johtaminen on muuttunut päättäjän roolista valmentajan rooliksi ja osallisuuden mahdollistajaksi. Lähiesimies on muuttunut etäällä olevasta läsnäolevaksi arjen johtajaksi. Hän on muuttunut operatiivisesta johtajasta strategiseksi johtajaksi ja staattisesta toimijasta dynaamiseksi työyhteisön merkityksen viestittäjäksi. (Laaksonen, 2017, 212). Lisäksi lähiesimiesten tulee verkostoitua enemmän ja monenlaiset sidosryhmät lisääntyvät. Sukupolvien ja kulttuurien erot työntekijöiden kesken tuovat paineita osaltaan. Jatkuvat muutokset ja ristiriitatilanteet työyhteisöissä lisäävät esimiesten kokemusta kiireestä. Työajan rajat ovat kaventuneet, kun osa töistä saattaa siirtyä kotiin. Nykyään lähiesimiestyö on palvelua eli sitä kutsutaan palvelevaksi johtajuudeksi. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 9 - 10).

Kokonaisjohtaminen, ihmisten ja toiminnan johtamisen yhdistäminen, edellyttää eteenpäin katsomista ja vastavuoroisuutta. Kun tavoitellaan tasapainoista kehitystä, edellytetään yhteistyötä talouden, toiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Johtamisen osaamisvaatimuksena ja nykypäivän osaamishaasteena pidetään osaamisen ennakointia sekä osaamisen johtamista. (Sivonen & Uotila 2014, 248 – 249.) Uusia haasteita sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on pyrkimys soveltaa liiketalouden periaatteita, kuten kustannusten ja eettisesti hyvän hoidon suhdetta. (Rissanen ym. 2017, 93).

Myös vanhoja toiminta- ja ajattelumalleja joudutaan muuttamaan, jotta voidaan ottaa käytäntöön uusi johtajuusajattelu. Henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta pidetään hyvää huolta ainoastaan hyvällä johtamisella. (Sydänmaalakka 2015, 160 – 162.) Hyvässä johtamisessa korostuvat suurten kokonaisuuksien hallinta ja hahmottaminen sekä uudistusten mahdollistaminen. Hyvään johtajaan luotetaan ja hän osaa innostaa sekä motivoida johdettaviaan. Hän hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja näkee ihmiset yksilöinä sekä erilaisuuden voimavarana. Hyvä johtaja osaa aktivoida jokaisessa työntekijässä juuri hänen omat voimavaransa ja luova potentiaalinsa ja suunnata sen tulosten tekemiseen. (Heikka & Koivunen 2015, viitattu 20.2.2017)

Rissanen & Lammintakanen (2017) ovat tiivistäneet johtajuuden keskeisimmät teemat sosiaali- ja terveysjohtamisen malliin neljäksi eri tasoksi. Tasot ovat vaikuttava taso, näkyvä taso, toiminnan taso ja tulkinnan taso. Vaikuttava taso pitää sisällään poliittisen päätöksenteon ja ohjauksen, näkyvä taso johtamisen rakenteen ja käytännöt, toiminnan taso osaamisen ja kehittämisen sekä

tulkinnan taso puolestaan johtamisen ymmärryksen. Vaikuttavalla tasolla tulevaisuuden palvelujärjestelmään ja sen johtamiseen vaikuttavat kansainvälistyminen, talouspolitiikka, kansainvälinen politiikka ja EU – politiikka. Asiakkaat monikulttuuristuvat, rekrytoinnit lisääntyvät, henkilöstö liikkuu ja kansainvälinen rahoitus lisääntyy sosiaali- ja terveyspalveluissa. Näkyvällä tasolla organisaatioiden yksiköt keskistyttävät ja suurenevat sekä palvelutuotanto moninaistuu, kun yksityiset ja järjestöt osallistuvat siihen aiempaa enemmän. Toiminnan tasolla keskeistä osaamista sosiaali- ja terveysjohtamisessa on henkilöstövoimavarojen johtaminen ja siihen liittyvät talousjohtaminen, strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen. Tulkinnan taso sisältää kysymyksiä, miten sisäistetään ja ymmärretään henkilöstöressit, organisaation tavoitteet sekä johtaminen. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 259 – 265.)

Entistä tärkeämpänä pidetään tulevaisuuden johtamisessa tutkimus- ja kokemustiedon yhdistämistä sosiaali- ja terveyspoliittisiin tavoitteisiin kuten uudistuneen lainsäädännön määritelmiin. Kehittämisen katsotaan olevan systemaattista ja jatkuvaa prosessien, työtapojen, laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden seuraamista sekä vertaamista vastaaviin toimijoihin, jotka saavat aikaan hyviä tuloksia. Näiden neljän tason johtamisen tavoitteena on asiakaslähtöinen ja oikeudenmukainen tarpeiden tyydytys, taloudellisuus ja vaikuttavuus, palveluiden laatu kuten terveys ja hyvinvointi sekä sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Rissanen ym. 2017, 259 – 265.)

Johtamiseen sisältyy paljon erilaisia tehtäviä, jotka lähiesimiehen tulee hallita. Lisäksi työyhteisö ja työ, jota johdetaan, luo omat ominaispiirteensä johtamiseen. Ihmisten johtamisessa Huotari nosti esille arvojohtamisen, valmentavan ja osallistavan johtamisen, motivoinnin, avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen. Toiminnan johtamisen osa-alueiksi nousivat johtamisosaaminen, kokonaisuuksien hallinta ja talouden johtaminen. (Huotari 2009, 118 - 136.) Asija johtaminen liittyy organisaatioon, sen toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvää toimintaa. (Aarva 2009, 52.) Lähiesimiehellä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Hyvä johtaminen on jaettava johtamista, joka alkaa itsensä johtamisesta. (Juuti 2013, 97 - 114.)

Markkula (2011) totesi tutkimuksessaan, että työelämän aalto muuttuu ja johtajalla tulee olla laaja-alaista asiantuntemusta, uskallusta eettisesti korkeaan vastuun kantamiseen, oivallusta, intuitiota, uusia näköaloja ja ulottuvuuksia, ihmissuhdetaitoja, tunneälyä ja kykyä vapauttaa ihmisten

voimavaroja. Se edellyttää johtajuuden haasteen vastaanottamista ja kokonaisvaltaista johtamisajattelua. Johtaminen on taidetta ja tiedettä sekä teoriaa ja empiriaa. (Markkula 2011, 189.)

Hoitotyön johtajia ohjaavat taloudelliset resurssit, joka näkyy päivittäisessä johtamisessa. Toiminnassa täytyy ottaa huomioon päivittäisten resurssien tarve huomioiden kuitenkin laadukas hoito. Terveystenhoitojärjestelmän pitää olla kustannustehokasta ja laadukasta toimintaa. Pyrkimyksenä on ohjata tekemään uusia aloitteita; parantamaan hoidon laatua ja toiminnan tehokkuutta sekä parantamaan taloudellisia tuloksia. Tämä aiheuttaa henkilöstössä muutostarintaa, joten hoitotyön johtajilta tarvitaan kykyä tukea ja kuunnella sekä ottaa henkilöstö osaksi ongelmanratkaisuun. Kuitenkin voidakseen vastata laadukkaaseen ja turvalliseen hoitoon, hoitotyön johtajien täytyy vastata nopeasti välittömiin ja kiireellisiin ongelmiin itsenäisesti yksikkötasolla. Johtajilla, myös hoitotyön johtajilla on siis tarpeen vaatiessa valta ja valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä liittyen yksikön toimintaan. (Udod, Cummings, Dean Care & Jenkins 2017. 29 – 43.)

Kehittämistyömme kohdistuu lähiesimiehen johtamisosaamisen kehittämiseen ja arviointiin. Kehittämistyössämme lähiesimiehellä tarkoitetaan osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Yhteiskunnan muutokset tulevat haastamaan koko terveydenhuollon ja lähiesimiehen rooli kasvaa. Kuitenkin hoitotyön ydin säilyy; hyvä ja laadukas hoito. Johtaminen ei kuitenkaan voi olla irrallaan tulevasta sote -muutoksesta vaan johtajuuden on elettävä ja kehityttävä yhteiskunnan mukana. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen rakenne, hallinto ja ohjaus pyritään uudistamaan, jotta palvelujen tuottaminen olisi kustannustehokkaampaa ja vaikuttavampaa. Organisaatioita kevennetään siirtämällä päätöksentekovastuuta ja taloudellista vastuuta toimintayksiköihin ja työntekijöille. (Meriläinen ym. 2016, 4.) Sote- uudistus on valtava kokonaisuus ja se tulee koskettamaan sekä poliittis - hallinnollista järjestelmää että henkilöstöä ja palveluiden käyttäjiä. Lähiesimiesten rooli uudistuksessa tulee olemaan keskeisessä asemassa, koska he toimivat uudistuksen käytännön toteutuksen toimeenpanijoina. (Laaksonen, 2017, 33 - 34)

## **2.2 Johtamisosaaminen**

Johtamisosaaminen on suunnitelmallista johtamistyötä ja osa strategista henkilöstöjohtamista, jonka tarkoituksena on turvata tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja

tulevaisuudessa. (PPSHP; viitattu 19.8.2017.) Osaava henkilöstö ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat keskeistä strategisessa johtamisessa. Osaamisen toimintakulttuuri ja toimiva arvopohja ovat puolestaan perustana laadukkaalle palvelulle ja johtamiselle. Osaamisen kehittäminen on välttämätöntä organisaation vahvalle kilpailukyvyllä. Myös laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (18 § (30.12.2015/1659)) edellyttää ylläpitämään ja kehittämään ammatti toiminnan kannalta välttämättömiä tietoja ja taitoja.

Huotarin (2009) mukaan lähiesimiehen osaaminen koostuu ammattijohtajuudesta, vastuun ottamisesta, johtamisen toimintatavoista ja tilannejohtajuudesta. Ammattijohtajuudella tarkoitetaan osaavaa lähijohtamista kaikilla toimialan osa - alueilla. Asiantuntevalla ja ammattimaisella lähijohtajuudella tarkoitetaan sitä, että lähiesimiehellä tulee olla johtamiseen liittyvää koulutusta ja kokemusta. Huotarin tutkimuksessa tuli esille myös se, että lähijohtajan tulee ottaa käyttöön johtamiseen liittyvä vastuu ja valta. Lähiesimiehen tulee tunnistaa oma johtamiskulttuurinsa ja pyrkiä löytämään johtamiseensa uusia aineksia. Lähiesimiehen on tärkeä tuoda esille työnantajan näkemyksiä, mutta hän myös suunnittelee ja tekee päätöksiä strategioista yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lähiesimiehen hallinnollinen johtamisosaaminen määritellään kokemuksen mukana tuomasta näkemyksestä osaamisen johtamisesta ja johtamistehtävien hyvästä hoitamisesta. Lähiesimiehellä edellytetään myös tilannejohtajuutta eli kykyä toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ja mukauttaa asioita työyhteisön ja olosuhteiden mukaisesti toiminnan johtamisessa. Huotarin mukaan tavoiteltavia lähijohtajan piirteitä ovat: jäämäkkyys, luotettavuus, hyvä itsetunto, hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, paineensietokyky, kehittymiskyky ja jatkuvat johtamistaitojen kehittäminen. (Huotari 2009, 133 - 134.)

Kantanen (2017) puolestaan jakaa kirjallisuuskatsauksessaan johtamisosaamisen neljään osaamisalueeseen: substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnanjohtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen. Tutkimuksessaan hän kehitti mittarin, jossa hän määritteli johtamisosaamisen osaamisalueiksi yleinen osaaminen ja erityisosaaminen. Yleiseen osaamiseen Kantanen luokittelee suhteiden rakentamisen ja ylläpidon, palveluiden käynnistämisen ja innovaation, näyttöön perustuvan päätöksenteon edistämisen, viestintä ja vuorovaikutustaidot, rehellisyys ja eettiset arvot, ammatillinen osaaminen ja uskottavuus, joustavuus ja maltti sekä pysyvä henkilökohtainen sitoutuminen. Erityisosaamiseen hän puolestaan luokittelee substanssiosaamisen, henkilöstöjohtamisen osaamisen ja kehittämisosaamisen. (Kantanen 2017, 48 - 51.)

Oulun yliopistollisen sairaalan operatiivisella tulosalueella lähiesimiesten työnkuva ja työssä vaadittava osaaminen määritellään jokaisessa yksikössä erikseen. Diagnostiikan vastuualueeseen kuuluvassa kuvantamisen yksikössä lähiesimiesten työnkuva ja osaamisvaatimukset on määritelty yhdessä koko vastuualueen kanssa. Tässä kehittämistyössä lähestymme hoitotyön lähiesimiehen tehtäviä ja johtamisvalmiuksia perehtyen Shermanin ym:n (2007) tekemän hoitotyön johtajan kompetenssimalliin: Itsensä johtaminen, toiminnan suunnittelu ja johtaminen, hoitotyö ja sen kehittäminen, viestintä ja yhteistyö, henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen sekä talouden johtaminen. (Sherman ym. 2007) Lisäksi tarkastelemme kussakin osa - alueessa tarvittavaa johtamisosaamista. Kuviossa 1 on kuvattu Shermanin kompetenssimalli, joka valittiin kehittämistyömme rungoksi, koska se sisältää laaja-alaisesti koko lähiesimiestyössä tarvittavan johtamisosaamisen. Mallissa tulevat selkeästi esille myös yhteistyökumppaneiden painottamat johtamisen osa-alueet, henkilöstöjohtaminen ja talousjohtaminen, joihin erityisesti kaivattiin osaamisen tasojen määrittystä.



KUVIO 1. Hoitotyön johtamisen kompetenssimalli. Mukailten Rose Sherman (Sherman ym. 2007).

### 2.2.1 Itsensä johtaminen

Lähiesimiestyö ei ole ainoastaan työntekijöiden johtamista vaan esimiehen on kyettävä johtamaan myös itseään. Itsensä johtamiseen kuuluvat oman ammattitaidon ylläpitäminen, päätöksenteko, kouluttautuminen, työn organisointi, paineensietokyky ja stressin hallitseminen sekä eettisyys ja arvojohtaminen. Salmelan (2016) tekemässä tutkimuksessa nousi esiin itsensä johtamisesta ammattitaito ja työn hallinta. Ammattitaito on merkittävä osa tekijäosaamisen kehittämisen ja oman uran kannalta. Kehittymisessä merkittävä osa tapahtuu itsensä kehittämisen, kokemuksen hyödyntämisen sekä koulutuksen ja oppimisen kautta. (Salmela 2016, 27 – 38.) Lähiesimiehen osaamista voidaan vahvistaa koulutusten lisäksi myös ohjauksella ja tuella. (Holopainen, Juntila, Jylhä, Korhonen, & Seppänen 2013, 77). Lisäksi työn hallinnan katsotaan olevan yksi tärkeä osa-alue itsensä johtamisessa (Salmela 2016, 27 – 38).

Myös Drucker (2000) on perehtynyt johtamisen haasteisiin. Hän näkee itsensä johtamisessa uudenlaisia vaatimuksia. Itsensä johtaminen lähtee siitä, että lähijohtaja tunnistaa omat vahvuutensa, työskentelytapansa, oppimistapansa sekä arvonsa. Jotta itseään pystyy johtamaan, täytyy olla selvillä omista arvoistaan. Kun lähijohtaja tuntee omat vahvuudet, työskentelytapansa ja arvonsa voi hänestä kehittyä hyvä johtaja. (Drucker 2000, 183- 207.)

Esimiestyön kehittäminen ja esimiehenä kehittyminen vaativat esimieheltä itseltä halua kehittyä työssään. Oman toiminnan näkeminen oikein ja rehellisesti ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista. Esimiespalautteet ja ilmapiirikyselyt tuovat yleensä esille tuttuja, jo tiedossa olevia asioita mutta myös yllättäviä ja epämieluisiakin. Epämieluisa palaute saattaa tuntua ymmärtämättömältä, epäoikeudenmukaiselta ja se saattaa aiheuttaa esimiehessä negatiivisia tunteita esimerkiksi pettymystä ja kiukkua. Negatiiviseen palautteeseenkin tulisi kuitenkin pystyä suhtautumaan positiivisesti ja ottaa se vastaan kehittämiskohteena. Oman toiminnan arviointi ja muuttaminen on vaikeaa, mutta se ei silti ole mahdotonta. Kehittyminen vaatii itsetutkiskelua ja itsetuntemusta sekä oman toiminnan rehellistä analysointia. Ilman rehellistä vuorovaikutusta ja palautteen antoa on vaikeaa havaita kehittämisen kohteita. (Kuusela 2013, 197.)

## 2.2.2 Toiminnan suunnittelu ja johtaminen

Toiminnan suunnittelu ja johtaminen ovat arjen esimiestyötä. Se on päivittäin tapahtuvaa ohjausta ja neuvontaa työn suorittamisen tukemiseksi sekä erilaisten henkilötilanteiden ratkaisuja. (Moisalo 2010, 126.) Päivittäiseen johtamiseen kuuluvat ongelmanratkaisu, sopiminen, päättäminen ja kommunikointi, jotka muodostavat johtamisen punaisen langan (Hulkkonen 2016, 111). Kantasen (2017) mukaan toiminnan johtamisen osaamisen ydinasiana on palveluketjuosaamisen, poliittisen ja juridisen osaamisen, tietohallinto-osaamisen ja talousosaamisen. (Kantanen 2017, 37.)

Johtajuus edellyttää harkintaa ja valintoja (Hulkkonen 2016, 110). Toiminnan onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, kykeneekö johto tekemään strategisesti oikeita päätöksiä ja onko tieto niistä kyetty jalkauttamaan osaksi organisaation käytännön työtä. Mikäli tieto jää vain ylös, ei muutosta työn suorittamisen tasolla tapahdu. Kuitenkin on muistettava, ettei strategian toteuttaminen työpaikkatasolla saa olla liian ohjaavaa ja yhdenmukaistavaa, koska se tuhoaa työntekijöiden aloitteellisuuden ja on siten esteenä uusien toiminnallisten ja tuotannollisten innovaatioiden syntymiselle. (Moisalo 2010, 144.)

Juridisessakin mielessä esimiestyön keskeinen tehtävä on vastata työyhteisöstään. Lähiesimies voi delegoida tehtäviä, mutta vastuuta lähiesimies ei voi delegoida. Päivittäisjohtamiseen kuuluvat vastuu tuotannosta, työsuojelusta, -ympäristöstä, laillisuudesta ja ihmisten jaksamisesta. (Moisalo 2010, 127 - 128.) Lisäksi töiden delegoiminen kuuluu organisointiin, joka on myös osa päivittäistä toiminnan johtamista. Organisointi sisältää lisäksi myös työnjakoa, alaisten toimivallan, tehtävänkuvan ja tehtävien määrittelyä sekä tehtävistä sopimista. Esimies tukee henkilökuntaansa itsenäiseen toimintaan myös ongelmanratkaisutilanteissa. Esimiehen tehtävä ei ole itse ratkoa kaikkia vastaan tulevia ongelmia vaan varmistaa, että henkilökunta itse oppii selviytymään niistä hänen tuellaan. Tämä kiinteyttää työyhteisöä. (Hulkkonen 2016, 112 - 120.)

Substanssiosaaminen, kehittäminen, dokumentointi ja arjen johtamistyö ovat myös johtamisosaamisen ytimessä. Nämä kaikki kuuluvat asioiden johtamisen kokonaisuuteen. Käytännössä asioiden johtaminen on asiakastyönprosessien johtamista, työyhteisön ohjaamista ja valvontaa sekä työn organisointia ja päätösten tekoa. (Raatikainen 2014, 127.) Useissa organisaatioissa esimies osallistuu itsekin käytännön työhön. Toisaalta se ylläpitää esimiehen substanssiosaamista ja siten ymmärrystä käytännön työhön, mutta toisaalta esimiestyön tehtävä on saada muut toimimaan. (Moisalo 2010, 127 - 128.)

Alaisten työn tunteminen nousee vahvasti esille myös tutkimuskirjallisuudessa. Kantasen (2017) tutkimuksessa substanssiosaaminen on luokiteltu osaksi erityisosaamisen osa-alueita. Substanssiosaaminen käsitti seuraavat osa-alueet: teknisen ja kliinisen osaamisen sekä hoitotyön ydinosaamisen. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille, että substanssiosaamisen osalta lähiesimiesten johtamisosaaminen hoitotyössä oli vahvempaa kuin keski- ja ylempien johtajien osaaminen. Keski- ja ylempien johtajien yleinen osaaminen ja erityisosaaminen muiden osaamisalueiden osalta olivat vahvaa. (Kantanen, 2017, 33, 48, 78.)

Osastonhoitajan työaika on jakautunut perinteisesti kliiniseen työhön ja johtamistehtäviin. Osastonhoitajien työ on 2000-luvulla muuttunut toimintaedellytyksiä mahdollistavaksi lähijohtamiseksi sekä työnjohtotehtäviksi. Olennaista osastonhoitajien työssä on substanssiosaamisen lisäksi myös heidän toimivaltansa ja vastuullisuutensa osaston toiminnasta. (Aarva 2009, 189- 200, Vesterinen 2013, 52 - 65.) Tämä muutos kertoo esimiestyön vaatimusten monialaisuudesta. Tämän vuoksi lähiesimieheltä vaaditaan vankkaa itseluottamusta ja – tuntemusta. On hallittava ylemmän johdon odotukset sekä vastata alaisten käytännön työstä nouseviin haasteisiin.

Lähiesimieheltä vaaditaan aktiivisuutta, jotta hän pysyy mukana yhteiskunnan muutoksissa. Tiedon määrä kasvaa koko ajan. Tästä valtavasta tietomäärästä on kyettävä poimimaan omaa substanssialaa olennaisimmin koskeva tieto. Vakkala ja Palo (2016) kuvaavat sosiaali – ja terveydenhuollon olevan tietointensiivinen ala. Laadukasta ja ajantasaista tietoa tarvitaan jatkuvasti johtamisessa ja päätöksenteossa. Tällaisella tiedon hyödyntämisellä parannetaan organisaation tuloksellisuutta kohti joustavaa ja uudistuvaa toimintatapaa. Jatkuviissa muutoksissa ja suuremmissa rakenteellisissa uudistuksissa tarvitaan tietoa, tiedon luomista ja sen käsittelykykyä. (Vakkala & Palo 2016, 187.)

Tiedon ja osaamisen korostaminen on organisaation yhä tärkeämpi pääoma ja kilpailuvaltti. Tiedon merkityksen kasvaessa on samalla kasvanut myös tiedon johtamisen merkitys (Sydänmaalakka 2012, 175.), joka korostuu nykypäivän johtamistyössä. Näin saadaan näkyviin erilaiset näkökulmat, vaihtoehdot ja monipuolinen informaatio niin johtamisessa kuin päätöksenteossakin. Johtamisessa on pystyttävä hyödyntämään tietoja niin palvelun käyttäjistä, henkilöstöstä kuin toimintaan vaikuttavista resursseista. (Heikka ym. 2015, 20.2.2017.) Silloin kun johtajalla on käytössään tarvittava, oikea ja ajantasainen tieto, voidaan tehdä huomattavasti parempia päätöksiä ja kehittää toimintaa. Myös kehittämistyön hyödyt tuottavuuden ja vaikuttavuuden suhteen sekä tarvittavat kustannukset pystytään arvioimaan luotettavasti. Sitä kautta voidaan kehittämiskohteet priorisoimaan oikein ja



saadaan selville ne toiminnot, joita tulee kehittää edelleen. (Valtionvarainministeriö, Viitattu 10.2.2017.)

### **2.2.3 Hoitotyö ja sen kehittäminen**

Hoitotyön kehittämiseen kuuluvat johtajuuden ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen, motivoitumisen ja sitoutumisen rakentaminen, yhteistyötapojen vahvistaminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen sekä työyhteisön kehittäminen. Edellytyksenä on löytää juuri ne oikeat keinot, joilla yksilön suoritusta voidaan ohjata ja seurata. Kehittämisen ja substanssiosaaminen kietoutuvat yhteen, sillä keskeistä hoitotyön kehittämisessä on myös kliinisen työn tunteminen. Lähiesimies ei voi tukea työyhteisöään kehittämään, jos hän ei tunne käytännön työtä. Tietoa hakemalla esimies voi lisätä omaa kliinisen työn ymmärrystä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 193.)

Johdon ja esimiestyön kehittämiseen on panostettava. Nykypäivänä johdon kehittämisellä pyritään vastaamaan mitä moninaisimpiin organisaation haasteisiin ja tilanteisiin ja siihen liittyy erityisiä osaamisvaatimuksia ja suorituskriteereitä. Johdon kehittämisen strategisuus näkyy siinä, että toiminta on pitkäjänteistä, monipuolista ja tavoitteellista ja sillä pyritään varmistamaan jatkuva menestys ja kilpailukyky. (Salojärvi 2013, 157 – 158.) Johtaminen muokkaa kaikkea organisaation toimintaa ja se, miten johto suoriutuu omasta tehtävästään vaikuttaa siihen, onko toiminta parempaa vai heikompaa. Johtamisosaaminen vaikuttaa siis siihen, miten osaamista pystytään hyödyntämään organisaatiossa parhaiten. Johdon osaamisen kehittäminen vaikuttaa näin ollen koko organisaation suoritukseen. (Luoma 2005, 97.)

Johtajuuden kehittäminen on terveydenhuollon kannalta elintärkeää. Johtamisen osaamisen määrittelyä on kartoitettu kansallisesti useilla erilaisilla tutkimuksilla, arvioinneilla ja erilaisilla osaamiskehityksillä, joita organisaatiot ovat käyttäneet vaadittaviin johtamiskompetensseihinsä. Terveydenhuollon johtamisen kehittämiseen tarvitaan näyttöön perustuvia lähestymistapoja. Näyttöön perustuvalla johtamisella voidaan varmistaa terveydenhuollolle tuottoa investoinneista. Johtamiskokemuksella johtajat pystyvät kehittämään omia taitojaan. Taitojensa kehittämiseen johtajat tarvitsevat myös asianmukaista tukea ja ohjausta. Organisaatiokulttuurin muotoilussa johtajuus onkin vaikuttavin tekijä. Tästä syystä olennaisen tärkeänä osana pidetään välttämättömiä johtamiskäytäntöjä

ja strategioita. Johtajuutta ei voida jättää sattumanvaraiseksi, koska terveydenhuollon organisaatioilla on suuria haasteita. Tämä viittaa siihen, että johtamiskehittämisen, johtamisstrategian ja johtajien kehittäminen tulee perustua vahvaan teoriaan vahvan empiirisen tuen avulla. Kehittämällä ja johtamalla johtamisstrategioita pystyy terveydenhuolto luottavaisesti kohtaamaan tulevaisuuden tarjoten laadukasta ja myötätuntoista hoitoa, joka on terveydenhuollon tehtävä. (West & West 2015.)

Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Asioita voidaan tehdä aina paremmin tai toisin. Lisäksi yhteiskunnan ja ympäristön muutokset asettavat organisaation toiminnalle aina uusia haasteita, joihin on kyettävä vastaamaan mikä osaltaan heijastuu myös johtamiseen. (Juuti 2016, 10.) Sosiaali- ja terveystieteiden muuttuessa sote - uudistuksen myötä myös henkilökunnan työmenetelmien tulee muuttua. Väestön ikääntyessä ja eläköityessä palveluja tarvitaan yhä enemmän. Toisaalta myös syntyy työvoimapulaa ja kilpailua organisaatioiden kesken, sillä kokemukseen perustuva osaaminen poistuu organisaatioista. Pienten paikkakuntien ja muuttotappioalueiden, toisaalta myös väestöllisten keskittymien palvelujen järjestämisen paineet kasvavat jatkuvasti kiristyvien resurssien vuoksi. Digitalisaatio ja tiedolla johtaminen korostuvat.

Hoitotyön kehittämiseen kuuluu olennaisena osana muutosjohtamisen hallitseminen. Pakkanen (2011) ja Vanharanta (2012) toteavat muutoksen olevan käytäntöön vietävää kehittämistyötä, jossa esimiestyö on keskeisessä osassa. Muutostyö vaatii henkilöstön sitouttamista, tiedottamista, kuuntelemista, motivoimista, tukemista ja asioiden perustelemista. Tätä työtä viedään eteenpäin tunnistamalla omat johtamistavat, korostamalla avointa viestintää, ihmisten johtamista ja kokonaisuuskien hallintaa. Ylemmältä johdolta saadulla tuella koetaan olevan merkitystä muutoksien mahdollistamiselle. (Pakkanen 2011, 82 - 89, Vanharanta 2012, 33 - 35.)

Johtamisen ja kliinisen hoitotyön tulee tapahtua samanaikaisesti, koska tällöin pystytään työn ohessa kehittämään hoitotyötä ja tukemaan toisia kliinisessä hoitotyössä. Kliinisessä hoitotyössä johtajan työskennellessä johtamista tukevat toiminta ja vastuu. Tällöin pystyy johtamaan hoitotyötä paremmin, kun tietää johdon tavoitteet kliiniseen työhön sekä hyödyntämään työntekijöiden kliinistä osaamista. Näin pystytään kehittämään hoitotyötä siten, että henkilöstö pystyy tarjoamaan laadukasta hoitoa asiakkailleen. Johtajuudella on tässä iso merkitys eikä vain pelkästään olemalla johtaja. Kliinistä hoitotyötä tehdessä johtamiseen tulevat selvemmiksi ja ymmärrettäväisemmiksi kehitystarpeet ja ideat. Onnistuneelle johtamiselle on tärkeää kliinisen työn osaaminen. Edellytyksenä johtamiselle on johtajan oma arvomaailma. Oman identiteetin kehittämisessä johtajalla pitää olla

kunnianhimoa ja motivaatiota kehittää itseään pystyäkseen kehittämään kliinisen hoitotyön työmenetelmiä. Johtajana ollessaan tai tekemällä kliinistä hoitotyötä toisten kanssa, ei tarvitse tietää kaikesta kaikkea. Työ on tiimityötä. Organisaation toiminnassa kohdataan muutoshaasteita tämä saattaa viedä liikaa huomiota organisaation tärkeimmästä tehtävästä potilastyöstä. Oman erikoistumisalan ja johtamisen koulutusohjelmilla vahvistetaan johtajana kehittymistä saaden konkreettisia ohjeita ja kollegiaalisuutta johtajan kuin kliinisen työn näkökulmasta. Osallistuessaan kliiniseen työhön ja johtamiseen hahmottaa se johtajan käsitystä tarvittavista kehittämistarpeista. (Koskiniemi, Vakkala & Pietiläinen 2017, 83 - 97.)

#### **2.2.4 Viestintä ja yhteistyö**

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) määrittelee tutkimuksessaan lähijohtajan vuorovaikutusosaamisen olevan lähijohtajan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä sekä vuorovaikutuksesta sekä kykyä käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioinnissa. Lisäksi hyvä vuorovaikutus on osaamista viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, viestiä motivoivasti ja olla vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. (Rouhiainen - Neunhäuserer 2009, 11.)

Yhteistyön merkitys kasvaa koko ajan ja moniammatillisuudesta puhutaan aina vain enemmän. Maailma muuttuu ja vaatimukset kasvavat. Oman työyhteisön voimavarat eivät ehkä enää riitä vaaditun tuloksen saavuttamiseen. On tehtävä yhteistyötä oman organisaation sisällä tulosalueiden rajat ylittäen, mutta myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. On osattava katsoa monen suuntaan, yhdistettävä omia ja jopa kilpailijoiden voimavaroja, jotta tavoitteet saavutetaan ja toiminnan jatkuvuus kyetään takaamaan. (Hulkkonen 2016, 17.)

Toimiva viestintä on hyvän toiminnan edellytys. Viestintä on monisuuntaista tiedonvaihtoa. Johtamisviestintä koetaan ylhäältä-alas viestintänä, sillä ylimmällä johdolla on tietoa työyhteisön tulevaisuuteen ja muutoksiin sekä toimialan että ympäristön muutoksiin vaikuttavista asioista. Johtamisviestintä siirtyy organisaatiotasoilta ja -ryhmiltä toisille, koska lähiesimiesten on mahdollista aina kommunikoida suoraan organisaation jäsenten kanssa. (Koivistoinen & Pellinen, 2014, 111.)

Johtamisviestinnässä painotetaan kuuntelua. Kuuntelemista esimiehet käyttävät myös päätöksen välineenä. (Koivistoinen ym., 2014, 112.) Myös sisäinen viestintä on tärkeää henkilöstön oppimiselle. Viestintä ja johtaminen ovatkin kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Lisäksi ne kehittävät organisaatiossa ajatusmalleja yrityksen toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeissä asioissa sekä rakentavat yrityksen yhteistä kulttuuria. (Viitala 2009, 202 - 203.)

Lähiesimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä yksikkönsä, muun organisaation ja toimintaympäristön välillä. Johtamisviestinnässä suurin haaste on jatkuvat muutokset, jotka edellyttävät johtajilta tehostettua viestintää. (Koivistoinen ym. 2014, 112.) Muutostilanteessa yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen vaatii henkilöstön osallistamista ja kuulemista. Vuoropuhelua on käytävä niin aikaisessa vaiheessa kuin on mahdollista, sekä päätökset että ohjeet on perusteltava henkilöstölle. Kaksisuuntainen tiedonkulku on tärkeää, vaikka ylin johto olisikin tehnyt päätöksiä asioiden suhteen. Näin henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi ja heillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä asiaan liittyen. (Karhu 2016, 61.) Kun esimiehet vahvistavat viestintäkulttuuria, kehittyy luottamus tulevaisuuteen (Koivistoinen ym., 2014, 112).

Myös Taskisen (2017) mukaan organisaation muutoksen onnistumisen edellytyksiä ovat henkilöstön vaikuttaminen ja osallistuminen sekä viestintä. Taskinen huomioi myös kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen mahdollisimman varhain henkilöstön ja johtajien välillä. Tämä vahvistaa luottamusta henkilöstössä sekä tarjoaa osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Taskinen 2017, 160 – 162.) Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen keskellä ja toiminnan suunnittelussa tukee henkilökunnan omaa oivaltamista ja mahdollistaa erilaisten näkemysten huomioimisen. Tämä tukee henkilökunnan ja esimiehen välistä arvostavaa vuorovaikutusta ja henkilökunnan välistä oikeudenmukaisuutta. Usein esille tulee myös hyviä uusia ratkaisuja toimivan työpaikan rakentamiseksi. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 99.)

## **2.2.5 Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen**

Ulrich määrittelee henkilöstöjohtamisen mallin, jossa johtaminen jaetaan prosessien johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto ja – prosessit, organisaatiokulttuurin ja muutoksen johtaminen sekä päivittäinen

ihmisten johtaminen. (Ulrich 2007, 46 - 59.) Puolestaan Kantasen (2017) mukaan henkilöstöjohtamisen osaaminen sisältää persoonallisen osaamisen, arvo-osaamisen, sosiaalisen osaamisen ja henkilöstöhallinnon. (Kantanen 2017, 36.)

Kuntatyönantaja määrittää henkilöstöjohtamisella tarkoitettavan henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämysuhteiden johtamista ja johtajuutta. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat laajasti organisaation eri tasoilla henkilöstökäytännöt ja -prosessit. (Kuntatyönantajat viitattu 4.4.2018.) Henkilöstöjohtamisen päämääränä on saavuttaa hyviä tuloksia ja kehittää työhyvinvointia. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi vaikuttavat toisiinsa. Hyvinvoiva työyhteisö saa aikaan hyviä tuloksia, joka puolestaan ruokkii hyvinvointia, koska työ koetaan merkitykselliseksi. (Salojärvi 2013, 113.) Kun työolosuhteet, työmäärä, työn vaativuus, henkilöstön osaaminen ja määrä ovat tasapainossa, toteutuvat myös organisaation strategiassa määritellyt tavoitteet. (Työterveyskeskus viitattu 20.8.2017.) Kun asetetut tavoitteet ovat työntekijälle selkeät ja hyväksyttävät, vähentää se epäselvyyksiä ja ristiriitoja niin työssä kuin yhteistyössäkin. Jokainen tietää mitä häneltä odotetaan ja toimiiko hän oikein, millä on lisäksi suora yhteys työhyvinvointiin. (Simola ym. 2005, 133.)

Lammintakasen (2017) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa (human resource management, HRM) on käytössä useita käsitteitä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa tai ovat päällekkäisiä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen liitetään nykyään organisaation strategiaan tavoitteisiin ja toimintoihin. Pyrkimyksenä on parantaa organisaation tavoitteiden tehokkuutta ja saavuttamista sekä kehittää organisaatiokulttuuria innovatiiviseksi ja joustavaksi. (Lammintakanen 2017, 237 – 248.) Henkilöstöstrategia on organisaation pitkän tähtäimen ajatus siitä, millaisia osaajia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Siinä määritellään, millaiset ihmiset sopivat organisaatioon, mitä heiltä vaaditaan, miten heitä kehitetään, motivoidaan ja palkitaan. (Viitala 2005, 230 – 231.) Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan henkilöstön määrä, osaaminen ja laatu ennakkoiden (Karhu 2017, 62 – 63). Riittävällä, osaavalla ja motivoituneella henkilöstöllä organisaation strategia voi lähtökohtaisesti toteutua. Tärkeää on organisaation sisäisesti suunnitella ja toteuttaa johdonmukaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintatavat sekä henkilöstöön liittyvät pitkäaikaistavoitteet. Lähiesimiehen rooli henkilöstövoimavarojen johtajana on merkittävä, sillä hän tulkitsee organisaation strategista tahtotilaa henkilöstölle. (Lammintakanen 2017, 237 – 248.)

Yksi keskeinen vaihe henkilöstövoimavarojen johtamisessa on strategiaprosessin johtaminen. Siinä määritellään organisaation olemassaolo, missio, luodaan visio, asetetaan tavoitteet, rakennetaan strategia ja sen toimeenpano sekä arvioidaan strategian toteutuminen. (Kujanpää 2017, 19.)

Ulrich (2007) toteaa, että henkilöstöammattilaisten on opittava toimimaan sekä strategisesti että operatiivisesti pystyen keskittymään tavoitteisiin niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Tehtävät ulottuvat ihmisten johtamisesta prosessien johtamiseen. Strategisen ja operatiivisen johtamisen ulottuvuuksista määrytyy henkilöstöjohtamiselle neljä pääroolia: yrityksen perusrakenteiden johtaminen, strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, uudistumisen ja muutoksen johtaminen sekä henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. (Ulrich 2007. 40, 46 - 48.)

Mikäli haluttuun päästä hyviin tuloksiin, on henkilöstön hyvää suoritusta kyettävä johtamaan. Suorituksen johtaminen nähdään moninaisena prosessina. Pidemmälle vietyinä käsitteenä suorituksen johtaminen nähdään toiminnan, arvioinnin ja palkitsemisen prosessina. (Helsilä 2013, 195.) Suorituksen johtamisen kulmakivi on jatkuva kehittymien ja työsuorituksen parantaminen. Tämä voi näkyä usealla tavalla, kuten työpaikan hyvinvoinnissa, asiakastyytyväisyydessä tai henkilöstön osaamisessa. Johtaminen tapahtuu pääosin lähellä työyhteisöä päivittäisessä työssä, joten suurin vastuu on lähiesimiehillä. Suorituksen johtaminen on alaisten ohjaamista ja tukemista, palautteen antamista, valmentamista, delegointia sekä yhdessä toimimista. Hyvä johtaja tuntee alaisensa ja osaa johtaa heitä yksilöinä ja yhteisönä oikeudenmukaisesti, motivoiden hyvään suoritukseen. Lähiesimies tekee tulosta ihmisten kanssa ja avulla. Jos tiimi onnistuu, on myös lähiesimies onnistunut. (Sydänmaalakka 2012, 84, 110 - 112.)

Suorituksen johtamiseen kulminoituu koko organisaation toiminta: kaikilla, niin yksilöllä, tiimillä kuin koko organisaatiolla on yhteinen käsitys toiminnan tarkoituksesta, keskeisistä tavoitteista, palautejärjestelmistä sekä osaamistarpeesta. Yhdistetään organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmat. Aikaisemmin suorituksen johtaminen on keskittynyt käytännössä pelkästään työsuorituksen arviointiin, kun nykyisin ajatuksia suunnataan enemmänkin tulevaisuuteen: tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan, valmentamiseen, palautteeseen ja kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2012, 81 – 83, 87.)

Nuutisen ym. (2013) ja Vesterisen (2013) tutkimusten mukaan hyvä työilmapiiri, esimies työ, sosiaalinen tuki ja työolot vaikuttavat merkittävästi yksilön työssä jaksamiseen. Kannustavassa ja osallistavassa johtamisessa korostuvat oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen ja puheeksi ottaminen. (Nuutinen ym. 2013, 16.) Vesterinen (2013) on tutkinut osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Tutkimustulosten mukaan johtamistyyllillä on vaikutusta yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, organisaation ilmapiiriin sekä kehittämistyöhön ja työyksi-

kön toimintaan. Vesterisen mukaan sellaiset johtamistyylit ovat lisääntyneet, joissa työntekijät nähdään aktiivisessa ja osallistuvassa roolissa. Ne vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen, ammatilliseen kehittämiseen ja työssä pysymiseen. (Vesterinen 2013, 52 - 65.)

Innostava ja palveleva lähiesimies on voimaannuttava ja kehittävä. Johtaminen on inhimillistä, missä työorganisaation menestys ja työntekijän työnimu saavutetaan huomioiden työntekijöiden tarpeet ja voimavarat. Tällaisella lähiesimiehellä on ydinajatuksena halu palvella, auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden paras. Vasta tämän jälkeen tulee halu johtaa. Tavoitteena lähiesimiehellä on tukea työntekijää onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla ja näin myös työpaikka menestyy. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 29 - 31.) Alanen (2017) on tutkielmassaan selvittänyt valmentavan johtamisen yhteyttä organisaatiokulttuuriin ja johtajan rooliin. Valmentava johtaminen on johtamismalli, jolla tähdätään organisaation kehitykseen. Valmentavan johtamisen kehittämiseen vaikuttavat organisaation kulttuuri ja konteksti sekä esimiesten oma johtamisajattelu. Merkittäviä asioita valmentavan johtamisen kehittämisessä ovat yhtenäisten tavoitteiden asettelu ja ristiriitaisuuksien poistaminen. (Alanen 2017, 80- 81.) Jatkuva organisaatiokulttuurin ja rakenteen kehittäminen turvaavat edistymisen. Kehittyminen puolestaan luo paremmat aineelliset- ja motivaatiotekijät organisaatioon. Jatkuvaa kehittymistä tulee ylläpitää myös organisaation hyvinä aikoina, jolloin edellytyksiä on enemmän. Pakon edessä vaihtoehtoja ja resursseja kehittämiseen on rajallisesti. (Moisalo 2010, 126, 143).

Innostava esimies saa henkilökuntansa ponnistelemaan kohti määriteltyjä tavoitteita ja motivoi hyvään suoritukseen (Hietalahti & Pusenius 2012, 28 - 29). Hyvä johtaminen vaikuttaa paljon ihmisten motivaatiotasoon ja tämä puolestaan suoritustasoon. Palkitseminen on yksi parempaan suorituksen motivoiva tekijä. (Berlin 2008, 185 - 187, Sydänmaalakka 2012, 112, 117 - 118.) Positiivinen palaute motivoi ja vaikuttaa työssä jaksamiseen. Pelkästään työstä saatu palkka ei aina motivoi riittävästi, vaan työntekijän on saatava työstään myös onnistumisen kokemuksia ja hänelle on luotava mahdollisuuksia kehittyä työssään. Lähiesimiehen tehtävänä on luoda työlle puitteet, jotka mahdollistavat onnistumisen ja kehittymisen. (Hietalahti ym. 2012, 28 - 29.)

Palkitseminen ja palautteen antaminen vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen. On tärkeää tuoda esille käyttäytymisodotukset, seurata niitä ja kehittää niitä. Oikein ajoitettu palaute auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään mitä heiltä odotetaan. (Nurmivaara 2015, 6-

9). Palautteen antaminen henkilökunnalle auttaa henkilökuntaa kehittymään omassa työssään yläpitäen suuntaa perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena. Työntekijöiden pitää saada aitoa arvostusta, ohjaavaa palautetta sekä kiitosta. (Heikka 2013, 85.)

PPSHP: n strategian mukaan palkitseminen on yksi keskeisistä keinoista tavoitteen saavuttamisessa. Henkilöstön palkitsemista toteutetaan strategian mukaisesti. Sairaanhoidopiirissä on käytössä eri toimintatasoille soveltuva malli palkita henkilökuntaa sairaanhoidopiirin tuottavuuden paranemisesta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (PPSHP, viitattu 19.8.2017.) Lähiesimies voi osoittaa alaiselleen Säpäkkä - palkinnon toiminnan kehittämisestä, ideoinnista tai muusta innovatiivisesta toiminnasta.

Muutosjohtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Muutosjohtaminen vaatii erityistä taitavuutta maakuntauudistuksen ja sote uudistuksen lähestyessä. Se on väline ja keino muutosten valmisteluun sekä tavoitteiden saavuttamiseen. (Tenho 2018, 77, 78.) Muutosjohtaminen on esimiestyössä jatkuvasti läsnä. Haasteellisuutta muutosjohtamiselle aiheuttavat nopeat aikataulut, jotka koetaan stressaavana. Muutosta eteenpäin viedessä pitää esimiehen olla itse esimerkkinä muutokselle ja olla vahvasti muutoksen takana. Lähiesimiehelle pitää olla selvää mitä muutosjohtaminen tarkoittaa. Muutostyö on kehittämistyötä, jota toteutetaan tiimi- tai parityönä. Muutostyössä asiaa viedään käytäntöön aikataulun mukaisesti kohti asetettuja tavoitteita. (Pakkanen 2011, 56 – 63.)

THL:n (2014) tutkimushankkeessa nostettiin esiin muutoksen johtamisen merkitys. Tuloksissa oli havaittu, että yksiköissä, joissa muutosten ei annettu lamaannuttaa toimintaa, saattoi henkilöstön innovatiivisuus lisääntyä muutospuheista huolimatta. Organisaatiot, joissa muutokset koetaan positiivisiksi, koetaan luottamusta johtamiseen ja johtaminen koetaan oikeudenmukaisena. Uusien toimintamallien kehittäminen vaatii hyvää johtamista, vastuun antamista ja aikaa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 264 - 265.)

Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa ja seurannassa tukena käytetään taloustietoa. Tiedon analysointi auttaa selvittämään mitä numeroiden takana olevat asiat kertovat, mihin pitää reagoida ja miten on tavoitteissa pysytty. Peltola (2014) on tutkimuksessaan kuvailut tulevaisuuteen kohdistuvaa taloustietoa ja sen hyödynnettävyyttä erikoissairaanhoidossa haasteineen ja mahdollisuuksineen. Peltolan mukaan ennakoivan taloustiedon käsite liittyy vahvasti henkilöstökuluihin, aineisiin ja tarvikkeisiin muodostaen merkittävän osan erikoissairaanhoidon kokonaisuskustannuksista.



Henkilöstökuluihin vaikuttaa myös potilaiden hoitoisuus; mitä hoidettavampi potilas on, sitä enemmän tarvitaan henkilöstöresursseja. Toiminnan täytyy olla suunnitelmallista. Henkilöstöjohtamisen näkökulmassa taloustietoa tarvitaan henkilökustannusten ja toiminnan analysointiin sekä resursien johtamiseen. (Peltola 2014, 49 - 71.) Myös Huotari (2009) tutkimuksessaan ajattelee samoin korostaen lisäksi kustannusten hallintaa, kustannustehokkuutta, työntekijöiden osallistamista taloudelliseen tilanteeseen ja talouden läpinäkyvyyttä koko toimialalla (Huotari 2009, 135).

### **2.2.6 Talouden johtaminen**

Pellisen (2017) mukaan talousjohtaminen on prosessi, jossa kyseessä on raha sekä johtaminen. Talousjohtamisen tavoitteena on auttaa organisaatiota pysymään tavoitteissaan. Ensisijainen tavoite voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa määräytyy palvelutehtävän, aatteen tai lain perusteella, vaikka organisaatiolle on määritelty taloudelliset tavoitteet. Yksistään voittoa tavoittelevilla yrityksillä tehtävänä on kasvattaa omistajiensa varallisuutta. Talousjohtaminen on vuorovaikutuksellista, jolloin yhteistyötä tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi ihmisten kanssa. Tavoitteita ovat erityisesti tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. (Pellinen 2017, 9 - 14.)

Peltolan (2014) mukaan taloustiedolla on tärkeä rooli johtamisen eri osa-alueilla kuten laatujohtamisessa, henkilöstöjohtamisessa, operatiivisessa johtamisessa, strategisessa johtamisessa ja talousjohtamisessa. Edellisen mukaan taloustietoa tarvitaan hyvin laaja-alaisesti organisaatioiden eri tasoilla. (Peltola 2014, 49 - 71.) Kantasen (2017) tutkimuksen mukaan laatujohtamisessa kiinnitetään huomiota asiakkaan palvelemiseen ja laatuun sekä niiden kautta pyritään tehokkaampaan ja vaikuttavampaan tulokseen. Keskeisiä elementtejä laatujohtamisessa ovat asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kohtaaminen, johdon ja työntekijöiden sitoutuminen ja yhteistoiminta, keskittyminen prosesseihin, laadullisten menetelmien käyttö sekä laadun kokonaisvaltaisuus ja laaja-alainen ymmärtäminen. (Salminen 2004, 92 - 93.) Talousjohtamisessa korostuu laskentatoimen näkökulma kuten organisaation maksuvalmius, rahoitus ja budjetissa pysyminen.

Talouden johtamista on korostettu viime aikoina myös terveydenhuollossa. Keskeistä talousjohtamisessa on budjetin laadinta, toteuttaminen sekä seuranta. Siirryttäessä tulosjohtamiseen on talouteen liittyviä tehtäviä siirretty enemmän myös lähijohtajille, kuten palkat, koulutus- ja sosiaalitur-

vamenot. Myös tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen nähdään keskeisenä osana talouden johtamista. Ostopalvelujen määrän koko ajan kasvaessa myös talouden johtamisen merkitys nähdään kasvavan ja olevan suurempi osa lähijohtajan työtä. (Heikka 2008, 121 - 129.)

Talouuskäytännöt ovat lähentyneet toisiaan yksityisellä ja julkisella sektorilla viime vuosien aikana. Aiempaa enemmän kiinnitetään huomiota talouteen myös tulevan sote - uudistuksen myötä ja käydään kilpailua kannattavuudesta. Kankaanpää (2017) toteaaakin, että talouden johtamisessa budjetti on tärkein työkalu arjessa sekä strategisessa johtamistyössä Talouden hallinta edellyttää jatkuvaa talouden arviointia ja seuranta ja budjettia tulee seurata reaaliaikaisesti. Talouden lukutaitoa ovat lisänneet tietoisuus kustannuksista, kilpailutusten lisääntyminen ja tilaaja - tuottaja mallin käyttöönotto. (Kankaanpää 2017, 202 - 203, 212 - 215.) Taloudellisen vastuun on todettu lisääntyvän johtamistyössä ja vaatimukset taloustietoisuudesta kasvavat entisestään (Sivonen ym. 2014, 248 – 249).

Lisäksi kokonaisuuksien hallinta kuuluu toiminnan tehostamiseen. Johtamisosaamiseen kuuluu ymmärrys oman yksikön paikasta organisaatiossa ja vielä laajemmin osana yhteiskuntaa. Tämä luo tietoisuutta eri toimijoiden vaikutusmekanismeista, mikä mahdollistaa oman toimintaympäristön pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen johtamisen. Kokonaisuuksien hallinta ja ymmärtäminen tukevat kestävien ratkaisujen tekemistä, jotka ovat pohja taloudelliselle ja tehokkaalle toiminnalle. Kokonaisuuksien hallintaan kuuluu myös verkostojen osana toimiminen, minkä edellytyksenä on monialainen ja sujuva yhteistyö. Johtajan on kyettävä puolustamaan omaa organisaatiotaan yhteistyöverkostoissa, jotta vastuu ja työnjako jakautuvat tasapuolisesti, sillä näillä päätöksillä on vaikutusta henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Raatikainen 2014, 125 - 126, Huotari 2009, 133 – 137.)

### 3 JOHTAMISOSAAMISEN TASOT

Johtamisosaamista voidaan mitata monin eri tavoin. Kehittämistyön johtamisosaamisen tasot määrittivät teoreettisen tarkastelun ja eri mittaamistapoihin perehtymisen pohjalta. Mitattavat asiat liittyvät lähiesimiesten johtamisosaamisen ja eri johtamistehtävien hallinnan arviointiin Shermanin kompetenssimallin mukaisesti. Johtamisosaamisen mittaamiseen valittiin Likert - asteikko, jossa osaamista arvioidaan viisiportaisesti. Taso yksi tarkoittaa, ettei vastaaja tarvitse arvioitavaa osaamista työssään lainkaan ja tasot kaksi - viisi kuvaavat osaamista asteikolla heikko - erinomainen.

Myös Kantanen (2017) on tutkimuksessaan käyttänyt Likert-asteikkoa. Hän kehitti tutkimuksessaan oman mittarin: Hoitotyön johtajien johtamisosaamisen – mittari ©. Mittarin tarkoituksena oli mitata hoitotyön johtajan omaa johtamisosaamistaan. Mittari oli kaksiosainen ja sillä mitattiin sekä yleistä johtamisosaamista että erityistason johtamisosaamista. Yleinen osaamiseksi luettiin johtamisosaaminen, jota kaikki johtajat tarvitsevat työssään. Erityisosaaminen puolestaan nähtiin spesifisenä johtamisosaamisena, jota tarvitaan eri alojen johtamisessa. Kantanen halusi hoitotyön johtajien itsearvioivan omaa johtamisosaamistaan ja päätti siitä syystä käyttää 5 – portaista Likert asteikkoa (1=hyvin ja 5=huonosti).

Likert-asteikkoa on käytetty myös monissa muissa tutkimuksissa: Aaltonen (2017) kehittäessään osaamisprofiilin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirille (VSSHP), Kujala (2015) rakensi elokuva-perusteisen mittarin, jolla mitattiin sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien esimiesten ammattijohtamisvalmiuksia, Viinikainen (2015) Hoitotyönjohtajan valtamittarissaan, Harmoinen (2014) tutkiessaan arvostavaa johtamista terveydenhuollossa sekä Meretoja (2003) kehittämässään mittarissa Nurse Competence Scale (NCS), jolla mitataan sairaanhoitajien ammattipätevyyttä. Hakola (2009) hyödynsi Meretojan sairaanhoitajan ammattipätevyyssmittaria tutkiessaan osastonhoitajien kokemuksia systemaattisen osaamiskartoituksen käytöstä kehityskeskustelussa ja osaamiskartoituksen käytön hyödyistä sekä haasteista hoitotyön johtamisen näkökulmasta. (Aaltonen 2017, 48 -51; Kujala 2015, 57 – 77; Viinikainen 2015, 35 – 39; Harmoinen 2014, 36 – 43; Meretoja 2003; Hakola 2009, 10.)

Likert-asteikkoa käytetään usein mielipideväittämissä (Heikkilä 2010, 53). Likert-asteikossa vastausvaihtoehdot eli niin sanotut portaat on nimetty verbaaliseen muotoon. Vaihtoehdot tulee muo-

dostaa huolella, jotta voidaan varmistua siitä, että jokainen vastaaja löytää itselleen sopivan vastausvaihtoehdon. Vaihtoehdoista löytyy usein myös neutraaliluokka, joka sulkee pois kokonaan vastaamatta jättämisen. Tämä vaihtoehto valitaan silloin, kun vastaajalla ei ole mielipidettä arvioitavaan väittämään. (Valli 2015, 57.) Kehittämistyössämme tämä vaihtoehto on jätetty kuitenkin kokonaan pois, koska lähiesimiehellä on oltava käsitys omasta työtehtävästään ja osaamisestaan. Kuitenkin vastaajalle on annettu mahdollisuus valita vaihtoehto ”ei kuulu tehtävänkuvaani”.

Likert - asteikon arvioitiin sopivan parhaiten kehittämistyömme lähiesimiesten johtamisosaamisen mittaamiseen, koska vastaajien on helppoa ja yksinkertaista arvioida omaa osaamistaan numeroasteikolla. Likert-asteikkoa käytetään yleisesti erilaisissa mittareissa ja kyselyissä, joten sen käyttäminen on monille vastaajille jo ennalta tuttua. Numeerisen arvioinnin kautta saadaan muodostettua vastaajan osaamisen taso kussakin arvioitavassa osa - alueessa.

Johtamisosaamisen tasojen määrittämisessä olemme hyödyntäneet Bennerin määritelmää (Kuvio 2). Bennerin määritelmä perustuu Dreyfusin malliin, jossa oletetaan opiskelijan/työntekijän etenevän kehittyessään viiden eri vaiheen kautta: noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä, taitava ja asiantuntija. Työntekijän kehittyessä muutosta tapahtuu kolmella eri osa-alueella: kokemuksen hyödyntäminen, kokonaisuuksien hahmottaminen ja siirtyminen ulkopuolisesta seuraajan roolista osallistuvan suorittajan rooliin. Noviisilla ei ole vielä kokemusta tehtävistä, joissa hänen odotetaan toimivan. Työtehtävistä selviytyäkseen hän tarvitsee ohjausta ja perehdytystä tehtävästään suoriutumiseen. Edistynyt aloittelija kykenee työssään vähimmäisvaatimukset täyttäviin suorituksiin. Hänellä on jo hieman käytännön kokemusta, mutta tarvitsee vielä ohjausta työtehtäviinsä. Pätevä työntekijä alkaa hahmottamaan työnsä pitempiaikaisia tavoitteita ja pystyy suunnittelemaan työtään pidemmällä tähtäimellä yksittäisten työsuoritusten sijaan. Hän myös luottaa omaan osaamiseensa. Taitava työntekijä kykenee jo tarkastelemaan tilanteita kokonaisuuksina ja ratkaisee niitä pitkäaikaisiin tavoitteisiin perustuen. Vankan kokemuksen myötä hän tietää, millaisia käännteitä voi tapahtua ja kykenee muuttamaan toimintamalliaan sen mukaisesti. Asiantuntijalla puolestaan on jo paljon kokemusta työstään ja intuitiivinen työote. Hän hahmottaa tilanteet kokonaisvaltaisesti ja toimii syvällisen ymmärryksen pohjalta. Hän toimii varmasti, omaan ammattitaitoonsa luottaen. (Benner 1991, 28- 43.)



KUVIO 2. Bennerin määritelmä. Mukailten Patricia Benner (Benner 1991).

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda johtamisosaamisen mittari lähiesimiehille, joka pohjautuu PPSHP: n strategiaan ja tieteellisiin tutkimuksiin. Kehittämistyö tehtiin Operatiiviselle tulosalueelle ja kuvantamisen yksikköön. Mittarilla arvioidaan itsensä johtamista, toiminnan suunnittelua ja johtamista, hoitotyön kehittämistä, viestintä- ja yhteistyötaitoja, henkilöstövoimavarojen sekä talouden johtamista. Mittarin avulla voidaan arvioida ja kehittää esimiesten nykyistä osaamista sekä määrittää johtamisosaamisen tasot.

Kehittämistyön määrittelyvaiheen tavoitteena oli kuvailla toimeksiantajan kehittämistyöhön liittyvät tarpeet, tavoitteet ja hyödyt. Määrittelyvaiheen tavoitteena oli avata kehittämistyön keskeisimmät teoreettiset lähtökohdat; johtajuus, johtamisosaaminen, johtamisosaamisen tasot sekä hoitotyön lähiesimiehen keskeiset tehtävät. Lisäksi tarkastelimme aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia johtamisosaamisesta sekä käytettyjä mittaristoja ja niihin pohjautuen valitsimme kehittämistyösämme käytettävän mittariston.

Määrittelyvaiheen tehtäviä olivat:

1. Kuvata Operatiivisen tulosalueen ja kuvantamisen yksikön lähiesimiesten johtamisosaamisen kriteerit ja tavoitteet kehittämistyölle.
2. Avata käsitteet johtaminen, johtamisosaaminen sekä hoitotyön lähiesimiehen ydinosoamisalueet
3. Tarkastella aikaisempia tutkimuksia johtamisosaamisesta lähiesimiesten näkökulmasta ja niissä käytettyjä mittaristoja.

Kehittämistyön tutkimusvaiheen tarkoituksena oli selvittää Operatiivisen tulosalueen ja kuvantamisen vastuualueen ylihoitajia haastatellen, millaiset odotukset heillä on lähiesimiesten johtamisosaamisesta. Lisäksi tutkimusvaiheessa toteutettiin kysely osastonhoitajille sekä apulaisosastonhoitajille, jossa selvitettiin heidän tämän hetkistä johtamisosaamista sekä työtehtäviä.

Tutkimusvaiheen tehtävät olivat:

1. Millaisia tehtäviä lähiesimiesten työnkuvaan kuuluu?
2. Millaista johtamisosaamista lähiesiemyössä tarvitaan?
3. Millainen on lähiesimiesten johtamisosaamisen taso?
4. Millaista johtamisosaamista lähiesimiehiltä odotetaan?

Työn kehittämissaiheen tarkoituksena oli rakentaa mittari lähiesimiesten johtamisosaamisen arviointiin ja kehittämiseen kerätyn aineiston sekä hankitun tutkimustiedon pohjalta.

Kehittämissaiheen kehittämistehtävänä oli:

1. Kehittää käyttäjälähtöinen mittari lähiesimiesten johtamisosaamisen arviointiin ja kehittämiseen.

## 5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy käytännössä olevien ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tai tuotteiden toteuttamista. Kehittämistyössä kehitellään ja luonnostellaan erilaisia ratkaisuja sekä etsitään parempia vaihtoehtoja asioille ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. Toki myös uuden tiedon ja tekstin tuottaminen on myös keskeistä kehittämistyössä. Ensisijaisesti kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan teoriasta tukea. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19 - 20).

Kehittämistyössä hyödynnetään olemassa olevia aiheen mukaisia teorioita ja näistä muodostetaan tietoperusta. Kehittämistyöllä saadut tulokset ja dokumentoitu tieto liitetään teoreettiseen tietoon. Kehittämistyössä voidaan luoda uutta teoriaa käytäntöön eli mallintamaan ja dokumentoimaan erilaisia työelämän käytänteitä. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Kanasen mukaan kehittämistutkimus on joukko erilaisia tilanteen ja tutkimuskohteen mukaisia tutkimusmenetelmiä. Tällaisessa monimenetelmäisessä tutkimusstrategiassa yhdistyvät kvalitatiiviset sekä kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kehittämistutkimuksessa nojataan teorioihin ja se vaatii tutkimuksellista otetta. (Kananen. 2014, 19). Metsämuurosen (2009) mukaan sekä kvalitatiivisen tutkimuksen että kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisessä on tärkeä kysyä: mikä on totuus? Metsämuuronen (2009) esittää, että varmempaa tietoa saadaan mitä useampia tutkimusmenetelmiä käytetään (triangulaatio) (Metsämuuronen 2009, 266.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonainen joukko monia erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. (Metsämuuronen 2009, 215.) Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun kolme tärkeintä menetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelut ja erilaiset dokumentit. Tutkittava ilmiö ja halutun tiedon tarkkuus määrittävät mitä tiedonkeruumenetelmää käytetään. Teemahaastattelussa tiedonkeruuvälineinä on teemoja, joista käydään keskustelua tutkittavien kanssa. Teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja asiantiloja. (Kananen 2014, 93, 94, 99).

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu teorioihin sekä malleihin ja ne selittävät ilmiötä. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on ratkaista tutkimusongelma eli tutkimuskysymys. Kehittämistutkimuksessa kyselylomaketta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. (Kananen 2014, 122.)



Kehittämistyössä käytettiin monimenetelmä tutkimustapaa. Saatuamme tutkimusluvan (LIITE 1) aloitimme aineiston keruun, jota tehtiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin teemahaastattelut kuvantamisen vastuualueen ylihoitajille. Toisessa vaiheessa aineistoa kerättiin lähiesimiehiltä, joilla tarkoitetaan osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Kehittämistyöllä luotiin lähiesimiesten käytännön työhön mittari, joka tulee Operatiivisen tulosalueen ja kuvantamisen yksikön käyttöön, mutta on hyödynnettävissä koko PPSHP:n organisaatiossa.

## **5.1 Määrittelyvaihe**

Kehittämistyö alkoi keskustelulla toimeksiantajan ja kehittämistyötä ohjaavien opettajien kanssa kehittämistyön tavoitteista; millaisia tarpeita toimeksiantajalla on. Tapaamisen pohjalta aloimme kerätä tietoa kirjallisuudesta sekä aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, joista lähdettiin muodostamaan kehittämistyön teoreettista viitekehystä. Määrittelyvaiheessa kerättiin tutkimustietoa johtamisesta, johtamisosaamisesta, yhteiskunnan rakennemuutoksista ja määriteltiin lähiesimiestyön ydinkompetenssit. Määrittelyvaiheen aikana toimeksiantajan ja opettajien kanssa järjestettiin toinenkin tapaaminen, jossa tarkennettiin kehittämistyön suuntaa ja tutkimussuunnitelman työstämistä pystyttiin jatkaa edelleen. Tutkimussuunnitelma saatiin lopulliseen muotoonsa keväällä 2018, jonka jälkeen haettiin tutkimuslupa Oulun Yliopistollisesta sairaalasta (LIITE 1).

## **5.2 Tutkimusvaihe**

### **5.2.1 Haastattelu**

Tutkimusvaiheessa aineistonkeruu aloitettiin ryhmäteemahaastatteluilla (LIITE 2). Ryhmäteema-haastatteluun päädyttiin, koska sen ajateltiin tukevan osallistujien aktiivista keskustelua. Ryhmäteemahaastatteluilla selvitettiin ylihoitajien näkemyksiä siitä, millaisia odotuksia heillä on lähiesimiesten johtamisosaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Teemat haastatteluun nousivat kehittämistyömme teoreettisesta viitekehuksesta.

Teemahaastattelussa käytetään tarkkojen kysymysten sijaan keskeisiä teemoja. Haastattelun aihepiirit ovat siis kaikille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys ovat vapaa. Tämä tuo tutkittavan äänen ja hänen asioille antamat merkitykset paremmin esille. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.) Ryhmäteemahaastattelua suunniteltaessa poimitaan keskeiset teema-aiheet tutkimusongelmista. Tavoitteena haastattelussa on saada vastaajalta oma kuvaus teemoihin ja haastatteluteemat käsitellään luontevassa järjestyksessä. Keskeisenä tehtävänä haastattelijan on huolehdittava, että kaikki osallistuu tasavertaisesti haastatteluun. (Vilka 2015, 124 - 125.)

Tutkija pyrkii teemahaastattelun avulla ymmärtämään ja käsittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, joita tutkija avaa teemojen avulla. Teemahaastattelun vastaukset ovat osa isompaa kokonaisuutta. Vastausten avulla rakennetaan yksityiskohdista kokonaiskuva. Kysymykset kohdennetaan tutkittavan ryhmän toimintaan. (Kananen 2014. 71 - 72)

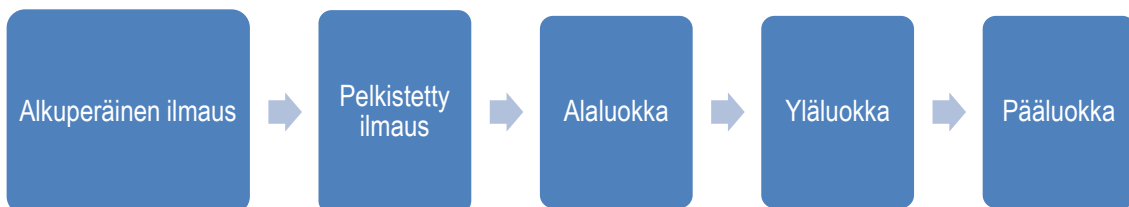
Kutsu haastatteluun lähetettiin kuudelle ylihoitajalle, joista yksi kieltäytyi osallistumasta teemahaastatteluun. Sähköpostitse sovittiin kaksi haastattelupäivää, joihin yhteensä kolme ylihoitajaa pääsi osallistumaan. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2018. Ryhmäteemahaastattelun teemoina olivat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnanjohtamisen osaaminen, kehittämisosaaminen ja lähiesimiehen ydinkompetenssit. Ryhmäteemahaastattelut tallennettiin. Ensimmäinen ryhmäteemahaastattelu pidettiin 18.6.2018 ja se kesti 53 minuuttia ja toinen 25.6.2018 ja se kesti 55 minuuttia. Molemmissa haastatteluissa oli haastattelijoina 2 tutkijaa ja ne pidettiin Oulun Yliopistollisessa sairaalassa.

### **Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan sekä päättelyyn ja sillä vastataan tutkimustehtävään käsitteitä yhdistelemällä. Aineiston aukikirjoittaminen eli redusointi tehdään analyysiyksikön määrittämisen jälkeen. Redusointia tehdessä poistetaan epäolennaista dataa. Tutkimustehtävää kuvaavia ilmiöitä haetaan aukikirjoitetusta datasta, josta muodostetaan pelkistetyt ilmaisut ja ne listataan. Tämän jälkeen tehdään datan klusterointi eli ryhmittely, jossa kehitetään jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Pelkistetyistä ilmiöistä muodostetaan alaluokka ja niitä yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia. Klusteroinnin jälkeen tehdään aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Abstrahoinnissa alkuperäisestä datasta edetään teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Luokituksia yhdistellään niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta kannattavaa ja datan alkuperäisyys säilyy. Yläluokkia yhdistelemällä tehdään pääluokka, joka nimetään tutki-

mus aineistossa olevan keskeisen ilmiön pohjalta ja joka pohjautuu tutkimustehtävään. Abstrahoinnissa teoreettiset käsitteet ja empiirinen aineisto liitetään toisiinsa ja tuloksista esitetään teemat, jotka kuvaavat aineistoa. Koko analyysin ajan tutkija yrittää ymmärtää tutkittavien näkökulmaa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 138 - 143.)

Äänitetty haastatteluaineisto kuunneltiin ja aukikirjoitettiin sanatarkasti. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 23 sivua. Aineisto luettiin useasti, jotta sieltä saatiin nostettua tutkimuskysymysten kannalta oleellimmat asiat. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset pidettiin koko ajan mielessä. Analyysiyksikkönä toimi ajatus kehittämisestä. Haastattelut käsiteltiin deduktiivisella sisällönanalyysillä (KUVIO 3). Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää kerätty tutkimusaineisto (Sarajärvi ym. 2018, 129). Haastatteluaineistosta etsittiin merkityksellisiä suoria lainauksia, jotka yhdistettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi eli yksittäisiksi johtamistehtäviksi. Etsimme pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä ryhmittelimme ne teemoittain. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin niin, että samaa tarkoittavat ilmaukset muodostivat alaluokkia, jotka ovat keskeisiä johtamisen osa-alueita. Luokittelua jatkettiin yhdistämällä alaluokat yläluokiksi Shermanin hoitotyönjohtajan ydinkompetenssien mukaisesti. Tämän jälkeen etenimme johtopäätöksiin eli muodostui pääluokka, joka oli kehittämistyömme ilmiön yhdistävä käsite johtamisosaaminen. (LIITE 5)



KUVIO 3. Deduktiivisen sisällönanalyysin vaiheet

## 5.2.2 Kysely

Kysely on Survey-tutkimuksen yksi keskeisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Kyselytutkimusten etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja se on tehokas tutkimusmenetelmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 193 - 195.) Vilka (2015) toteaa, että ennen kyselylomakkeen

suunnittelua teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet pitää olla päätettynä. Lomakkeen suunnittelua varten on perehdyttävä laajemmin tutkimuksen aihepiiriä koskevaan teoriakirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Tätä tietoa käytetään myös apuna suunniteltaessa kyselylomaketta. (Vilka 2015, 101 - 102.) Kyselylomakkeen on mitattava sitä, mitä tässä tutkimuksessa teoreettisilla käsitteillä väitetään mitattavan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,195).

Poikkileikkauskyselytutkimuksella (LIITE 3) oli tavoitteena täydentää ryhmäteemahaastattelun perusteella muodostunutta lähiesimiehen tehtäväkuvaa, selvittää millaista osaamista lähiesimiehillä on ja minkä verran eri tehtävät painottuvat heidän työssään. Kyselyn väittämät muodostettiin teemahaastattelusta saadun aineiston ja teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kysely esitettiin neljällä eri organisaation esimiehellä, joilta saadun palautteen perusteella muokattiin kyselyä selkeämpään muotoon. Aineisto kerättiin ja analysoitiin Webropol professional statistics -ohjelmiston avulla.

Kysely lähetettiin yhteensä 81 (n=81) operatiivisen tulosalueen ja kuvantamisen vastualueen lähiesimiehelle syksyllä 2018. Kyselyssä vastanneita pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likert-asteikolla 1-5 erilaisia johtamisen osa-alueisiin liittyviä tehtäviä sekä omaa osaamista näissä tehtävissä ensin siitä näkökulmasta, miten kyseinen tehtävä heidän lähiesimiestyössään painottuu ja sen jälkeen, kuinka hyvin he kokevat kyseisen tehtävän hallitsevansa. Tehtävän painottumista arvioitaessa vastausvaihtoehto yksi tarkoittaa ei kuulu lainkaan vastaajan tehtäviin, vastausvaihtoehto kaksi kuuluu harvoin, vastausvaihtoehto kolme kuuluu satunnaisesti, vastausvaihtoehto neljä kuuluu usein ja vastausvaihtoehto viisi on merkittävä osa vastaajan tehtävää. Johtamisosaamista arvioitaessa vastausvaihtoehto yksi tarkoittaa, ettei vastaaja tarvitse osaamista työssään, vastausvaihtoehto kaksi osaa sen heikosti, vastausvaihtoehto kolme osaa sen kohtalaisesti, vastausvaihtoehto neljä osaa sen hyvin ja vastausvaihtoehto viisi vastaaja hallitsee tehtävän erittäin hyvin.

Kysely sisälsi alkuun kuusi kysymystä koskien vastaajan taustatietoja: ikää, sukupuolta, koulutusta ja lisäkoulutusta, johtamistehtäviä sekä johdettavan yksikön henkilöstön määrää. Tämän jälkeen omaa johtamisosaamista pyydettiin arvioimaan kahdeksassa monivalintakysymyksessä, joissa jokaisessa kysymyksessä oli 9-19 väittämää. Arvioitavia osaamisalueita olivat johtamistehtävät, viestintä ja yhteistyötaidot, itsensä johtaminen, henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen, henkilöstöjohtajan ominaisuudet, toiminnan suunnittelu ja johtaminen, talousosaaminen sekä kehittämisosaaminen. Samoja osaamisalueita, lukuun ottamatta itsensä johtamista, arvioitiin

seitsemässä monivalintakysymyksessä siitä näkökulmasta, kuinka paljon tehtävät painottuvat vastaajan tämän hetkessä työssä. Väittämiä kysymyksissä oli 10 - 19 jokaisessa kysymyksessä. Lisäksi kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin pohtimaan, mitkä johtamistehtävät ja -ominaisuudet tulevat tulevaisuudessa korostumaan lähiesimiestyössä. Vastausaikaa kyselyyn oli 2 viikkoa ja muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin viimeisellä viikolla. Vastauksia saatiin 35, jolloin vastausprosentiksi muodostui 43,2 %.

### **Aineiston analyysi**

Laajan kyselyaineiston analysointi aloitettiin muodostamalla väittämistä 19 summamuuttujaa (LIITE 4) aikaisempaan teoriaan perustuen ja siten aineisto saatiin helpommin analysoitavaan muotoon. Johtamistehtävien summamuuttujat olivat toiminnan johtaminen ja suunnittelu, henkilöstövoimavarojen johtaminen, viestintä sekä talouden johtaminen. Viestintä ja yhteistyötaitojen osa-alueen summamuuttujat olivat vuorovaikutus, yhteistyö sekä viestintä. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu muodostui strategisen johtamisen, henkilöstöprosessien ja ihmisten johtamisen summamuuttujista. Toiminnan suunnittelu ja johtaminen jaettiin palveluketjuosaamisen, päivittäisen toiminnan johtamisen sekä työsuojelun ja juridisen osaamisen summamuuttujiin. Talousosaaminen jaettiin taloudellisen toiminnan suunnitteluun ja taloudelliseen toimintaan sekä kehittämisosaaminen organisaatiokulttuurin ja yhteistyötapojen vahvistamiseen.

Summamuuttujien avulla aineistoa voidaan tiivistää yhdistämällä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jolloin aineisto saadaan tulkittavampaan muotoon. Muuttujien tulee kuvata samaa ilmiötä, jotta summamittari on relevantti. Mitä homogeenisempia muuttujat ovat, sitä luotettavampia ovat tutkimustulokset. (Tähtinen, Laakkonen, Broberg 2011, 48 - 49.)

Kyselystä muodostettuja summamuuttujia vertailtiin vastaajien johtaman yksikön kokoon ristiintaulukoinnin avulla. Yksikön koko valittiin taustamuuttujista selittäväksi muuttujaksi, koska meneillä olevan rakennemuutoksen myötä lähiesimiehillä tulee olemaan johdettavana yhä suurempia yksiköitä. Tuloksia vertaamalla selvitetään, onko johdettavan yksikön koolla merkitystä johtamistehtävien painottumiseen ja hallintaan.

Jokaiselle summamuuttujalle laskettiin Cronbachin alfa-arvot, jotka vaihtelivat välillä 0,555 - 0,973 (taulukko 2 ja 3). Lisäksi kaikkien summamuuttujien normaalijakauma tarkastettiin Kolmogorov - Smirnovin testillä ja ne pääosin olivat parametrittomia. Tästä syystä analyysissä päädyttiin käyttä-

mään Mann - Whitneyyn U - testiä ja mediaania keskilukuna, sillä ne sopivat parametrittomille muuttujille. Silloin, kun muuttuja ei noudata normaalijakaumaa ja riippumaton muuttuja on kaksiluokkainen, voidaan käyttää Mann - Whitneyyn U - testiä ryhmien vertailuun (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 145).

Ristiintaulukointia käyttämällä voidaan selvittää muuttujien yhteyttä ja vaikutusta toisiinsa. Ristiintaulukointi suoritetaan käyttämällä SPSS - ohjelmaa. Analyysiin valitaan kaksi muuttujaa, joista toinen on riippumaton eli selittävä muuttuja, kuten ikä tai opiskeluaste ja toinen riippuva muuttuja. (Heikkilä 2010, 210.) Kehittämistyössämme selittäväksi muuttujaksi valittiin johdettavan yksikön koko. Selittävä muuttuja on aina se, jonka suhteen vertailu tehdään (Valli 2015, 82). Ristiintaulukointi sopii monen tutkimusongelman käsittelyyn ja on tehokas, yksinkertainen ja selkeä menetelmä. Erityisen hyvin ristiintaulukointi sopii kaksi- tai kolmeluokkaisten kysymysten ja muuttujien analysointiin, mutta myös Likert-asteikolle tyypillisen viisiasteikkoisen skaalan tutkiminen on mahdollista. (Tähtinen ym. 2011, 129.)

Ristiintaulukoinnilla saatu aineisto esitetään usein frekvensseinä ja prosentiosuuksina (Tähtinen ym. 2011, 123). Kehittämistyössämme ristiintaulukoituja tuloksia esitetään mediaaneina, joka sopii parametrittomille muuttujille. Mediaani on muuttujan arvojen keskimäinen havainto. Mediaania voidaan käyttää silloin, kun käytössä on järjestysasteikollinen mittari, kuten tämän kehittämistyön tutkimuksellisessa osassa. (Tähtinen ym. 2011, 72.) Lisäksi osa kyselyn tuloksista on esitetty prosentteina ja frekvensseinä.

### **5.3 Kehittämisvaihe**

Kun luodaan organisaatiolle jotain uutta, on syytä painottaa yhteistyötä ja ottaa tulevia käyttäjiä mukaan tutkimuksen eri vaiheisiin, esimerkiksi järjestämällä yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Prosessien eri vaiheiden dokumentointi on tärkeä ja käytettävät metodit on perusteltava. Työn tavoitteet ja kehittämishaasteet tulee olla selkeästi esillä. Eri ratkaisuvaihtoehtoja on arvioitava ja niistä valittu vaihtoehto on perusteltava ymmärrettävästi. Tehdyn ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida myöhemmässä vaiheessa. Erityisesti, jos kyseessä on opinnäytetyö, joka on sidottuna muiden kuin tutkimuksen hyödyntäjien aikatauluihin niin raportista voi puuttua ratkaisun testaus. (Ojasalo ym. 2015, 67 - 68.)

Kehittämistyön aloituspalavereissa yhteistyökumppanit toivat esille, että heiltä puuttuu lähiesimiesten johtamisosaamisen tasot ja johtamisosaamisen arviointiin kaivattiin työkalua. Kehittämistyön aloittamisen hetkellä Oulun yliopistollisessa sairaalassa käytettiin useita erilaisia johtamisosaamisen arvioinnin menetelmiä. Tavoitteena oli luoda mittari, jota voidaan hyödyntää kaikilla tulosalueilla yhtenäisen arvioinnin saavuttamiseksi.

Pääsimme esittelemään haastattelun ja kyselyn tuloksia Oulun yliopistollisen sairaalan hoitotyön esimiesten kehittämispäivään 15.3.2019. Esittelimme alustavia tutkimustuloksia ja saimme positiivista palautetta sekä tutkimuksesta että esityksestä. Tilaaja toivoi, että lähetämme johtamisosaamisen mittarin yhteistyökumppaneille arvioitavaksi ja että tulisimme myöhemmin esittelemään sen ylihoitajien johtoryhmän kokoukseen.

Kehittämisvaiheessa muodostettiin tutkimustulosten pohjalta sekä tieteellistä teoriaa hyödyntämällä hoitotyön lähiesimiehen johtamisosaamisen mittari. Mittari on työkalu lähiesimiesten osaamisen arviointiin ja kehittämiseen, jolla pystytään mittaamaan, millaista osaamista lähiesimiehillä on ja mitä osaamisalueita tulee vielä kehittää. Lähiesimiesten johtamisosaamisen kartoittamisen lisäksi mittaria voidaan hyödyntää uuden esimiehen perehdytyksessä ja rekrytoinnissa. Mittarilla pystytään myös määrittämään lähiesimiesten johtamisosaamisen tasot.

Tilaaja ei antanut mittarin rakentamiseen raameja, joiden mukaan se olisi tullut tehdä ja alkuun mittarin sisältö ja rakenne olivat myös kehittämistyön tekijöille epäselvää. Lukuisiin tutkimuksiin perehtymisen kautta mittari alkoi hahmottua. Koko kehittämistyön ajan Shermanin ydinkompetenssit ovat olleet työtä eteenpäin ohjaava rakenne. Näin päädyttiin käyttämään johtamisosaamisen mittarin runkona Shermanin hoitotyön johtajan ydinkompetenssimallia ja osaamisen tasojen määrittämiseen Bennerin määritelmää. Aineistonkeruuvaiheessa lähiesimiehille tehtyyn kyselyyn avattiin kattavasti ydinkompetenssit, joten mittari päätettiin rakentaa tehdyn kyselyn ja aineiston analyysissä käytettyjen summamuuttujien pohjalta. Myös mittarissa päädyttiin käyttämään Likert-asteikkoa, joka todettiin kyselyä tehtäessä toimivaksi.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

### 6.1 Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen

Kehittämistyötä on suunniteltu yhdessä Oulun yliopistollisen sairaalan organisaation edustajien, tutkimusylihoitaja Merja Meriläisen ja Kirsi Ranniston, osastonhoitaja Anne Konolan sekä apulais-osastonhoitaja Susanne Kivistön kanssa. Lisäksi oppilaitoksen edustajat ja opinnäytetyön ohjaajat yliopettajat Helena Heikka ja Kirsi Koivunen ovat olleet mukana kehittämistyön tavoitteiden määrittelyssä ja kehittämistyön suunnittelussa kehittämistyön tekijöiden kanssa. Lisäksi yliopettaja Heidi Ruotsalainen ohjasi kehittämistyön tekijöitä tilastollisten tulosten analyysissä.

Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esille, ettei operatiivisella tulosalueella ja kuvantamisen vastuualueella ole yhtenäistä kriteeristöä lähiesimiesten johtamisosaamisen arviointiin. Toimeksiantaja toivoi PPSHP:n strategiaan pohjautuvaa käyttäjälähtöistä työkalua esimiesten osaamisen arviointiin ja kehittämiseen.

Määrittelyvaiheessa avattiin käsitteet johtaminen, johtamisosaaminen ja hoitotyön lähiesimiehen ydinosaaamisalueet. Lisäksi tarkasteltiin aikaisempia tutkimuksia johtamisosaamisesta lähiesimiesten näkökulmasta ja niissä käytettyjä mittaristoja. Näihin tehtäviin on vastattu kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä.

Teoreettisen viitekehyksen ja -käsitteiden avulla luodaan tutkimukselle kehys. Käsitteiden ja teorian avulla kuvataan, selostetaan, perustellaan tulkintaa ja tuloksia sekä tehdään päätelmiä. Tutkimuksen pysyminen käsitteellisesti johdonmukaisessa kehyksessä varmistetaan hyödyntämällä monessa tutkimusvaiheessa samoja käsitteitä ja teoriaa. Analyysiä jatketaan aina päätelmiin saakka. (Vilka 2015, 37 - 38.)



## 6.2 Haastattelun ja kyselyn tulokset

### 6.2.1 Odotukset lähiesimiesten osaamiselle

#### **Itsensä johtaminen**

Itsensä johtamisessa ylihoitajien näkemyksen mukaan lähiesimiehen on osattava johtaa itseään, jotta pystyy johtamaan muita. On osattava pitää aikatauluista kiinni ja kyettävä tarvittaessa muuttamaan suunnitelmia. Oma päivä ja viikko on kyettävä organisoimaan, jotta aikatauluissa pysytään. On myös kyettävä ennakoimaan tulevaa, esimerkiksi esityslistat kokouksiin on oltava ajoissa kaikkialla tiedossa, samoin kokousmuistiot tulee kirjoittaa ajallaan. Lähiesimiehen on oltava suunnitelmallinen, koko ajan puoli vuotta aikaa edellä. Lisäksi on kyettävä reagoimaan nopeasti yllättäviin tilanteisiin, jotta toiminnalla on jatkuvuutta.

Kokemus lähiesimiestyössä näkyy ylihoitajien mielestä varmuutena työotteessa. Kokenut lähiesimies pystyy reagoimaan nopeammin tärkeisiin ja keskeisiin asioihin ja perustelemaan niitä niin, että toiminta on luotettavaa ja sujuvaa. Lisäksi kyky huomioida kokonaisuutta lisääntyy. Kokemuksen myötä oppii arvioimaan, millä tavalla eri tilanteissa kannattaa henkilöstön kanssa toimia ja millaiset toimintaohjeet organisaatiossa on eri tilanteisiin. Ylihoitajien mielestä vasta aloittanut lähiesimies varmistelee ja pohtii pidempään sekä pyytää tukea toisilta, mikä on toki tarpeenkin. Hän voi olla alkuun arka perustelemaan ratkaisujaan niin, että työntekijät tietävät hänen varmasti olevan asian takana. Lisäksi talon ulkopuolelta tulevan uuden lähiesimiehen on opittava talon tavoille sekä tuntemaan osasto, jossa työskentelee.

Eri osastojen lähiesimiehiltä vaaditaan erilaisia asioita, aikaisempaa esimieskokemusta sekä oman vastualueen tuntemusta arvostetaan. Organisaation strategian tunteminen sekä innostava ja kehittävä työote koetaan tärkeäksi sekä halu tehdä esimiestyötä. Ylihoitajat toivat esille haastattelussa, että kaikki esimiehet suorittavat esimiesvalmennuksen (Meidän Eve – koulutus). Lisäksi osastonhoitajat suorittavat esimiespassin.

## **Toiminnan suunnittelu ja johtaminen**

Lähiesimiehiltä vaaditaan toiminnanjohtamisosaamista, että saadaan ihminen tekemään paras, motivoitumaan omasta työstään, ja saadaan pysymään ihmiset työssä. Lähiesimies tarvitsee psykologisia taitoja ihmisten johtamisesta.

Päivittäisen toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa keskeisenä nähtiin sairauspoissaolojen sijaisuuksien järjestäminen sekä henkilöstön liikuttelemine tehtävien välillä niin, että palvelut toimivat. Työvuorosuunnittelu, palaverien pitäminen ja suunnitteleminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, koulutusten suunnittelu ja organisointi sekä henkilökohtaiset keskustelut ja ristiriitoihin puuttuminen nousivat myös päivittäisjohtamisen tehtävissä esiin. Lisäksi lähiesimiehet osallistuvat budjetin, talousarvion, investointien ja henkilöstösuunnitelmien laadintaan yhdessä ylihoitajien kanssa. Ylihoitajien mielestä lähiesimiehet tuntevat hyvin vastuunsa. Lähiesimiehen tulee tuntea johtamansa yksikön substanssiosaaminen eli ymmärtää mitä kieltä yksikössä puhutaan sekä, että käsitteet ovat tuttuja. Osa lähiesimiehistä tekevät puolet työajastaan kliinistä työtä ja toiset tekevät pelkästään hallinnollista tehtäviä.

Tietohallinto-osaaminen nähtiin myös ehdottomana vaatimuksena lähiesimiestyössä. Hallittavia ohjelmia on useita, joihin lähiesimiehiä myös koulutetaan. Ohjelmilla hallitaan mm. taloutta, toimintaa ja ajanvarauksia. Lähiesimiehellä on oltava valmius omaksua uutta ja hyödyntää sekä käyttää olemassa olevia ohjelmia.

## **Hoitotyö ja sen kehittäminen**

Hoitotyö ja sen kehittäminen osiossa haastateltavien mukaan kehittämisosaaminen koetaan usein hienommaksi asiaksi kuin se onkaan, mutta se on normaalisti arjessa jatkuvasti tapahtuvaa kehittämistä. Nykyään hoitotyön esimiehet ovat yhä enemmän koulutettuja ja heillä ymmärrystä sekä osaamista hakea tutkittua ja näyttöön perustuvaa tietoa. Lähiesimiehiltä vaaditaan osaamista hankkeisiin ja projekteihin sekä tutkimusten hakemiseen ja arvioimiseen. Heiltä odotetaan arjessa tapahtuvaa jatkuvaa toiminnan kehittämistä, prosessien läpikäymistä sekä kehittämiskohteiden nostamista käytännön työstä.

Lähiesimiehen on otettava selvää asioista, millaisia kehittämistarpeita on oman työympäristön lisäksi niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti. Maakuntauudistus tuo oman haasteensa kehittämiseen, kun on otettava huomioon isompia kokonaisuuksia ja prosesseja. Kehittämiseen kuuluu myös taito luopua vanhasta, jotta voidaan ottaa käyttöön parempia toimintamalleja niin käytännön työssä kuin johtamisessakin. Tulevaisuuden sairaalan myötä saadaan uudet tilat, mutta se vaatii uusien prosessien ja toimintamallien kehittämistä sekä strategian ja organisaation muutosta.

### **Viestintä ja yhteistyö**

Vuorovaikutuksen ja viestinnän odotetaan olevan vastavuoroista. Niin suullisella ja kirjallisella viestinnällä kuin ilmeillä ja eleilläkin on merkitystä. Lähiesimiehen on tunnettava viestinnän perusasiat ja osattava arvioida, miten mistäkin asiasta viestitään ja mitä viestintäkanavaa kannattaa käyttää. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys lisääntyy maakuntauudistuksen myötä.

Lisäksi ylihoitajat korostivat kuuntelun tärkeyttä. Työntekijää on aidosti kuunneltava ja palaverissa on aidosti oltava läsnä. Lähiesimiehen pitää antaa työntekijälle vastuuta, vastuuttaa tekemään ja luottaa siihen, että työntekijä tekee. Tällainen kannustaa työntekijöitä tekemään asioita paremmin työssään. Pitää olla ymmärrys, että ihmisillä on tieto ja taito, ja että he pystyvät hyvään suoritukseen. Vastuuttaa, lähiesimiehen odotetaan olevan tasapuolinen kaikkia kohtaan ja huomioivan myös hiljaiset työntekijät. Ongelmatilanteissa lähiesimiehiltä odotetaan taitoa johtaa kysymyllä, sen sijaan että antaisi aina valmiita vastauksia alaisilleen. Lähiesimies nähdään tukijana, valmentaja ja kuuntelijana.

### **Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen**

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen on lähiesimiesten ja ylihoitajien yhteistä toimialuetta. Lähiesimiehen tulee tietää potilasmäärät ja hoitoon tarvittavan henkilökunnan määrän, jotta potilaat saavat tarvitsemansa hoidon. Lähiesimiehet esittävät ylihoitajille henkilöstötarpeen ja ylihoitajat päättävät henkilöstöressurssista, jotta palvelu on sujuvaa eikä hoitoketju veny. Henkilöstövoimavarojen seuranta kuuluu lähiesimiehille, mutta ylihoitajat vastaavat siitä.

Lähiesimiehen työhön kuuluvat koulutus suunnitelmat ja henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee puuttua itse, tai työntekijän havaitsemiin epäkohtiin työntekijöiden välisissä suhteissa tai työympäristössä.

## **Talousjohtaminen**

Talousjohtamisessa pidettiin tärkeänä talouden ja toiminnan tasapainon hallintaa sekä kustannustietoisuutta. Strategia johtaa toimintaa ja lähiesimiehen vastuulla on, että toiminta toteutetaan laaditun budjetin raameissa. Ylihoitajat ajattelevat talouden hallinnan merkityksen kasvavan entisestään sote - uudistuksen myötä. Toimintaa on kyettävä ajattelemaan yli oman yksikön rajojen, tunnettava hoitoketju ja kokonaisuus, mistä asiakas tulee ja mihin menee. Osastonhoitajat osallistuvat tiiviisti budjetin, talousarvion ja henkilöstösuunnitelman suunnitteluun, erityisesti tarvittavien hankintojen budjetoimiseen yhdessä ylihoitajien kanssa.

Joskus lähiesimiehen on tehtävä ratkaisuja toiminnan ja talouden välillä; henkilöstöä on lisättävä, vaikka rahaa ei olisikaan, jotta hoitoketjut eivät veny tai potilas ei joudu odottamaan tärkeää toimenpidettä. Osastonhoitajilta vaaditaan hintatietoisuutta, jota jalkautetaan henkilökunnalle. Kerrotaan mitä mikin maksaa ja käytetään tarvikkeita järkevästi. Kysyntää on osattava seurata, jotta resurssitarpeet voidaan ennakoida. Esimiesten on osattava antaa perusteluja miksi jotkut hinnat ovat karanneet.

### **6.2.2 Lähiesimiesten arvio johtamisosaamisestaan**

#### **Vastanneiden taustatiedot**

Lähiesimiesten johtamisosaamista arvoitiin Webropol-kyselyllä, joka lähetettiin kaikille Operatiivisen tulosalueen ja kuvantamisen yksikön lähiesimiehille eli osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 81 ja siihen vastasi 35 lähiesimestä, joista kaksi oli miehiä. Vastausprosentiksi muodostui 43,2 %. Kyselyyn vastanneiden (n=35) taustatiedot on kuvattu taulukossa 1. Vastanneista 53 % (n=19) oli yli 50 vuotiaita. Vastanneista 49 % (n=17) oli opistotason tutkinto ja seuraavaksi suurimmat koulutusryhmät olivat ylempi ammattikorkeakoulu- ja maisterin tutkinto. Ammattikorkeakoulututkinto oli viidellä vastanneella ja kandidaatin tutkinto yhdellä. Vastanneet kertoivat lisäksi suorittaneensa täydentäviä opintoja ja erikoistumisopintoja avoimessa yliopistossa, ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa. Lisäksi vastanneet olivat suorittaneet erilaisia esimieskoulutuksia ja -valmennuksia. Vastaajista osa kertoi suorittaneen johtamisen erikoisammattitutkinnon ja monialajohtajuuden tutkinnon. Lisäksi mainittiin OYS:n sisäiset ja ulkopuolisen tahon järjestämät yksittäiset koulutuspäivät.

Vastanneet kertoivat toimineensa monenlaisissa johtamistehtävissä kuten apulaisosastonhoitajana, osastonhoitajana, lähiesimiehenä, tiimivastaavana, ylihoitajan sijaisena, projektipäällikkönä, koordinoivana hoitajana sekä palvelupäällikkönä.

Kyselyyn vastaamisen hetkellä lähiesimiehet kertoivat johtavansa erikokoisia työyksiköitä, joista 51 % (n=18) oli alle 50 henkilön kokoisia työyksiköitä. Suuria, yli 50 henkilön työyksiköitä johti 49 % (n=17) vastanneista.

Taulukko 1. Tutkittavien taustatiedot (n=35).

Taustamuuttuja		% (n)
IKÄ	alle 50-vuotiaita	45,7 (16)
	yli 50-vuotiaita	53,3 (19)
SUKUPUOLI	nainen	91,5 (33)
	mies	8,5 (2)
AIKAISEMPI KOULUTUS	Opistoasteen tutkinto	48,6 (17)
	Ammattikorkeakoulututkinto	17,2 (6)
	Kandidaatin tutkinto	
	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	48,6 (17)
	Maisteri tutkinto	
	Muu	25,7 (9)
HENKILÖKUNTAMÄÄRÄ	alle 50 henkilöä	51,4 (18)
	yli 50 henkilöä	48,6 (17)

## Johtamistehtävien ja johtamisosaamisen painottuminen ja hallinta

Taulukoissa 2 ja 3 on kuvattu kyselyn väittämistä rakennetut summamuuttujat ja niiden sisältämien väittämien määrät sekä kyselyn vastausten perusteella SPSS ohjelmalla muodostetut p - arvot, Cronbachin alfa – arvot ja mediaanit. Mediaanit esitetään taulukossa kaikkien vastanneiden osalta sekä isojen ja pienten yksiköiden lähiesimisten osalta.

Taulukko 2. Johtamisosaamisen painottuminen lähiesimiesten arvioimana. Summamuuttujat, mediaanit, p - arvot ja Cronbachin alfa – arvot.

Osa-alue	Summamuuttujat	Väittä- mien määrä	Cron- bachin alfa	p - arvo	Johtamisosaamisen painot- tumisen mediaanit (keski- luku)		
					Kaikki vas- taajat	Pieni yk- sikkö	Iso yk- sikkö
JOHTAMIS- TEHTÄVÄT	Toiminnan johtaminen ja suunnittelu	3	0,718	0,158	4,3	4,5	4,3
	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	8	0,555	0,004	4,3	4,4	3,9
	Viestintä	2	0,656	0,714	4,8	4,8	4,8
	Talouden johtaminen	6	0,837	0,045	4,0	4,2	3,5
VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖ	Vuorovaikutus	9	0,830	0,469	4,9	4,8	5,0
	Yhteistyö	5	0,686	0,780	4,8	4,8	5,0
	Viestintä	4	0,750	0,714	4,8	4,8	4,8
HENKILÖSTÖ- VOIMAVARO- JEN SUUN- NITTELU JA JOHTAMINEN	Strateginen johtaminen	3	0,947	0,640	3,7	3,8	3,7
	Henkilöstöprosessit	5	0,855	0,350	4,8	4,5	4,8
	Ihmisten johtaminen	6	0,922	0,640	4,3	4,2	4,5
	Henkilöstöjohtajan ominaisuudet	9	0,959	0,475	4,6	4,3	4,8
TOIMINNAN SUUNNIT- TELU JA JOH- TAMINEN	Palveluketjuosaaminen	4	0,856	0,415	4,0	4,1	4,0
	Päivittäisen toiminnan johtaminen	3	0,718	0,559	4,4	4,5	4,3
	Työsuojelu	4	0,906	0,852	4,5	4,5	4,5
	Juridinen osaaminen	3	0,714	0,457	4,0	4,0	4,0
TALOUS- OSAA- MINEN	Talouden suunnittelu ja arviointi	3	0,871	0,960	3,0	3,0	3,0
	Taloudellinen toiminta	6	0,939	0,791	3,3	3,4	3,1
KEHITTÄMIS- OSAAMINEN	Organisaatiokulttuurin vahvistaminen	7	0,956	0,465	3,7	3,7	3,9
	Yhteistyötapojen vahvistaminen	4	0,920	0,776	4,3	4,3	4,3

Taulukko 3. Johtamisosaamisen hallinta lähiesimiesten arvioimana. Summamuuttujat, mediaanit, p - arvot ja Cronbachin alfa – arvot.

Osa-alue	Summamuuttujat	Väittä- mien määrä	Cron- bachin alfa	p - arvo	Johtamisosaamisen hallinnan mediaanit (keskiluku)		
					Kaikki vastaa- jat	Pieni yksikkö	Iso yk- sikkö
JOHTAMIS- TEHTÄVÄT	Toiminnan johtaminen ja suunnittelu	3	0,840	0,933	4,0	4,2	4,0
	Henkilöstövoimavarojen joh- taminen	8	0,758	0,226	4,0	4,1	3,9
	Viestintä	2	0,829	0,296	4,0	4,0	3,5
	Talouden johtaminen	6	0,889	0,427	3,3	4,8	5,0
VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖ	Vuorovaikutus	9	0,862	0,607	4,2	4,2	4,2
	Yhteistyö	5	0,715	0,263	4,2	4,0	4,4
	Viestintä	4	0,753	0,296	4,0	4,0	4,0
HENKILÖSTÖ- VOIMAVARO- JEN SUUNNIT- TELU JA JOH- TAMINEN	Strateginen johtaminen	4	0,886	0,374	3,7	3,7	3,7
	Henkilöstöprosessit	5	0,756	0,788	4,0	4,1	4,0
	Ihmisten johtaminen	6	0,897	0,907	4,0	4,0	4,0
	Henkilöstöjohtajan ominai- suudet	9	0,780	0,816	4,1	4,1	4,1
TOIMINNAN SUUNNITTELU JA JOHTAMI- NEN	Palveluketjuosaaminen	4	0,814	0,483	4,8	3,9	3,8
	Päivittäisen toiminnan johta- minen	7	0,840	0,906	4,0	4,0	4,0
	Työsuojelu	4	0,945	0,957	4,0	4,0	4,0
	Juridinen osaaminen	3	0,696	0,527	4,0	3,8	4,0
TALOUSOSAA- MINEN	Talouden suunnittelu ja arvi- ointi	3	0,890	0,678	3,0	3,0	2,7
	Taloudellinen toiminta	7	0,911	0,631	3,1	3,2	3,1
KEHITTÄMIS- OSAAMINEN	Organisaatiokulttuurin vah- vistaminen	7	0,921	0,245	3,6	3,4	3,6
	Yhteistyötapojen vahvistami- nen	4	0,846	0,106	3,8	3,6	4,0

### Johtamistehtävät

Taulukossa 4 on kuvattu lähiesimiesten arvio johtamistehtävien painottumisesta sekä hallinnasta. Prosenttiosuudet on esitetty niin, että Webropol – kyselyn vastausvaihtoehdot 4 ja 5 on yhdistetty, jolloin tehtävän painottuminen kertoo johtamistehtävän toistuvan vastaajan työssä usein tai se on merkittävä osa hänen työtään. Tehtävän hallinnan kohdalla prosenttiosuus kertoo vastaajan hallitsevan johtotehtävän erittäin hyvin tai hyvin.

Kysyttäessä miten eri johtamistehtävät painottuvat lähiesimiesten nykyisessä tehtävänkuvassa, nousivat seuraavat yhdeksän johtamistehtävää selkeästi keskeisimmiksi työtehtäviksi: asioista tiedottaminen henkilökunnalle, päivittäisen toiminnan johtaminen, henkilöstön oikea kohdentaminen,

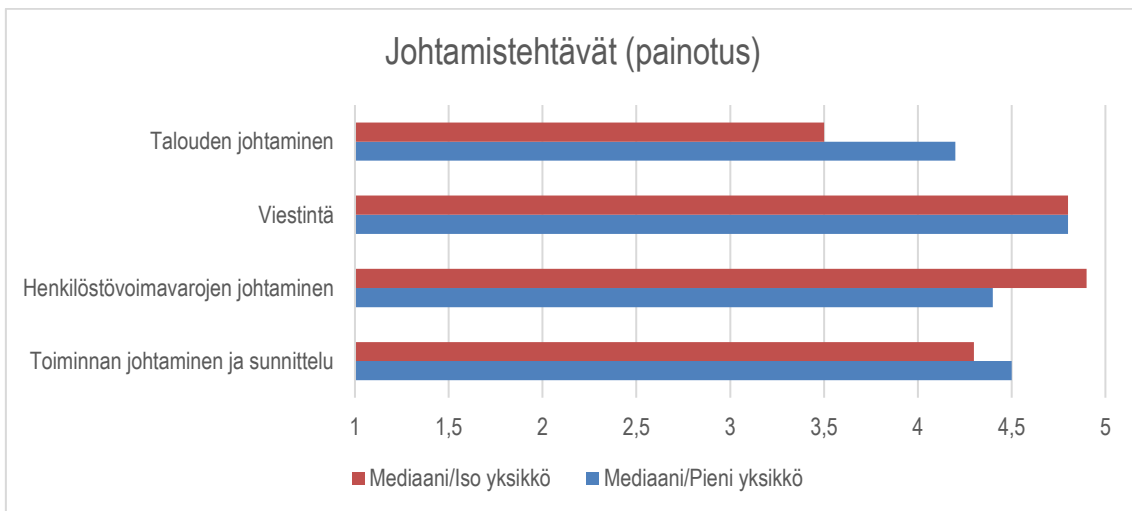
sijaisten hankinta, henkilöstöpalavereiden pitäminen, henkilöstön osaamisen johtaminen ja osaamisen arviointi, yksikön toiminnan suunnittelu sekä henkilöstön osallistaminen asiakas- ja potilastyön kehittämiseen. Vähiten lähiesimiehet osallistuivat henkilöstön ohjaamiseen kliinisessä työssä, budjetin laadintaan ja asiakasmäärien seurantaan. Muissa johtamistehtävissä vastauksissa oli hajontaa eri vastausvaihtoehtojen välillä edellä mainittuja enemmän. Kaikki lähiesimiehet kokivat hallitsevansa päivittäisen toiminnan johtamisen ja henkilöstön oikean kohdentamisen joko hyvin tai erittäin hyvin.

Taulukko 4. Johtamistehtävien painottuminen ja hallinta lähiesimiesten arvioimana.

Johtotehtävät	n	% On merkittävä osa työtä tai toistuu usein	% Hallitsee erittäin hyvin tai hyvin
Asioista tiedottaminen henkilökunnalle	35	100	94,3
Henkilöstön osaamisen johtaminen	35	100	85,7
Päivittäisen toiminnan johtaminen	35	97,2	100
Henkilöstön oikea kohdentaminen (oikea ihminen oikeassa paikassa)	35	97,1	100
Yksikön toiminnan suunnittelu	35	91,4	77,1
Henkilöstöpalavereiden pitäminen	35	88,6	91,4
Henkilöstön osallistaminen asiakas- ja potilastyön kehittämiseen	35	85,7	51,5
Henkilöstön osaamisen arviointi	35	85,7	88,6
Sijaisten hankinta	35	85,7	94,3
Henkilöstörekrytointiin osallistuminen	35	82,9	77,2
Työvuorosuunnittelu	35	74,3	85,7
Työvälineiden hankkiminen	35	74,3	80
Toimintaprosessien tehokkuuden seuranta	35	65,7	37,2
Yksikön toiminnan analysointi ja raportointi	35	65,7	55,7
Budjetin seuranta	35	57,2	51,4
Asiakasmäärien seuranta	35	51,5	42,8
Budjetin laadinta	35	42,8	34,3
Henkilöstön ohjaaminen kliinisessä työssä	35	17,2	31,5

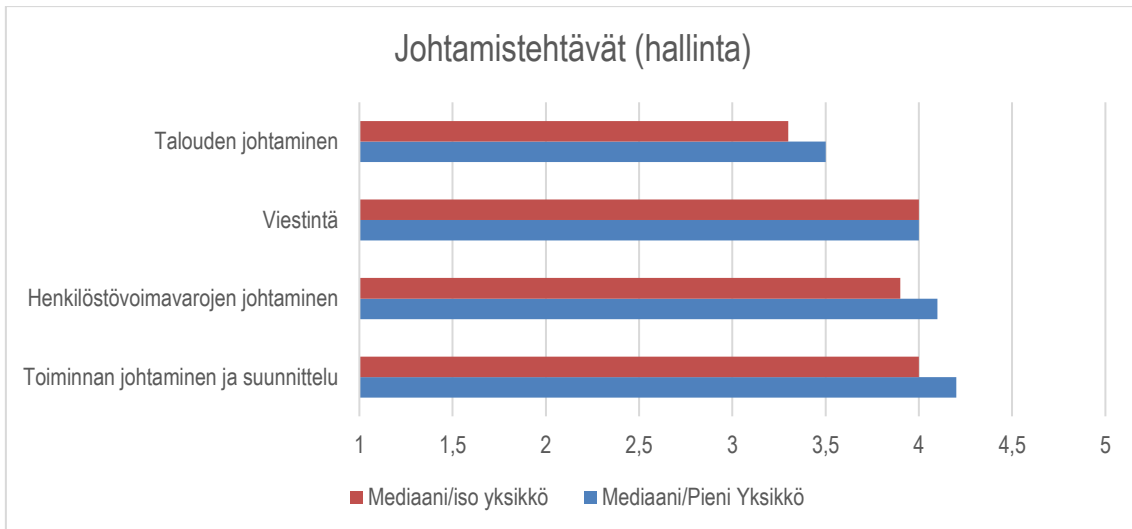


Kuviossa 4 on verrattu johtamistehtävien esiintymistä pienissä ja isoissa yksiköissä. Painottuminen on kuvattu mediaaneina eli keskilukuna. Talouden johtaminen painottuu hieman enemmän pienemmässä yksikössä, 3,5 kuin isommassa yksikössä, 4,2. Viestintää painottuu molemmissa yksiköissä yhtä paljon, 4,8. Henkilöstövoimavarojen johtotehtäviä on hieman enemmän isossa yksikössä 4,9, mutta toiminnan johtamisen ja suunnittelun tehtäviä on hieman enemmän pienessä yksikössä, 4,5.



Kuvio 4. Johtamistehtävien painottuminen lähiesimiesten arvioimana

Kuviossa 5 on nähtävissä johtamistehtävien hallinnan mediaanit eli keskiluvut. Talouden johtamisen hallinta on hieman parempaa pienemmissä yksiköissä, 3,5 kuin isommissa, 3,3. Viestintä hallitaan molemmissa yksiköissä yhtä hyvin, 4,0. Henkilöstövoimavarojen johtamistehtävät hallitaan hieman paremmin pienissä yksiköissä 4,1. Toiminnan johtamista ja suunnittelua hallitaan paremmin pienissä yksiköissä, 4,2.



Kuvio 5. Johtamistehtävien hallinta lähiesimiesten arvioimana

### Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen keinoina käytti yli 80 % vastanneista kouluttautumista ja oman johtamisosaamisen kehittämistä, työn organisointia, vastuun jakamista, itsenäisten päätösten tekemistä, eettistä toimintaa sekä organisaation arvojen noudattamista. Vastaajista 71 % kykeni hallitsemaan stressiä ja 77 % toimimaan rauhallisesti vaativissakin tilanteissa. Alle puolet vastanneista kertoi selviytävänsä tehtävistä työaikansa puitteissa. Taulukossa 5 on kuvattu lukumäärinä ja prosentteina, kuinka moni vastaaja hyödynsi itsensä johtamisen keinoja.

Taulukko 5. Itsensä johtamisen osaamisen esiintyvyys lähiesimiestyössä

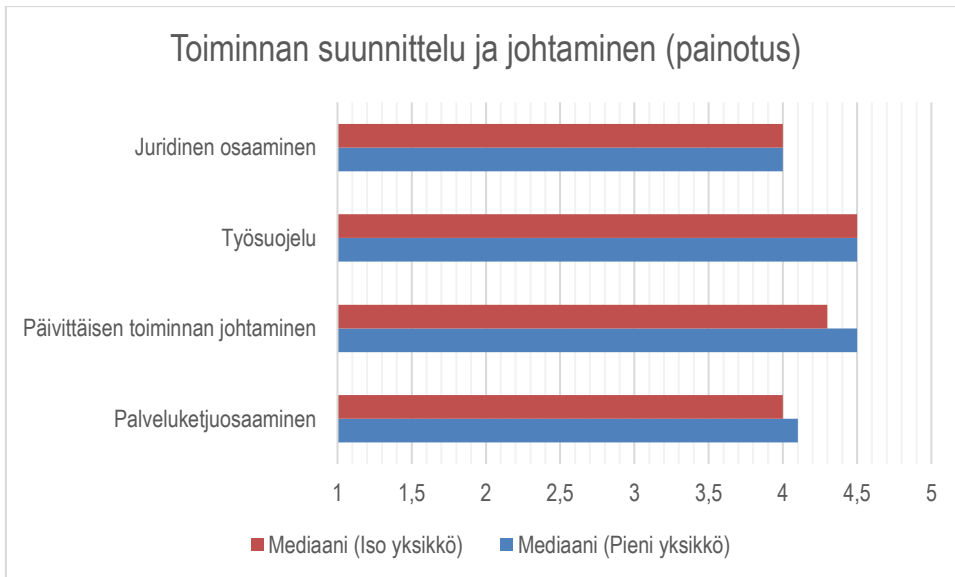
	n	%
Kouluttaudun, kehitän omaa johtamisosaamistani	33	94,2
Organisoin työtäni	31	88,57
Jaan vastuuta	32	91,43
Teen itsenäisiä päätöksiä	30	85,71
Kykenen hallitsemaan stressiä	25	71,43
Toimin eettisesti	31	88,57
Toimin organisaation arvojen mukaisesti	32	91,43
Selviydyn tehtävistäni työaikani puitteissa	15	42,86
Pystyn toimimaan rauhallisesti vaativissakin tilanteissa	27	77,14

## Toiminnan suunnittelu ja johtaminen

Yli puolet vastaajista (n=35) kokee seuraavien toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen liittyvien tehtävien olevan merkittävä osa esimiestyötään: työhön liittyvistä asioista sopiminen henkilöstön kanssa 77 % vastanneista, ongelmanratkaisu 66 % vastanneista, työhön liittyvistä asioista päättäminen 60 % vastanneista, työolosuhteiden turvallisuudesta vastaaminen 60 % vastanneista, epäkohtien korjaaminen työympäristössä 54 % vastanneista ja työympäristön turvallisuudesta vastaaminen 51 % vastanneista. Seuraavat tehtävät puolestaan koettiin kuuluvan esimiestyöhön vain satunnaisesti tai harvoin: oman yksikön substanssiosaaminen 43 % vastanneista, strategian jalkauttaminen osaksi käytännön työtä 30 % vastanneista, organisaation strategian tunteminen ja palveluketjujen kulun tunteminen 26 % vastanneista.

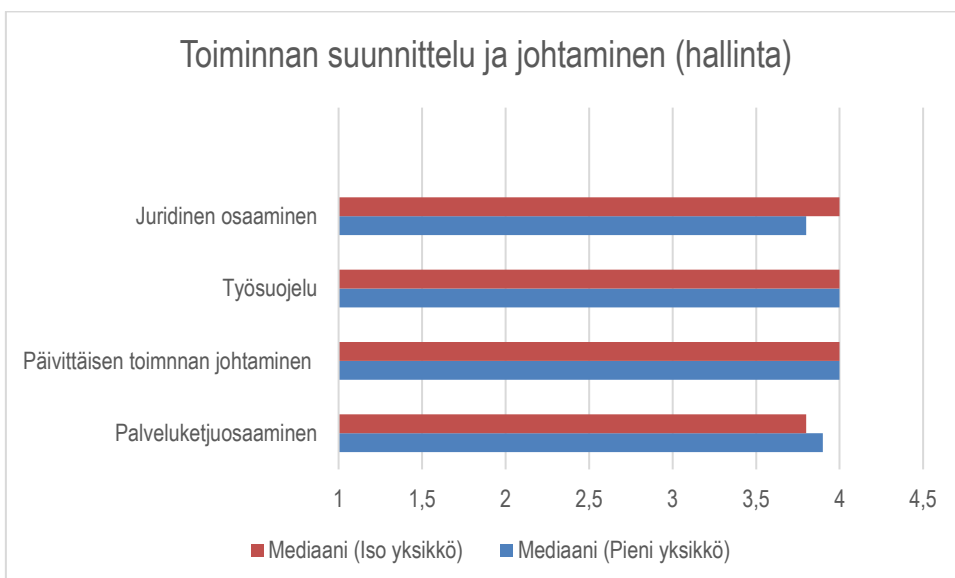
Merkittävimmiä koetut toiminnan suunnittelun ja johtamisen esimiestehtävät arvioitiin myös hallittavan valtaosin hyvin tai erittäin hyvin. Lisäksi henkilöstön tehtävänkuvien määrittelyn osaaminen arvioitiin myös vahvaksi. Vastaajista 94 % (n=35) koki hallitsevansa tehtävän hyvin tai erittäin hyvin vaikka vastaajista 23 % oli arvioinut sen painottuvan työssään vain satunnaisesti. Heikkoa tai kohdalaista osaaminen oli strategian jalkauttamisessa 46 % vastanneista, työtä ohjaavien lakien ja asetusten tuntemisessa 41 % vastanneista, oman yksikön substanssiosaamisessa 38 % vastanneista, palveluketjujen kulun tuntemisessä 37 % vastanneista, organisaation strategian tuntemisessä 34 % vastanneista ja KVTES:n liittyvien asioiden tuntemisessä 34 % vastanneista.

Kuviossa 6 nähdään toiminnan suunnittelun ja johtamisen painottumisen mediaanit. Juridinen osaaminen painottuu sekä isossa että pienessä yksikössä yhtä paljon, 4,0, samoin työsuojelu, 4,5. Päivittäisen toiminnan johtamisessa on hieman eroa. Isoissa yksiköissä se painottuu vähemmän, 4,3 kuin pienemmässä yksikössä, 4,5. Palveluketjuosaamisen painotus on myös pienemmässä yksikössä suurempi, 4,1 kuin isossa yksikössä, 4,0.



Kuvio 6. Toiminnan suunnittelu ja johtaminen painottuminen lähiesimiesten arvioimana

Toiminnan suunnittelun ja johtamisen hallinnan mediaanit on esitetty kuviossa 7. Lähiesimiehet arvioivat hallitsevansa juridisen osaamisen paremmin isossa yksikössä, 4,0 kuin pienessä yksikössä, 3,8, kun taas molemmat, ison ja pienen yksikön esimiehet arvioivat hallitsevansa työsuojelun ja päivittäisen toiminnan johtamisen yhtä hyvin, 4,0. Palveluketjuosaamisessa oli hieman eroavaisuutta. Pienten yksikön lähiesimiehet arvioivat hallitsevan paremmin palveluketjuosaamisen, 3,9 kuin lähiesimiehet isoissa yksiköissä, 3,8.

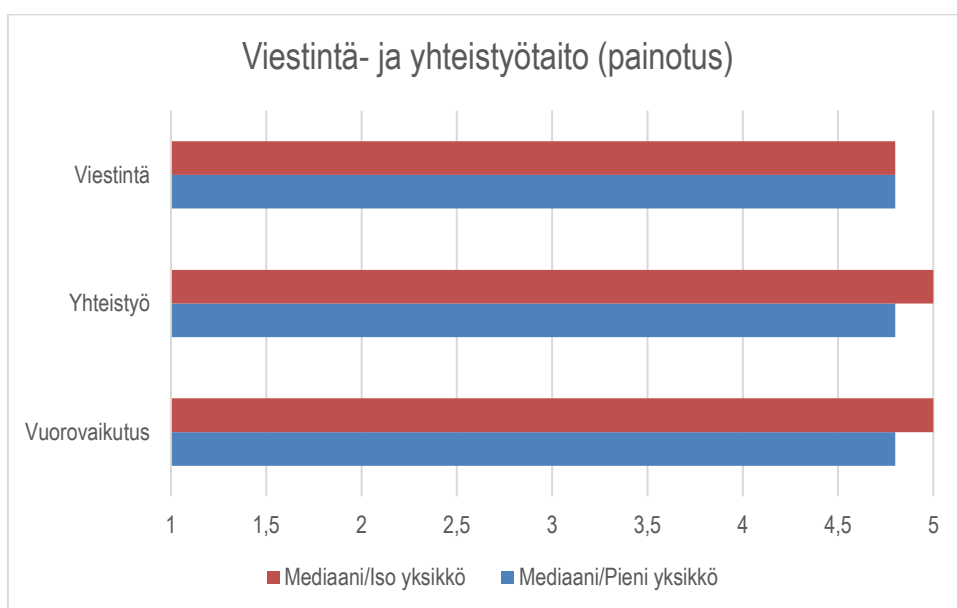


Kuvio 7. Toiminnan suunnittelu ja johtaminen hallinta lähiesimiesten arvioimana

## Viestintä ja yhteistyö

Viestintä- ja yhteistyötaidot koettiin olevan lähiesimiestyön ytimessä. Valta osa vastanneista (n=35) koki kaikki kyselyssä arvioitavat viestintä- ja yhteistyötaidot merkittäväksi osaksi työtehtäväänsä tai tarvitsevansa niitä usein. Muutamassa kohdassa hajontaa oli hieman: vaikeita asioita otti puheeksi vain satunnaisesti 23 % vastanneista, rakentavaa palautetta satunnaisesti antoi 14 % vastanneista sekä hyviä esiintymistaitoja satunnaisesti tarvitsi 14 % vastanneista. Muita arvioitavia viestintä- ja yhteistyötaitoja satunnaisesti tai harvemmin koki tarvitsevansa alle 10 % vastanneista.

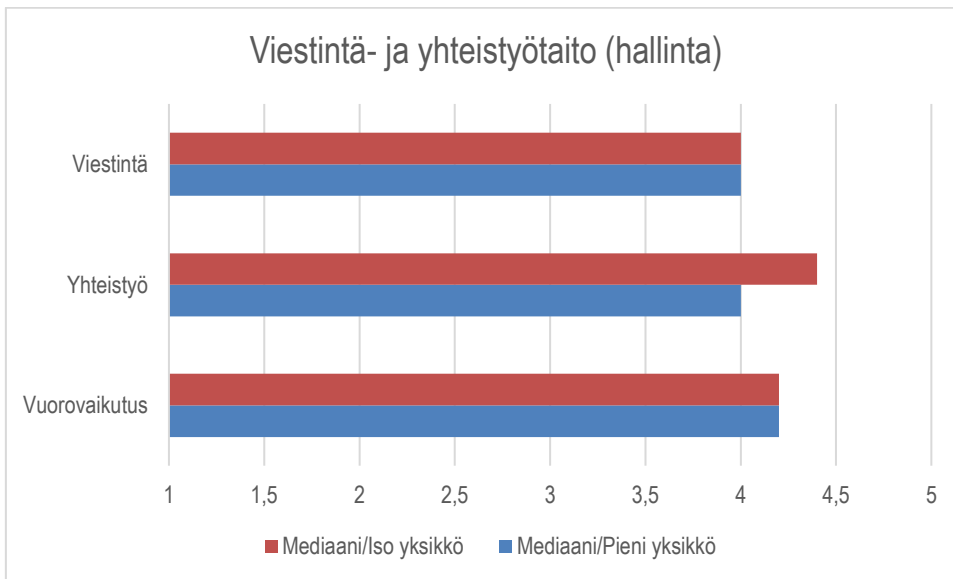
Pienten ja suurten yksiköiden johtajien viestintä ja yhteistyötaitojen painottumista kuvataan kuviossa 8. Viestinnän tehtävät painottuvat kummankin kokoisessa yksikössä yhtä paljon. Yhteistyö ja vuorovaikutus painottuvat isommissa yksiköissä enemmän, 5,0 kuin pienissä yksiköissä, 4,8.



Kuvio 8. Viestintä- ja yhteistyötaitojen painottuminen lähiesimiesten arvioimana

Vastanneista 54 % (n=35) koki omat viestintä- ja yhteistyötaidot hyväksi ja 33 % vastanneista erittäin hyväksi. Parhaiten hallittiin läsnäolo, tilanneherkkyys sekä selkeä viestintä henkilökunnalle. Vastanneista 13 % koki omat viestintä ja yhteistyötaidot kohtalaiseksi ja vain yksi vastaaja heikoksi. Kyselyn perusteella kehittämistarvetta koettiin tarvitsevan eniten hyvissä esiintymistaidoissa ja toiseksi eniten rakentavan palautteen ja tietoteknisten ohjelmien hallinnassa.

Verrattaessa pienten ja isojen yksiköiden lähiesimiesten viestintä- ja yhteistyötaitojen hallintaa (kuvio 9) viestinnän ja vuorovaikutuksen taidot olivat kummankin ryhmän vastaajilla yhtä hyvät, viestinnässä 4,0 ja vuorovaikutuksessa 4,2. Yhteistyötaitojen hallinnassa oli pieniä eroja. Isojen yksiköiden lähiesimiehet arvioivat hallitsevansa yhteistyötaidot paremmin, 4,4 kuin pienten yksiköiden, 4,0.

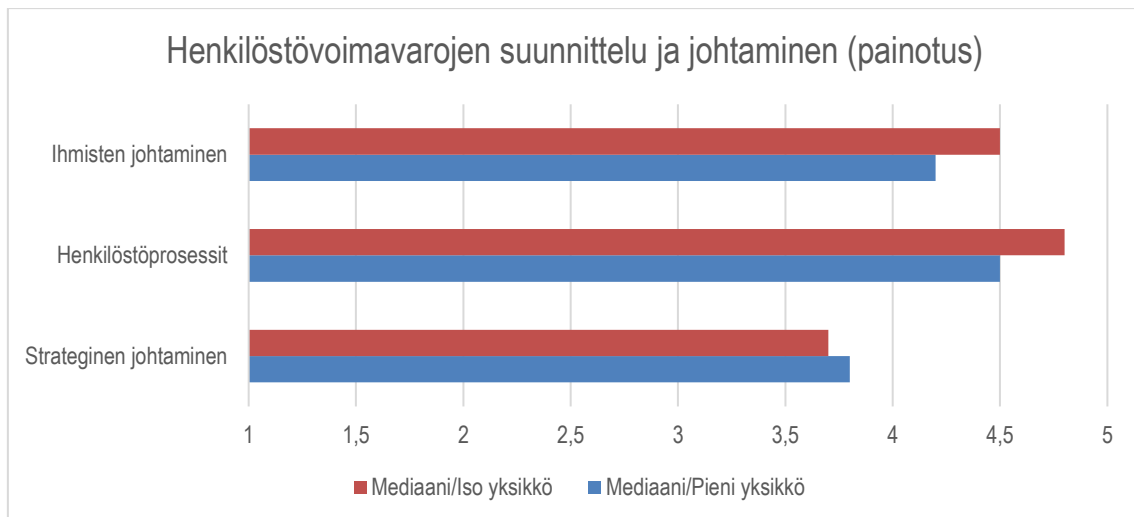


Kuvio 9. Viestintä- ja yhteistyötaitojen hallinta lähiesimiesten arvioimana

### Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen

Henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja johtamiseen liittyvistä tehtävistä eniten vastaajien työnku-  
vassa painottuivat henkilöstön riittävän määrän varmistaminen, henkilöstön oikea kohdentaminen,  
henkilöstön hyvinvoinnin arviointi ja edistäminen, henkilöstön osaamisen arviointi ja sitouttaminen,  
positiivisen palautteen antaminen sekä koulutustarpeen arviointi. Vastaajista 80 % (n=35) tai enem-  
män koki näiden tehtävien olevan merkittävä osa työnkuvaansa tai toistuvan työssä usein. Henki-  
löstrategian suunnittelu ja toimeenpano eivät kuulunut lainkaan vastanneista 6 % työnkuvaan.

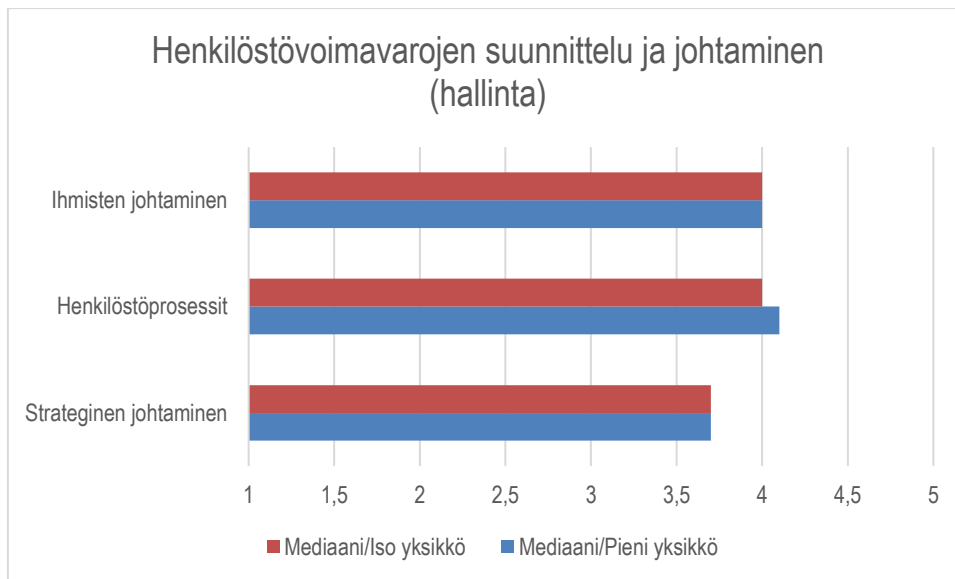
Kuvio 10 havainnollistaa henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja johtamisen tehtävien painottumi-  
sen eroja pienten ja isojen yksiköiden välillä. Ihmisten johtaminen painottuu isossa yksikössä  
enemmän, 4,5 kuin pienessä, 4,2, kuten myös henkilöstöprosessit iso yksikkö, 4,8 ja pieni, 4,5.  
Strategisen johtamisen tehtävät näyttäytyvät puolestaan pienemmän yksikön johtajien tehtävissä  
hieman useammin, 3,8 kuin isojen yksiköiden johtajien, 3,7.



Kuvio 10. Henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja johtamisen painottuminen lähiesimiesten arvioimana

Kaikki vastaajat (n=35) kokivat hallitsevansa henkilöstön oikean kohdentamisen hyvin tai erittäin hyvin. Muita hyvin hallussa olevia henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja johtamiseen liittyviä tehtäviä olivat positiivisen palautteen antaminen ja henkilöstön riittävän määrän varmistaminen. Vastaaajista 24 % vastaajista koki hallitsevansa henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja johtamisen kohdaltaisesti. Kehittämistarvetta nousi eniten henkilöstöstrategian toimeenpanossa ja henkilöstön sitouttamisessa, henkilöstöstrategian toteutumisen arvioinnissa, ristiriitoihin puuttumisessa sekä epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisessa.

Ihmisten johtamisen ja strategisen johtamisen tehtävien hallinnassa ei ole eroja pienten ja isojen yksiköiden lähiesimiesten välillä (kuvio 11). Ihmisten johtamisen hallinnan mediaaniksi muodostui 4,0 ja strategisen johtamisen 3,7. Pienten yksiköiden lähiesimiehet arvioivat hallitsevansa henkilöstöprosessit hieman paremmin, 4,1 kuin isojen yksiköiden lähiesimiehet, 4,0.



Kuvio 11. Henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja johtamisen hallinta lähiesimiesten arvioimana

Henkilöstöjohtajan ominaisuudet olivat merkittävä osa työtä kaikkiaan 55 % (n=34) vastaajan mielestä. Vastanneista 36 % kertoi tarvitsevansa henkilöstöjohtajan ominaisuuksia työssään usein ja 8 % vastanneista satunnaisesti. Myös henkilöstöjohtajan ominaisuuksissa arvioitiin strateginen osaaminen heikoimmaksi osaamisalueeksi. Yhteensä 54 % koki osaamisensa heikoksi tai kohtalaiseksi. Henkilöstön sitouttamisessa osaamisen arvioi kohtalaiseksi 34 % vastanneista ja suorituksen johtamisessa osaamisen arvioi kohtalaiseksi 31 % vastanneista. Vahvimmiksi henkilöstöjohtajan ominaisuuksiksi arvioitiin vastuuntuntoisuus, oikeudenmukaisuus ja joustavuus.

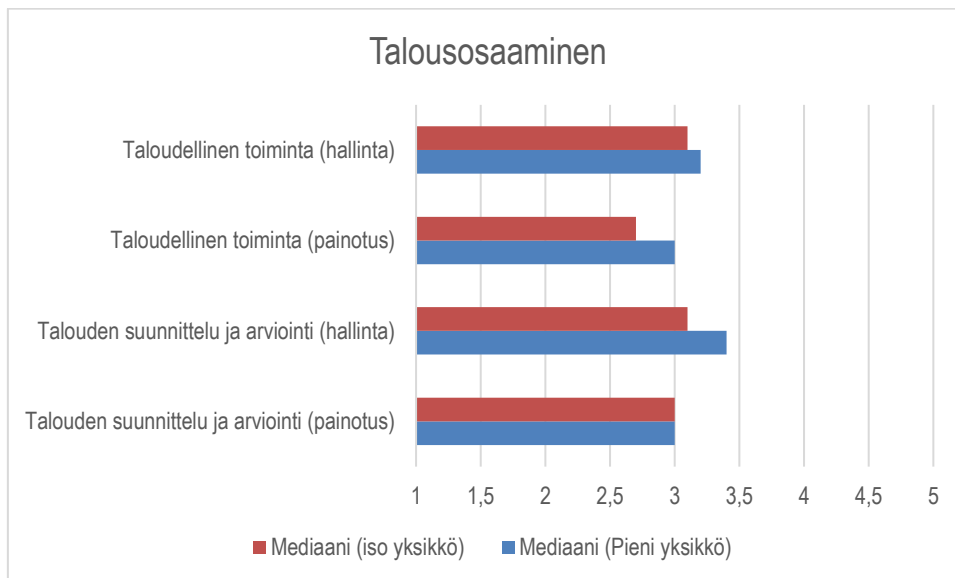
### Talousjohtaminen

Taloulosaamisen tehtävät painoutuivat vastaajien (n=34) esimiestyössä hyvin eri tavalla. Vastausvaihtoehdot jakautuivat tasaisemmin kuin muissa johtamisaosaamisen osa-alueissa. Eniten vastauksia (30 %) oli kohdassa satunnaisesti työtehtäviin kuuluva. Monet taloulosaamisen tehtäväalueet eivät kuuluneet lainkaan vastanneiden esimiesten työhön: Budjetin laadinta 38 % vastanneista, henkilöstökustannusten arviointi 15 % vastanneista, budjetin toteuttaminen 12 % vastanneista, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen 12 % vastanneista, työntekijöiden osallistaminen taloudellisen toiminnan toteuttamiseen 9% vastanneista, henkilöstökustannusten arviointi 6 % vastanneista ja budjetin seuranta 6 % vastanneista. Taloulosaamisen arvioi hallitsevan (n=35) hyvin tai erittäin hyvin 38 % vastanneista ja heikosti tai kohtalaisesti 52 % vastanneista.

Talousjohtamisen hallinnan ja painottumisen eroja pienten ja isojen yksiköiden välillä tarkastellaan kuviossa 12. Pienten yksiköiden johtajat arvioivat, että taloudellisen toiminnan johtamisen tehtävät



esiintyvät heidän työssään useammin, 3,0 kuin isojen yksiköiden, 2,7. He myös arvioivat hallitsevansa tehtävät paremmin (3,2) kuin isoissa yksiköissä (3,1). Talouden suunnittelu ja arviointi painottuu yhtä paljon sekä pienissä että isoissa yksiköissä, joissa mediaaniksi muodostui 3,0. Talouden suunnittelun ja arvioinnin hallinnassa oli kuitenkin pieniä eroja; pienten yksiköiden johtajat arvioivat hallitsevansa tehtävät paremmin, 3,4 kuin isojen yksiköiden (3,1).

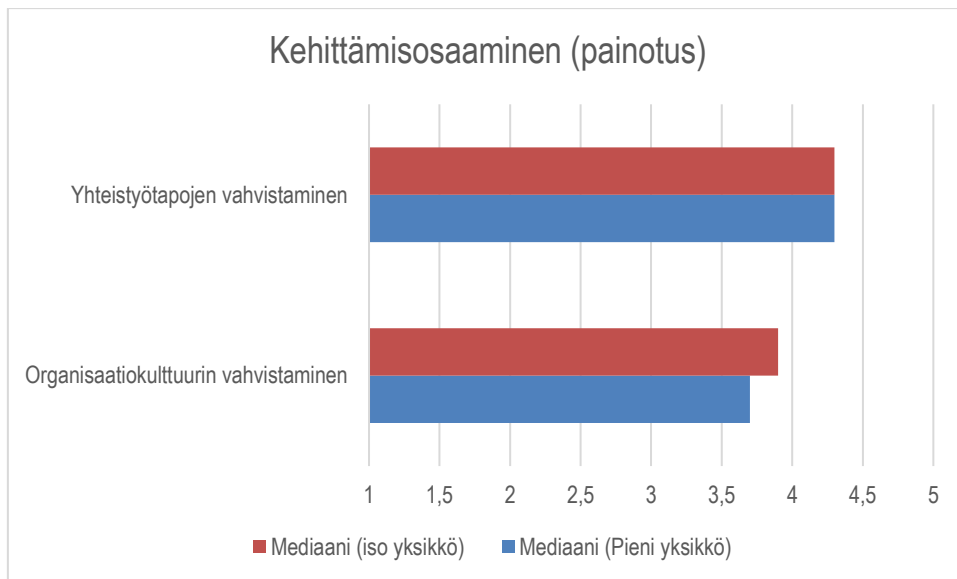


Kuvio 12. Talousosaamisen painottuminen ja hallinta lähiesimiesten arvioimana

### Hoitotyö ja sen kehittäminen

Kehittämisoosaaminen koettiin suurelta osin merkittäväksi osaksi työtä tai se arvioitiin kuuluvan tehtäviin usein (73 %). Useimmiten toistuvat tehtävät olivat henkilöstöosaamisen arviointi, yhteistyö henkilöstön kanssa, yksikön laadun kehittäminen, prosessien ja toimintojen kehittäminen, muutoksen johtaminen, projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen sekä yhteistyö yli tulosalue rajojen. Ei lainkaan tai harvoin vastasivat tutkimuksellisen tiedon hankkimiseen 24 % vastaajista (n=33), asiakkaiden tarpeiden arviointiin 15 % vastaajista, yhteistyöhön yli organisaatio rajojen 12 % vastaajista ja tutkimuksellisen tiedon hyödyntämiseen 9 % vastaajista. Näissä tehtävissä oli vastaavasti myös eniten vastaajia, jotka kokivat osaamisensa heikoksi.

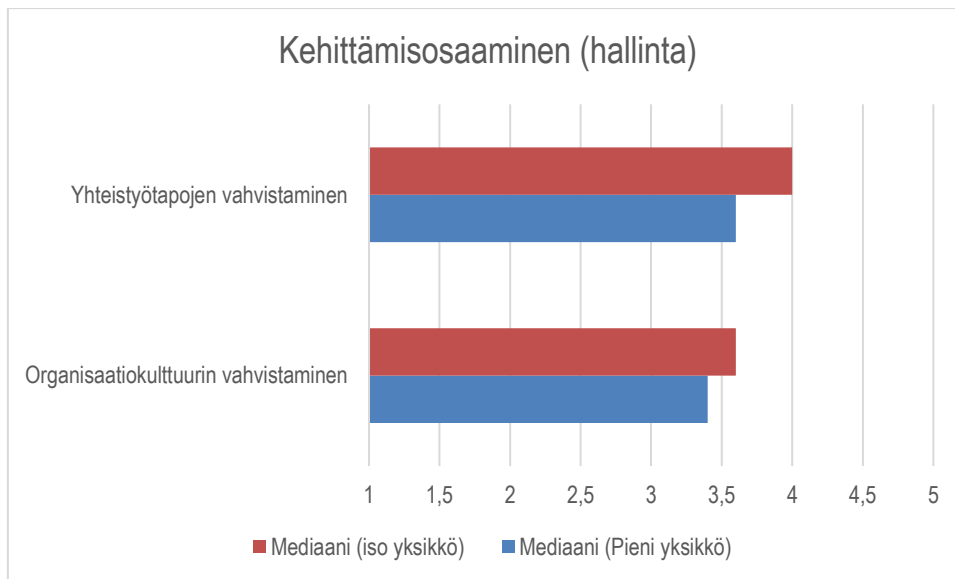
Kuviossa 13 verrataan kehittämisoosaamisen tehtävien painottumista pienten ja isojen yksiköiden välillä. Yhteistyötapojen vahvistaminen näkyy kummankin ryhmän vastaajien työssä yhtä paljon, 4,3. Organisaatiokulttuurin vahvistuminen puolestaan painottuu isoissa yksiköissä hieman enemmän, 3,9 verrattuna pieniin yksiköihin, 3,7.



Kuvio 13. Kehittämisaosaamisen painottuminen lähiesimiesten arvioimana

Vastaajista 63 % (n=34) arvioi hallitsevansa kehittämissaamisen tehtävät hyvin tai erittäin hyvin. Vahvimmin hallinnassa olevat tehtävät olivat linjassa useimmiten toistuvien tehtävien kanssa luokun ottamatta muutoksen johtamista ja projekteihin ja hankkeisiin osallistumista. Näissä osaamisen painottui kohtalaisen ja hyvän välille.

Isojen yksiköiden johtajat arvioivat hallitsevansa kehittämissaamisen paremmin kuin pienten yksiköiden johtajat (kuvio 14). Yhteistyötapojen vahvistamisen mediaaniksi muodostui isoissa yksiköissä 4,0 ja organisaatiokulttuurin vahvistamisen 3,6. Vastaavat luvut pienissä yksiköissä olivat puolestaan yhteistyötapojen hallinnan kohdalla 3,6 ja organisaatiokulttuurin vahvistamisen hallinnan osalta 3,4.



Kuvio 14. Kehittämisosaaamisen hallinta lähiesimiesten arvioimana

### Lähiesimiestyö tulevaisuudessa

Kysyttäessä mitkä tehtävät ja ominaisuudet tulevat korostumaan lähiesimiestyössä tulevaisuudessa, nousi vastauksista muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen merkitys. Muutos koetaan jatkuvaksi, on kyettävä toimimaan alati vaihtuvissa tilanteissa ja ympäristössä sekä muuttuvissa yhteiskunnallisissa olosuhteissa. Työ tulee olemaan entistä hallinnollisempaa. Vaaditaan stressin sietämistä, työn organisointitaitoja ja myös keskeneräisyyden sietämistä. Tulevaisuuden haasteena koettiin osaamisen varmistaminen, työvoiman saatavuus, monikulttuurisuus, työn tuloksellisuuden arviointi sekä hoitotyön laadun varmistaminen. Esimiehiltä odotetaan hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, yksilöjohtamista ja yksilön huomioon ottamista sekä valmentavaa esimiestyötä.

### 6.3 Johtamisosaamisen mittari

Johtamisosaamisen mittarissa (LIITE 6) lähiesimiehiä pyydetään arvioimaan, kuinka hyvin he hallitsevat työhönsä kuuluvia johtamistehtäviä sekä niissä tarvittavaa osaamista ja ominaisuuksia. Arviointi tehdään viisiportaisella Likert - asteikolla, jossa vaihtoehto yksi tarkoittaa, ettei vastaaja hallitse arvioitavaa tehtävää lainkaan, kaksi hallitsee heikosti, vaihtoehto kolme hallitsee kohtalaisesti, neljä hallitsee hyvin ja vaihtoehto viisi erittäin hyvin. Arvioitavana on kuusi johtamisosaamisen osa-alueita Shermanin hoitotyön ydinkompetenssien mukaan. Osa - alueita on pilkottu vielä pienempiin

tehtäväkokonaisuuksiin summamuuttujia mukaillen. Tehtäväkokonaisuudet muodostuvat kyse-lyssä käytetyistä väittämistä: yksittäisistä johtamistehtävistä ja niissä tarvittavasta osaamisesta ja johtajan ominaisuuksista, joita lähiesimiehet omalta kohdaltaan arvioivat.

Vastaamisen jälkeen lasketaan yhteen osa - alueittain kaikkien vastausten yhteissumma. Tämä yhteistulos määrittää vastaajan osaamisen tason arvioitavassa osa-alueessa. Osaamisen tasot on määritelty Bennerin määritelmän mukaisesti: noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä, taitava sekä asi-antuntija. Viiden osaamisen tason kautta tulee selkeästi esille lähiesimiehen johtamisosaaminen. Sanallinen muoto tuo kuvaavasti esille, millä tasolla osaaminen on. Mittaria voidaan käyttää monin tavoin: Osaamisen arvioinnissa alimmat tasot kertovat lähiesimiehen kehittämis- ja koulutustar-peesta. Ylimmät tasot puolestaan kuvaavat työntekijän vahvuuksia, joita voidaan hyödyntää esi-merkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tai toisten esimiesten kouluttamisessa ja työn tukemisessa.

Johtamisosaamisen mittarissamme osaamisen taso antaa käsityksen koko johtamisosaamisen osa-alueen hallinnasta, mutta osaamista voidaan arvioida myös pienemmissä kokonaisuuksissa tai vain yksittäisen tehtävän kohdalla. Mittarista pystytään nostamaan helposti vastaajan koulutus-tarve tarkastelemalla niitä kohtia, joissa osaaminen on arvioitu kohtiin yksi tai kaksi. Puolestaan vastaukset kohdissa neljä ja viisi kertovat kokemuksesta ja asiantuntemuksesta, jota myös organi-saation muut lähiesimiehet voivat hyödyntää.

Rakennettu johtamisosaamisen mittari ja kehittämistyö lähetettiin 03/2019 sähköpostitse arvioita-vaksi Oulun Yliopistolliseen sairaalaan yhteistyökumppanillemme tutkimusylihoitaja Merja Meriläi-selle. Kehittämisehdotuksena kehittämistyön raporttiin hän kehoitti kiinnittämään huomiota tulosten tiiviiseen esittämiseen sekä luotettavuuden ja käytettävyyden arviointiin. Mittariin yhteistyökump-panit vaikuttivat olevan tyytyväisiä, sillä emme saaneet siihen kehittämisehdotuksia. Sovimme, että tulemme esittelemään mittarin sisällön ylihoitajien johtoryhmässä kevään 2019 aikana.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

#### Luotettavuus

Tieteelliset menetelmät ja näiden oikeanlainen käyttö sekä käytössä olevan tiedon luotettavuus, ovat tieteellisen tutkimuksen peruspilareita. Tieto on tutkimuksen raaka-aine ja sen luotettavuus on tärkein asia. Kehittämistutkimuksessa lopputulos on yhtä tärkeä kuin tieteellisyys, koska kehittämisselvityksen tärkein tekijä on muutos. (Kananen 2012, 162.) Kehittämistyötä varten olemme perehtyneet laajasti eri kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin koskien johtamista ja johtamisosaimista. Olemme kriittisesti valikoineet tietoperustassa käytettävät lähteet, jotta koottava tietoperusta on kehittämistyön kannalta olennaista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusarvioinnin tekeminen on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Jo työn suunnitteluvaiheessa täytyy huomioida luotettavuuskysymykset, sillä luotettavuutta ei voi parantaa aineiston keruun ja analyysin jälkeen. Työn uskottavuuden kannalta tärkeintä on dokumentaatio. Lisäksi on tärkeää etukäteen perehtyä eri menetelmiin, jotta tiedetään mitkä menetelmät sopivat eri tutkimusilmiöihin. (Kananen 2012, 172 - 173.) Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa liittyy tutkijan tarkkaan selostukseen tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee jokaisen tutkimuksen vaihetta. Tutkimuksen jokainen vaihe on kerrottava selvästi ja muuttelematta. (Hirsjärvi, ym. 2015, 232.) Tällä pyritään siihen, että eräänlainen jäljitettävyyden on lukijalle mahdollista. (Kananen 2012, 165.) Kehittämistyömme kulku on kuvattu vaiheittain, jotta lukijan on helppo seurata, mitä missäkin kehittämistyön kohdassa on tehty. Vaiheet on kuvattu selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimusmenetelmien toimivuutta on arvioitu. Luotettavuutta ja vastausprosenttia olisi mahdollisesti pystytty lisäämään toteuttamalla haastattelu aiemmin, kesäkuu oli huono ajankohta, mutta kehittämistyön etenemisen kannalta välttämätön.

Haastattelutilanteissa tulosten luotettavuus huomioitiin tallentamalla haastattelut. Haastattelun jälkeen tallenteet litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen aineiston avaaminen ja suorien lainausten käyttö oli helppoa ja luotettavaa. Haastattelutilanteessa kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta varmistuttiin siitä, että saadaan selville kehittämistyön kannalta olennaisia asioita.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden varmentamisessa käytetään kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiteettia. (Kananen 2012, 167.) Metsämuuronen toteaa, että tutkimuksen luotettavuus ja mittarin luotettavuus kulkevat käsi kädessä (Metsämuuronen 2009, 125). Reliabiliteetti osoittaa tutkimuksen pysyvyyttä. Mikäli tutkimus uusitaan, niin uusintamittaus vahvistaa tulokset. (Kananen, 2014, 147.) Reliaabelius on myös mittaustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa, ettei tutkimus anna ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2015, 231, Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2009, 157.) Kehittämistyömme tulokset eivät ole toistettavissa eivätkä tuota tilastollisesti merkittäviä eroja, mistä kertoo myös tulosten korkea p-arvo,  $p > 0,05$ . Saadut tutkimustulokset antavat kuvan lähiesimiesten tämän hetkisestä työnkuvasta ja osaamisesta. Osaaminen voi kehittyä ja työnkuva muuttua, joten jos kysely uusittaisi esimerkiksi vuoden päästä, voisivat saadut tulokset olla erilaisia. Vastauksia voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavana siitä, millainen on Operatiivisen tulosalueen ja kuvantamisen yksikön lähiesimiesten tehtäväkuva ja millä tasolla heidän osaamisensa tällä hetkellä on.

Summamuuttujien reliabiliteettia voidaan arvioida Cronbachin alfa - kertoimella, joka on käytetyin reliabiliteettia mittaava kerroin SPSS - ohjelmassa. Kertoimen suuret arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista. Kertoimelle ei ole annettavissa tarkkaa rajaa, mitä suurempi luvun tulisi olla, mutta yleisenä ohjeena voidaan pitää lukua 0,60. (Valli 2015, 142 - 143, Heikkilä 2010, 187). Kehittämistyössämme Cronbachin alfa-arvot vaihtelivat välillä 0,555 - 0,973. Kaikissa summamuuttujissa, paitsi henkilöstövoimavarojen johtamisen painotuksessa oli alfa -arvo yli 0,60. Korkea alfa - arvo kertoo tutkimuskysymysten oikeasta asetelusta: ollaan saatu vastaus haluttuihin asioihin. Toisaalta korkeat arvot ovat merkki siitä, että mittari erottelee luotettavasti ja tehokkaasti mitattavat yksilöt toisistaan. (Metsämuuronen 2006, 442 - 443).

Metsämuuronen jakaa validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti kuvaa, mitataanko sitä mitä on tarkoitus mitata. Ulkoisella validiteetilla kuvaillaan mittauksen yleistettävyyttä. (Metsämuuronen 2009, 125.) Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeita asioita. Menetelmät ja mittarit eivät aina ole sellaista faktaa, mitä tutkija ajattelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Validiteetilla viitataan siihen, kuinka hyvin saatuja vastauksia voidaan yleistää tutkimusjoukon ulkopuoliseen perusjoukkoon (Kankkunen ym. 2009, 152). Kehittämistyömme sisäinen validiteetti toteutui hyvin. Saimme aineistonkeruuvaiheessa toivomamme tuloksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksia ei voida yleistää vaan ne antavat kuvan ainoastaan tutkimusjoukon tämän hetkisistä näkemyksistä.

Kyselyssä arvioitavista asioista pyrittiin tekemään yksiselitteisiä, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät kysytyn asian samalla tavalla. Esitestauksella varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys. Valtaosa kysymyksistä oli helposti vastattavissa olevia monivalintakysymyksiä. Lisäksi kyselystä pyrittiin tekemään miellyttävän näköinen, jotta se houkuttelisi vastaamaan. Vastaanottajille kerrottiin saatekirjeessä, että he pääsevät vastaamalla vaikuttamaan kehitteillä olevan mittarin sisältöön, joka tulee olemaan yksi heidän työssään käyttämistään työkaluista. Tämän toivottiin myös motivoivan vastaamiseen.

Kehittämistyömme kyselylomakkeessa oli pyydetty arvioimaan samaa tehtävää kahteen kertaan, näihin vastaajat olivat vastanneet eritavoin. Tästä voisimme päätellä, että vastaajilla ei ole ollut riittävästi aikaa keskittyä kyselyyn ja tämän vuoksi vastauksissa on osittain ristiriitaa. Lisäksi kaikkiin kysymyksiin, etenkin kyselyn loppupuolella, eivät kaikki vastaajat olleet vastanneet. Kysely saattoi olla liian pitkä ja mielenkiinto vastaamiseen ei riittänyt kyselyn loppuun saakka tai vastaaminen vei liikaa aikaa työajasta. Lisäksi joitakin asioita olisi ollut hyvä kysyä eri tavalla, jotta ne olisivat avanneet asiaa enemmän. Esimerkiksi kysymys itsensä johtamisesta ei tuottanut tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa.

Jos kyselyyn olisi voinut varata kauemmin vastausaikaa ja muistuttaa vastaamisesta useamman kerran, olisi vastausprosentti ollut mahdollisesti korkeampi. Lisäksi olisimme voineet pyytää ylihoitajia kannustamaan työntekijöitään vastaamaan kyselyyn ja kalenteroimaan riittävästi aikaa huolelliseen vastaamiseen. Kuitenkin kyselyn vastausprosentti oli 43,2 %, jota voidaan pitää kohtuullisen hyvänä.

## **Eettisyys**

Tutkimustyön etiikan näkökulmasta tutkijan ja tutkimusorganisaation välinen suhde on tärkeä. Molemmat osapuolet vastaavat tulosten käytöstä. Tutkijan tehtävä on selvittää hyvissä ajoin tutkimusluvut. Tutkijan on varmistettava, ettei tieto vahingoita tutkittavia, mikäli tutkittavat ovat tunnustettavissa. Tutkijan tulee tietää tutkimuksen rajoituksista, mahdollisista riskeistä ja siitä saatavasta hyödyistä. (Paunonen ym. 1997, 28 – 29.) Kehittämistyön prosessissa noudatettiin Pohjois-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin sosiaali- ja terveystieteiden opintotoimikunnan laatimia ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Kehittämistyölle myönnettiin tutkimuslupa (LIITE 1) 2.5.2018 Oulun Yliopistollisen sairaalan

tulosalueen hallintoylihoitajalta Pirjo Lukkarilalta. Ryhmäteemahaastatteluun ja kyselyyn osallistuneille kerrottiin mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään ja että yksittäistä vastaajaa ei tulla tunnistamaan lopullisista tuloksista. Vaitiolovelvollisuutta ja intimitteettiä toteutettiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Tutkimuksen eettisyyttä on tutkijan itsensä kehittäminen, tutkimustehtävien ja -menetelmien oikea valinta. Tutkijan tulee hakeutua tarvittaessa ohjaukseen ja kysyä neuvoa, jos ei tiedä miten toimia. Tutkijan tulee keskustella avoimesti ja asettua alttiiksi kritiikille. (Paunonen ym. 1997, 31 – 32.) Kehittämistyön suunnittelupalaveriin on osallistunut yhteistyötahojen edustajia ja yhdessä heidän kanssaan määriteltiin tarkoitus ja tavoitteet kehittämiselle. Kehittämistyön eri vaiheissa tehtiin mahdollisuuksien mukaan yhteistyötä organisaation edustajien sekä ohjaavien opettajien kanssa, jotta saatu lopputulos olisi tilaajan toivoma.

Kehittämistyössä painotetaan tieteen tekemistä ja yritysmaailman eettisiä sääntöjä. Tavoitteiden kehittämisessä pitää olla moraalisia, rehellisiä, huolellisia ja tulosten on hyödynnettävä käytäntöä. Näitä samoja eettisiä sääntöjä on yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Kehittämistyössä tutkija joutuu harkitsemaan suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkittavilta kysytään heidän halukkuutta tutkimukseen osallistumisesta, mutta yleensä kehittämisessä toivotaan, että henkilökunta osallistuu kehittämistehtävään liittyvän toiminnan kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 48 - 49.) Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen (2009) toteavat, että tutkittavien itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa ja tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista. Tutkittava voi myös keskeyttää osallisuutensa tutkimukseen missä vaiheessa tahansa. (Kankkunen ym. 2009, 177 - 178.) Tutkittavien tulee tietää mitä heille tehdään ja mitä heille tapahtuu, kun he osallistuvat tutkimukseen. Tutkijan pitää toistuvasti arvioida tutkimuksen etiikkaa. Tutkija kuuluu tutkittavien maailmaan, jonka vuoksi hän ei voi sulkeutua tutkimuskohteensa ulkopuolelle. (Paunonen ym. 1997, 28 - 29.) Kehittämistyössämme haastatteluun ja kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelusta jäi yksi pois ja yksi kieltäytyi osallistumasta. Kyselyyn osallistui hieman vajaa puolet (43,2 %).

Rehellisyys on tutkimuksessa keskeisintä ja tämän vuoksi on vältettävä toisten kirjoittamien tekstien plagiointia, toisten tutkijoiden ym. vähättelyä, omien tutkimusten kopiointia, kritiikkittömien tulosten yleistämistä sekä harhaanjohtavaa ja vajavaista raportointia. Keskeistä, mutta myös haastavaa



on sitoutua toimeksiantajan käytänteisiin, arvoihin ja asenteisiin. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Kehittämistyömme dokumentointi on ollut huolellista ja toisten tutkijoiden teksti on erotettu asianmukaisin lähdemerkinnöin. Tutkimustulokset on esitetty rehellisesti ja kaunistelematta, sekä kuvattu niin, että tutkimukseen osallistujien anonymiteetti säilyy. Anonymiteettia on vahvistettu muuttamalla suorien lainausten murre sanat yleiskielelle, jotta vastaajaa ei niistä voida tunnistaa. Tutkimustulokset ovat tutkittavien vapaasti nähtävissä.

## 7.2 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyömme on ajankohtainen Oulun yliopistolliselle sairaalalle; rakenteilla on uusi, Tulevaisuuden sairaala 2030. Tämä tuo muutoksia sairaalan toimintaan haastaen johtamista. Rakennemuutoksen myötä lähiesimiehet tulevat johtamaan entistä suurempia yksiköitä, jonka vuoksi on mielenkiintoista verrata millä tavalla johdettavan yksikön koko vaikuttaa lähiesimiehen tehtävän sisältöön ja johtamisosaamisen hallintaan. Tarkasteltaessa kyselyn tuloksia kokonaisuutena, havaitaan, että lähes kaikissa summamuuttujissa tehtävien painottumisen mediaani oli suurempi verrattuna tehtävän hallintaan. Ainoastaan palveluketjuosaamisessa tehtävien hallinnan mediaani oli korkeampi kuin painottumisen mediaani.

Kehittämistyö on edennyt alkuperäisestä aikataulusta viivästyen mutta siinä järjestyksessä kuin olimme suunnitelleet. Kaikki neljä kehittämistyön tekijää ovat päivätyössä arkipäivisin, joten yhteisen ajan löytyminen oli välillä haasteellista. Pyrimme kuitenkin tapaamisiin yhteisesti ja hyödynsimme myös ac - yhteyttä. Yhteistyö on kaiken kaikkiaan sujunut hyvin ja isommasta tutkijajoukosta on ollut myös hyötyä. Olemme voineet jakaa tehtäviä ja pystyneet auttamaan ja kannustamaan toinen toistamme silloin kun on tuntunut, ettei työ etene.

Tutkimussuunnitelman tekeminen viivästy, kun etsimme ja luimme useita kansallisia sekä kansainvälisiä väitöksiä ja tutkimuksia. Haasteita tuotti englanninkielellä julkaistut lähteet, joiden kääntäminen oli aikaa vievää. Aineistonkeruussa oli haasteita kesälomien lähestyessä. Ryhmäteemahaastattelut jouduttiin järjestämään nopealla aikataululla, jotta ehdimme järjestämään ne ennen vilkkainta kesäloma-aikaa. Haastattelusta saimme kuitenkin paljon hyvää aineistoa ja ylihoitajien asiantuntemus kuului vastauksissa. Kyselyn laatimiseen meni odotettua enemmän aikaa, jonka vuoksi aineiston analysoinnin aloittaminenkin viivästy.

Aineiston analyysin tekemisen aika oli kehittämistyömme haastavinta aikaa, koska kyseessä oli monimenetelmätutkimus ja aineisto oli laaja. Tilastollisen aineiston analysointi oli meille vierasta ja haastavaa. Saimme kuitenkin apua aineiston analyysiin yliopettaja Heidi Ruotsalaiselta, mikä auttoi meitä kovasti eteenpäin.

Hoitotyön esimiesten kehittämissäpäivässä OYS:ssa 15.3.2019 esittelimme alustavia haastattelujen ja kyselyn tuloksia. Tutkimusylihoitaja Merja Meriläiseltä saimme kiitettävää palautetta esityksestämmme. Kehittämistyömme nähtiin ajankohtaisena ja tarpeellisena. Tämä palaute toi kehittämistyön tekijöille onnistumisen iloa.

Ohjausta olemme saaneet kehittämistyön raportin sisältöön yliopettajilta Helena Heikka ja Kirsi Koivunen. Saadun palautteen pohjalta olemme työstäneet kehittämistyötämme eteenpäin. Tutkijoiden päivätyöstä johtuen ohjaavien opettajien kanssa kasvokkain käytävä keskustelu kehittämistyöstä on ollut vähäistä, mikä olisi ollut ajoittain tarpeellista. Ohjausta saimme kuitenkin kirjallisessa muodossa läpi koko kehittämistyöprosessin.

Kehittämistyömme tuloksena muodostunut johtamisosaamisen mittari on käytettävissä sellaisenaan, mutta luultavasti sitä tullaan muokkaamaan vielä tilaajan toimesta. Tilaajan kiireellisen aikataulun vuoksi palautetta kehittämistyöstä saatiin vain sähköpostitse. Mittarin testaaminen jäi puuttamaan työstämme, joten käytäntö voi tuoda uusia kehittämistarpeita mittarin sisältöön.

### **7.3 Jatkotutkimusaiheet**

Oulun yliopistollisessa sairaalassa on tulossa isoja rakennemuutoksia ja lähiesimiesten vastuualueet kasvavat. Tämä haastaa esimiestyön ja siinä vaadittavan osaamisen. Kehittämistyömme on OYS:n tilaustyö ja tämän vuoksi OYS voi jatkaa käyttäjälähtöisen mittarin kehittämistä mahdollisesti koko OYS:n alueelle yhteiseksi, sillä tämän tyyppistä omaa johtamisosaamisen mittaria OYS:ssa ei ole ennen tehty. Mittarin jatkokehittäminen sähköiseen muotoon tekisi mittarista nykyaikaisemman, helppokäyttöisemmän ja laajemmin hyödynnettävän. Mittaria hyödyntämällä voitaisiin määrittää myös erilaisia esimiesprofileja.

Kehittämistyömme antaa kuvan lähiesimiesten johtamisosaamisen ja tehtävien painottumisesta sekä hallinnasta tutkimus hetkellä. Mielenkiintoista olisi uusia tutkimus jossain vaiheessa ja verrata saatuja tuloksia keskenään.

Sote - uudistus ei toteutunut tämän kehittämistyön tekemisen aikana kuten oletettiin, vaan uudistuksen siirtyi jatkuvasti eteenpäin ja on edelleen kesken. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää, millainen vaikutus sote - uudistuksella toteutuessaan on johtamiseen. Muuttuvatko ja tehostuvatko toimintaprosessit sekä miten kustannustehokkuus näkyy sosiaali- ja terveysalalla.

#### **7.4 Oman oppimisen arviointi**

Master - koulutus on syventänyt ammatillista osaamistamme ja asiantuntijuuttamme sekä mahdollisesti parantaa urakehittymistämme erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan asiantuntija-, johtamis- ja kehittämistehtävissä. Kehittämistyömme tekeminen on antanut uutta näkemystä johtamisesta, johtamisosaamisesta ja tutkimustyön tekemisestä.

Tietotaito on lisääntynyt merkittävästi siitä hetkestä, kun aloitimme YAMK-opiskelun kehittämisen ja johtamisen suuntautumisen. Olemme lukeneet useita väitöksiä ja tutkimuksia niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin. Näitä lukiessa huomasimme, että kriittisyys valita näistä tietoa kehittämistyöhömme alkoi lisääntyä matkan varrella. Tätä taitoa voimme hyödyntää työssämmekin pohtien entistä enemmän, mitkä tiedot ovat työssämme arvokkaita ja hyödyllisiä. Myös tietotekniset taidot lisääntyivät kehittämistyötä tehdessämme.

Olemme saaneet tämän koulutuksen ja kehittämistyön tekemisen myötä paljon uutta tietoa ja perusteita hyvälle, laadukkaalle johtamiselle. Jokainen meistä kehittämistyön tekijästä on saanut perusteita ja eväitä omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen kohti asiantuntijuutta johtamisen ja kehittämisen tiellä. Oma osaamista täytyy meidän jokaisen edelleen tulevaisuudessa ylläpitää tietäen, että kun maailma muuttuu, niin myös johtaminenkin muuttuu. Mittaristoa kehittäessä on huomauttamatta pohtinut myös omaa osaamista ja arvioinut, millä tasolla oma johtamisosaaminen tällä hetkellä on.

Kehittämistyön tekeminen on kehittänyt itsensä johtamisen taitojamme. Opiskelu päivätyön rinnalla on ollut ajoittain ajallisesti ja jaksamisen kannalta haastavaa. Stressinsietokyky, eri tehtävien organisointitaidot ja delegointi sekä vastuun jakaminen ovat korostuneet kehittämistyöprosessin aikana. Lisäksi yhteistyötaidot ovat vahvistuneet, sillä ilman jokaisen ryhmämme jäsenen panosta ja saumatonta yhteistyötä ei kehittämistyöstämme olisi tullut valmista.

## LÄHTEET

Aaltonen, H. 2017. Apulaisosastonhoitajan työssä vaadittava osaaminen – Tyksin vatsaelinkirurgian ja urologian klinikan sekä operatiivisen toiminnan ja syöpätautien hoitohenkilökunnan kuvaamana. Opinnäytetyö (YAMK). Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.3.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126619/Aaltonen\\_Heidi\\_yamk\\_opn.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126619/Aaltonen_Heidi_yamk_opn.pdf?sequence=1).

Aarva Kim. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Viitattu 22.1.2018. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Alanen, P. 2017. Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Saatavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/178551/Alanen\\_Yleinenvaltioppi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/178551/Alanen_Yleinenvaltioppi.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu 27.11.2018.

Benner, P. 1991. Aloittelijasta asiantuntijaksi. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.3.2018, [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf).

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenus Print.

Hakola, N. 2009. Systemaattinen osaamiskartoitus kehityskeskustelussa osastonhoitajien kuvaamana. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.8.2017, <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80532/gradu03508.pdf?sequence=1>

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.5.2018, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen johtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulun yliopisto, terveystieteiden laitos. Oulu. D Medica.

Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. ePooki 9/2013. Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimintaympäristöissä. Viitattu 22.8.2017, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea\\_Rissasen\\_juhlakirja\\_Heikka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf?sequence=1).

Heikka, H. & Koivunen, K. 2015. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteet ja master-koulutus. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K. & Koivunen, K. (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Viitattu 20.2.2017.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helsilä, M. 2013. Suorituksen johtaminen - suoritusarviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi S. (toim.) Strateginen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2013. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

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

Holopainen, A., Juntila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. 2013. Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Porvoo: Bookwell Oy

Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus: esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strateginen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy.

Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. 2014. Mittaustieto henkilöstölähtöisen tuloksellisuustyön tukena. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Terttu Pakarinen & Tiina Mäki (toim.) 2014. Porvoo: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Toimittanut Makkonen T. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

Kankaanpää, E. 2017. Talouden johtaminen. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. (toim.) 2017. Sosiaali - ja terveysjohtaminen. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kankkunen, P., Vehviläinen – Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kankkunen, P., Vehviläinen – Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro Oy.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.8.2017, <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1>.

Karhu, S. 2016. Strateginen henkilöstöjohtaminen pienessä kunnassa. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49569/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201604272332.pdf>. Luettu 13.1.2019.

Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto.

Koskiniemi, A., Vakkala, H. & Pietiläinen, V. 2019. "Leader identity development in health care: an existentialphenomenological study". Leadership in Health services Vol. 32 Issue 1, pp. 83 – 97. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2017-0039>.

Koulun kautta: <https://doi-org.ezp.oamk.fi:2047/10.1108/LHS-06-2017-0039>

Kujala, A. 2015. Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveys – ja sosiaaliala. Monografiaväitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 14.8.2017, [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-639-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-639-5.pdf).

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 21.1.2018, <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1>.

Kuntatyönantajat. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Viitattu 4.4.2018, <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (18 § (30.12.2015/1659))

Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen hasteena. Teoksessa: Sosiaali – ja terveysjohtaminen.3.painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro: Helsinki.



Luoma, M. 2005. Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (Toim.) Osa ja innovoi – Osaaja innovoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasan yliopisto. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-353-0.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf). Luettu 13.1.2019.

Meretoja, R. 2003. Turun yliopisto. Viitattu 5.3.2018, <http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/arkisto/6695c509.html>.

Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.) Sairaanhoidajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi -juhlaulkaisu. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33. Viitattu 19.12.2016.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Vaajakoski, Gummerus Kirjapaino Oy.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan työnkuva ja johtamisvalmiudet. Pro-gradu tutkielma. Itä – Suomen yliopisto. Viitattu 20.11.2017, [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150133/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150133.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150133/urn_nbn_fi_uef-20150133.pdf).

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Tampereen Offsetpalvelu.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä – osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 21.8.2017, [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120019/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120019.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf).

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Porvoo.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen.2., uudistettu painos. Alma Talent Oy. BALTO print. 2017, Lietua.

Peltola, R. 2014. Ennakoiva taloustieto johtamistyössä – case Lapin sairaanhoitopiiri. Pro- gradu. Lapin yliopisto. Viitattu 20.4.2017, <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60990/Peltola.Raila.pdf?sequence=2>.

PPSHP. 2017. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016- 2018. Viitattu 19.8.2017, [https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/37449\\_Toiminta-ja\\_taloussuunnitelma\\_2016-2018.pdf](https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/37449_Toiminta-ja_taloussuunnitelma_2016-2018.pdf).

PPSHP. 2017. Tavoitteena terveyttä, strategia 2016-. Viitattu 14.8.2017, [https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/npp/embeds/39519\\_ppsHP\\_strategia.pdf](https://www.ppsHP.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/39519_ppsHP_strategia.pdf).

Raatikainen, J. 2014. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki 2014. Viitattu 15.1.2018, [shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta253ebook.pdf](http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta253ebook.pdf)

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.1.2018, <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106170Loppuraportti.pdf>

Rissanen, S. & Hujala, A, 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Sosiaali – ja terveysjohtaminen.3.painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Rissanen, S & Lammintakanen, J, 2017. Sosiaali – ja terveysjohtaminen 2020 – luvulla. Teoksessa: Sosiaali – ja terveysjohtaminen.3.painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Salmela, V-M. 2016.Sosiaali – ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta. Pro-gradu. Oulun yliopisto. Terveystiete. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201612103245.pdf>. Luettu 25.11.2018.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa Helsilä M.& Salojärvi, S.(toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

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

Sherman, R., Bishop, M., Eggenberger, T. & Karden, R. 2007. Development of a leadership competency model. The Journal of Nursing Administration 37 (2), 85-94.

Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S.(toim.) 2005. Työ leipälajina. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sivonen, S. & Uotila, S. 2014. Osaamisen ennakointi HR-toimintona. Teoksessa Pakarinen T. & Mäki T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Porvoo: Bookwell Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taskinen, H. 2017. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa: Sosiaali – ja terveysjohtaminen.3.painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Tenho, S. 2018. Muutosjohtaminen maakuntauudistuksessa sekä Sosiaali – ja terveydenhuollon uudistuksessa Satakunnassa. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103271/1524551473.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 26.11.2018.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2015. Jaana Saarisilta, Johanna Heikkilä (toim.) Yhdessä innovoimaan - osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva - tutkimushankkeen loppuraportti. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN\\_ISBN\\_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1). Luettu 24.11.2018.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere university press.

Työterveyskeskus 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus, kuntayhtymä. [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf) Viitattu 20.8.2017.

Tähtinen J., Laakkonen E., Broberg M. Tilastollisen aineiston ja tulkinnan perusteita. Turku: Painosalama Oy

Udod, S., Cummings, G, G., Dean Care, W., Jenkins, M. 2017. Role stressors and coping strategies among nurse managers. Leadership in Health Services, volume 30, (1), pp 29-43. Sisäinen lähde, viitattu 23.2.2019. <https://www-emeraldinsight-com.ezp.oamk.fi:2047/doi/full/10.1108/LHS-04-2016-0015>

Ulrich, D. Human Resource Champions. Käännös: Iivonen, K. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali – ja terveysjohtaminen. Syväjärvi, A & Pietiläinen, V (toim.) Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Viitattu 21.8.2017, [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvarjarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvarjarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1).

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus

Valtionvarainministeriö. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkisrahoitteiset palvelut. Viitattu 10.2.2017, <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/>

Vanharanta, T. 2012. Tukea muutosjohtamiseen. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.8.2017, [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43309/Vanharanta\\_Tanja\\_tukea\\_muutosjohtamiseen.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43309/Vanharanta_Tanja_tukea_muutosjohtamiseen.pdf?sequence=1).

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyönjohtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.8.2017, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96978/978-951-44-9770-4.pdf?sequence=1>.

Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2 painos. Helsinki: Edita.

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

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 5.3.2018, <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>.

West, M. & West, T. 2015. Leadership in Healthcare: A Review of the devidence. HealthManagement, Volume 15 – Issue 2, 2015. <https://healthmanagement.org/c/healthmanagement/issuearticle/leadership-in-healthcare-a-review-of-the-evidence>.

## LIITTEET

Liite 1 Tutkimuslupa

Liite 2 Haastattelurunko

Liite 3 Kyselylomake

Liite 4 Summamuuttujat

Liite 5 Haastatteluaineiston analyysin kuvaukset

Liite 6 Johtamisaamisen mittari

**Muut tarvittavat viranomaisluvat tai lausunnot**

- Eettinen toimikunta  Fimea  Valvira (kudosluvat)  Valvira (laitetutkimukset)  THL  
 PPSHP rekisteritutkimuslupa  PPSHP rekisteritutkimuslupa; ilmoitusvelvollisuus Tietosuojavaltuutetun toimistoon  
 Muu, mikä:

**LUVAN HAKIJAN TIEDOT JA ALLEKIRJOITUS**

Nimi: ANITA SAAVINEN  
 Osoite: JUMPPASUSSINTIE 20 B, 90830 HAUKIPUDAS  
 Puhelin: 040-7612115 Sähköposti: asaavinen@hotmail.com  
 Päiväys ja luvanhakijan/vastuuhenkilön allekirjoitus:

12.4.2018 Anita Saavinen

Allekirjoituksellani sitoudun omasta ja tutkimusryhmän puolesta noudattamaan PPSHP:n ohjeistusta sekä hyvää tutkimustapaa ja tieteellistä käytäntöä. Olen informoinut asianosaiset ja esimiehet ja sopinut resurssien käytöstä.

**LIITTEET**

- Tutkimussuunnitelma  
 Tiedote ja suostumus tutkittavalle  
 Rekisteriseloste  
 Kustannuserittely  
 Tutkimussopimus ja/tai rahoituspäätös  
 Muu, mikä:

**Viranomaisluvat/lausunnot:**

- Eettisen toimikunnan puoltava lausunto  
 Fimean käsittelyilmoitus  
 Valviran lupa  
 THL:n lupa  
 Muu viranomainen, mikä:

**VASTUUALUEEN JOHTAJIEN / YLIHOITAJIEN KANNANOTTO (yksi tai useampia kukin omalta alueeltaan)**

Puollan hakemusta Puollan hakemusta MERJA FORDELL  
 ylihoitaja  
 En puolla hakemusta (hakemus esitetään siitä huolimatta päättäjälle)

Päivämäärä Allekirjoitus Puollan hakemusta Kirsi Rannisto  
 19.4.18 KIRSI RANNISTO  
 Ylihoitaja

**PÄÄTÖS (yksi seuraavista: Johtajayliääkäri, hallintoylihoitaja, tulosalueen johtaja, tulosalueen ylihoitaja)**

- Lupa myönnetään hakemuksen mukaisesti  
 Lupa myönnetään seuraavin korjauksin/ehdoin  
 Hakemus hylätään, miksi:

Päivämäärä Allekirjoitus Kirsi Rannisto  
 2.5.2018 Kirsi Rannisto  
 hallintoylihoitaja



Mitä lähiesimiesten nykyiseen työnkuvaan kuuluu?

Millaista johtamisosaamista tehtävien suorittamiseen nykyisten johtamistehtävien hoitamisessa tällä hetkellä tarvitaan?

Miten eroaa noviisin/aloittelevan lähiesimiehen johtamistaito ja osaaminen suhteessa pätevän/asiantuntija lähiesimiehen johtamistaitoon ja osaamiseen?

Millaista viestintä ja yhteistyötaitoa lähiesimiehiltä vaaditaan?

Millaista talousjohtamista lähiesimiehiltä vaaditaan?

Millaista kehittämisosaamista (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta) lähiesimiehillä on?

Millaista kehittämisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan?

Lähiesimiehen johtamisosaaminen tulevaisuudessa?

Millaisia odotuksia teillä on lähiesimiestenne johtamistaidoista ja osaamisesta tulevaisuudessa muuttuneessa OYS:n organisaatiossa ja sote muutoksen myötä?

Johtamisosaaminen;

- 1) SUBSTANSSIOSAAMINEN, Millaista substanssiosaamista lähiesimiehillä on? Millaista substanssiosaamista tulevaisuuden johtamistyössä tarvitaan?
- 2) HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSAAMINEN, millaista henkilöstöjohtamisen osaamista teidän lähiesimiehillä on tällä hetkellä ja millaista henkilöstöjohtamisosaamista ensisijaisesti painotetaan? Mitkä ovat lähiesimiesten henkilöstöjohtamisen tärkeimmät osa-alueet?
- 3) TOIMINNANJOHTAMISEN OSAAMINEN,
  - a) Millaista organisaatio-osaamista lähiesimiehitänne edellytetään?
  - b) Millaista palveluketjuosaamista lähiesimiehitänne edellytetään?
  - c) Millaista tietohallinto-osaamista lähiesimiehitänne edellytetään?
  - d) Millaista juridista-osaamista lähiesimiehitänne edellytetään?
  - e) Millaista taloushallinnonosaamista lähiesimiehitänne edellytetään?
- 4) TUTKIMUS-, KEHITTÄMIS- JA INNOVAATIO-OSAAMINEN
  - a) Millaista laadunhallinnan osaamista lähiesimiehitänne edellytetään



b) Millaista tutkimusosaamista lähiesimiehiltänne edellytetään?

c) Millaista arviointiosaamista lähiesimiehiltänne edellytetään?

#### Itsensä johtamisen kompetenssi

Millaista osaamista lähiesimiehillä on itsensä johtamiseen? Kertoisitteko konkreettisia esimerkkejä lähiesimiesten itsensä johtamisesta?

#### Toiminnan suunnittelu ja johtaminen

Kertoisitteko millaista päivittäistä toiminnan suunnittelua ja johtamista lähiesimiestenne työssä on? Kertoisitteko konkreettisia esimerkkejä lähiesimiestenne päivittäisestä toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta sekä mihin se perustuu? Kuinka paljon lähiesimiehet osallistuvat perustyöhön?

#### Hoitotyö ja sen kehittäminen

Kuinka paljon lähiesimiehet osallistuvat hoitotyön kehittämisprojekteihin ja millaisiin? Millaista tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamista lähiesimiehiltänne edellytetään? Millaisia muutosjohtamisen taitoja lähiesimiehiltänne edellytetään?

#### Viestintä ja yhteistyö

Määritelmä millaista viestinnän osaamista ja yhteistyötaitoja lähiesimiehiltänne edellytetään? Millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan lähiesimiehen johtamistyössä?

#### Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen

Kuvailisitteko mitä on lähiesimiestenne henkilöstövoimavarojen suunnittelu- ja johtamisosaaminen sekä mihin se perustuu? Mitä tehtäviä sisältyy lähiesimiesten henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja johtamiseen?

#### Talouden johtaminen

Mitä talousjohtamisen tehtäviä sisältyy lähiesimiesten työnkuvaan? Millaisia tavoitteita organisaatiolla (OYS:lla) on talouden johtamisen suhteen?

#### Johtamisosaaminen tulevaisuudessa

Miten lähiesimiesten johtamisosaamisen edellytykset tulevat lähivuosina muuttumaan? Millaisia taitoja lähiesimiehiltänne tullaan

edellyttämään organisaation ja yhteiskunnan muutosten jalkauttamisessa käytännön työhön?

Mitkä edellä mainituista osaamisalueista tulevat korostumaan tulevaisuuden lähiesimiestyössä, jos sote-uudistus ja organisaatiomuutos ovat toteutuneet?

Lähiesimiehen rooli on muuttunut vuosien kuluessa päättäjistä työyhteisön lähellä toimivaksi valmentajaksi. Mikä on lähiesimiehen rooli tulevaisuudessa OYS:ssa?

Millaiset johtamisosaamisen kriteerit tulisi olla uuden lähiesimiehen rekrytoinnissa?

ARVOISA LÄHIESIMIES.

Opiskelemme Oulun ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teemme opintoihin liittyvän kehittämistyön yhteistyössä PPSHP:n kanssa.

Kehittämistyön tarkoituksena on kuvata lähiesimiesten johtamistyön sisältöä ja sitä millaista johtamisosaamista lähiesimiehellä on. Tutkimuksessa saatua tietoa hyödynnetään lähiesimiesten johtamisosaamisen käyttäjälähtöisen työkalun kehittämisessä. Työkalun kehittämistä varten keräämme tietoa ylihoitajilta ja lähiesimiehiltä. Tutkimusluvan on myöntänyt PPSHP hallintoylihoitaja Pirjo Kejonen. Kehittämistyö toteutetaan haastatteluna ja kyselytutkimuksena. Haastattelu on tehty ylihoitajille kesäkuussa.

Teillä on arvokasta tietoa lähiesimiesten työstä ja sen kehittämisestä. Pyydämme teitä osallistumaan tutkimukseen vastaamalla kyselylomakkeen kysymyksiin. Tutkimukseen vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään nimettöminä eikä vastaajan henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Vastausaika kyselylomakkeelle on 17-31.10.2018.

KYSELY LÖYTYY OSOITTEESTA:

Ystävällisin terveisin

Holappa Anne-Maria p. 044 9740 440

Piirala Heli p. 040 5492 217

Saavinen Anita p. 040 7612 115

Ukkola Marja p. 040 829 5014

## Kysely lähiesimiehille johtamisesta ja johtamisosaamisesta

### 1. IKÄ \*

- Alle 30 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 60 vuotta
- yli 60 vuotta

### 2. SUKUPUOLI \*

- Nainen
- Mies
- Muu

### 3. KOULUTUS

Välitse kaikki suorittamasi tutkinnot

- Opistotason tutkinto
- Ammattikorkeakoulu tutkinto
- Yliampi ammattikorkeakoulu tutkinto
- Kandidaatin tutkinto
- Maisterin tutkinto
- Muu, mikä?

### 4. MILLAISTA JOHTAMISEN KOULUTUSTA OLET HANKKINUT? (kurssin nimi tai koulutuksen sisältö)

### 5. KERRO, MILLAISISSA JOHTAMISTEHTÄVISSÄ OLET TOIMINUT?

## 6. JOHTAMASI TYÖYKSIKÖN HENKILÖKUNNAN MÄÄRÄ?

- Alle 20 henkilöä
- 20 – 50 henkilöä
- 51 – 100 henkilöä
- 101 tai enemmän henkilöä

## 7. ARVIOI MITEN SEURAAVAT JOHTAMISTEHTÄVÄT PAINOTTUVAT NYKYISESSÄ TEHTÄVÄNKUVASSASI LÄHIESIMIEHENÄ? \*

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei kuulu lainkaan 2 = kuuluu harvoin 3 = kuuluu satunnaisesti 4 = kuuluu usein 5 = on merkittävä osa tehtävääni

	1	2	3	4	5
Päivittäisen toiminnan johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön ohjaaminen kliinisessä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisten hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöpalaverien pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista tiedottaminen henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toiminnan analysointi ja raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstörekrytointiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineiden hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasmäärien seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaprosessien tehokkuuden seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön oikea kohdentaminen (oikea ihminen oikeassa paikassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökustannusten arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osallistaminen asiakas- ja potilastyön kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. ARVIOI, KUINKA HYVIN HALLITSET SEURAAVAT JOHTAMISTEHTÄVÄT. \*

Vastausvaihtoehdot: 1=en tarvitse osaamista työssäni 2=halvosti 3=kohtalaisesti 4=hyvin 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Päivittäisen toiminnan johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön ohjaaminen kliinisessä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisten hankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöpalaverien pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista tiedottaminen henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toiminnan analysointi ja raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstörekrytointiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineiden hankkiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasmäärien seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaprosessien tehokkuuden seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön oikea kohdentaminen (oikea ihminen oikeassa paikassa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökustannusten arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osallistaminen asiakas- ja potilastyön kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. ARVIOI, KUINKA USEIN TARVITSET SEURAAVIA VIESTINTÄ- JA YHTEISTYÖTAITOJA NYKYISESSÄ TEHTÄVÄNKUVASSASI LÄHIESTITEHENÄ?**

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei lainkaan 2 = harvoin 3 = satunnaisesti 4 = usein 5 = on merkittävä osa tehtävääni

	1	2	3	4	5
Hyvät vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvätyhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Läsnäolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kekusteleva ja valmentava työote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoinen kohtelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin suhtautuminen erilaisiin ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen osoittaminen koko työyhteisöä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito kuunnella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilanneherkkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rakentavan palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisen palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät organisointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät esiintymistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä viestintä henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät kirjallisen viestinnän taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoteknisten ohjelmien hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. ARVIOI JOHTAMISEEN LIITTYVIÄ VIESTINTÄ- JA YHTEISTYÖTAITOJASI SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN AVULLA. \***

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei lainkaan 2 = heikosti 3 = kohtalaisesti 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan verkostoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen läsnä oleva esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskusteleva ja valmentava esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelen työntekijöitäni tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun avoimesti erilaisiin ihmisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osoitan arvostusta koko työyhteisöä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kuunnella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tilanneherkkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan antaa rakentavaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan antaa positiivista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan myös vaikeat asiat puheeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät organisointitaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät esiintymistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan viestiä selkeästi henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät kirjallisen viestinnän taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen työssäni tarvittavat tietotekniset ohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. MITEN JOHDAT ITSEÄSI LÄHIESIMESTYÖSSÄSI?**

Välitse kaikki sinua esimiehenä kuvaavat kohdat.

- Kouluttaudun, kehitän omaa johtamisosaamistani

- Organisoin työtäni
- Jaan vastuuta
- Teen itsenäisiä päätöksiä
- Kykenen hallitsemaan stressiä
- Toimin eettisesti
- Toimin organisaation arvojen mukaisesti
- Selvydyn tehtävistäni työaikani puitteissa
- Pystyn toimimaan rauhallisesti vaativissakin tilanteissa

**12. ARVIOI, MITEN SEURAAVAT HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN SUUNNITTELUUN JA JOHTAMISEEN LIITYVÄT TEHTÄVÄT PAINOTTUVAT TYÖNKUVASSASI. \***

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei kuulu lainkaan 2 = kuuluu harvoin 3 = kuuluu säännöllisesti 4 = kuuluu usein 5 = on merkittävä osa tehtävääni

	1	2	3	4	5
Henkilöstöstrategian suunnittelu (millaisia osaajia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategian toimeenpano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategian toteutumisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön riittävän määrän varmistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön oikea kohdentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvoinnin arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutustarpeen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentavan palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisen palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitoihin puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. ARVIOI, KUINKA HYVIN HALLITSET SEURAAVAT HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN SUUNNITTELUUN JA JOHTAMISEEN LIITYVÄT TEHTÄVÄT TYÖSSÄSI.**

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei kuulu työkuvaani 2 = harvosti 3 = kohtalaisesti 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Henkilöstöstrategian suunnittelu (millaisia osaajia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategian toimeenpano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Henkilöstöstrategian toteutumisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön riittävän määrän varmistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön oikea kohdentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvoinnin arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutustarpeen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentavan palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisen palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitoihin puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. ARVIOI, KUINKA USEIN TARVITSET SEURAAVIA HENKILÖSTÖJOHTAJAN OMINAISUUKSIA TYÖSSÄSI.**

Vastausvaihtoehdot: 1 = en koskaan 2 = harvoin 3 = satunnaisesti 4 = usein 5 = merkittävä osa työtäni

	1	2	3	4	5
Päämäärätietoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoinen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimerkillinen toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitouttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starteginen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen suhtautuminen muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuuntunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. ARVIOI KUINKA PALJON SEURAAVAT HENKILÖSTÖJOHTAJAN OMINAISUUKSIN LITTYVÄT VÄITTÄMÄT KUVAAVAT SINUA**

### LÄHTESIMIEHENÄ.

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei lainkaan 2 = heikosti 3 = kohtalaisesti 4 = hyvin 5 = erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Olen päämäärätietoinen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdan ammattitaitoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen oikeudenmukainen esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen joustava esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen esimerkki työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostava esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan sitouttaa henkilöstöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan motivoida henkilöstöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hallinnollista osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on strategista osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa suoritusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen vastuuni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. ARVIOI, MITEN SEURAAVAT TOIMINNAN SUUNNITTELUUN JA JOHTAMISEEN LIITTYVÄT TEHTÄVÄT PAINOTTUVAT ESIMIESTYÖSSÄSI.

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei kuulu lainkaan 2 = kuuluu harvoin 3 = kuuluu satunnaisesti 4 = kuuluu usein 5 = on merkittävä osa tehtävään!

	1	2	3	4	5
Henkilöstön ohjaus ja neuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvistä asioista sopiminen henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvistä asioista päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation strategian tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation rakenteen tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian jalkauttaminen osaksi käytännön työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tehtäväkuvien määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön turvallisuudesta vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäkohtien korjaaminen työympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työolosuhteiden turvallisuudesta vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäkohtien korjaaminen työolosuhteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oman yksikön substanssiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluketjujen kulun tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä ohjaavien lakien ja asetusten tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KVTES:n liittyvien asioiden tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoteknisten ohjelmien hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. ARVIOI, KUINKA HYVIN HALLITSET SEURAAVAT TOIMINNAN SUUNNITTELUUN JA JOHTAMISEEN LIITTYVÄT TEHTÄVÄT TYÖSSÄSI.**

Vastausvaihtoehdot: 1=ei kuulu työkuvaani 2=halvosti 3=kohtalaisesti 4=hyvin 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Henkilöstön ohjaus ja neuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvistä asioista sopiminen henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön liittyvistä asioista päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation strategian tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation rakenteen tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian jalkauttaminen osaksi käytännön työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tehtäväkuvien määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön turvallisuudesta vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäkohtien korjaaminen työympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työolosuhteiden turvallisuudesta vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäkohtien korjaaminen työolosuhteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman yksikön substanssiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluketjujen kulun tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä ohjaavien lakien ja asetusten tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KVTES:n liittyvien asioiden tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoteknisten ohjelmien hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. ARVIOI, MITEN SEURAAVAT TALOUSOSAAMISEN TEHTÄVÄT PAINOTTUVAT NYKYISESSÄ ESIMESTYÖSSÄSI.**

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei kuulu lainkaan 2 = kuuluu harvoin 3 = kuuluu satunnaisesti 4 = kuuluu usein 5 = on merkittävä osa tehtävään

	1	2	3	4	5
Budjetin laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Budjetin toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetinmukaiset hankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuuden mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökustannusten seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökustannusten arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osallistaminen taloudellisen toiminnan toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. ARVIOI, KUINKA HYVIN HALLITSET SEURAAVAT TALOUSOSAAMISEN TEHTÄVÄT TYÖSSÄSI

Vastausvaihtoehdot: 1=ei kuulu työnkuvaani 2=halkosti 3=kohtalaisesti 4=hyvin 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Budjetin laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetin seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjetinmukaiset hankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloksellisuuden mittaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökustannusten seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökustannusten arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osallistaminen taloudellisen toiminnan toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 20. ARVIOI, MITEN SEURAAVAT KEHITTÄMISOsaamisen tehtävät painottuvat nykyisessä esimiestyössäsi.

Vastausvaihtoehdot: 1 = ei kuulu lainkaan 2 = kuuluu harvoin 3 = kuuluu satunnaisesti 4 = kuuluu usein 5 = on merkittävä osa tehtävään!

	1	2	3	4	5
Tutkimuksellisen tiedon hakeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimuksellisen tiedon hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden tarpeiden arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toiminnan laadun kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien ja toimintojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö yli tulosaluearajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö yli organisaatiorajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. ARVIOI, KUINKA HYVIN HALLITSET SEURAAVAT KEHITTÄMISOUSAAMISEN TEHTÄVÄT TYÖSSÄSI.**

Vastausvaihtoehdot: 1=ei kuulu työnkuvaani 2=halvosti 3=kohtalaisesti 4=hyvin 5=erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Tutkimuksellisen tiedon hakeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimuksellisen tiedon hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden tarpeiden arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toiminnan laadun kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessien ja toimintojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö yli tulosaluearajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö yli organisaatiorajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Mitkä tehtävät ja ominaisuudet tulevat mielestäsi korostumaan lähiesimiestyössä tulevaisuudessa?**

## **JOHTAMISTEHTÄVÄT**

### **TOIMINNAN JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU**

- Päivittäisen toiminnan johtaminen
- Yksikön toiminnan suunnittelu
- Yksikön toiminnan analysointi ja raportointi

### **HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN**

- Henkilöstön osaamisen johtaminen
- Henkilöstön osaamisen arviointi
- Henkilöstön ohjaaminen kliinisessä työssä
- Sijaisten hankinta
- Henkilöstörekrytointiin osallistuminen
- Työvuorosunnittelu
- Henkilöstön oikea kohdentaminen (oikea ihminen oikeassa paikassa)
- Henkilöstön osallistaminen asiakas- ja potilastyön kehittämiseen □

### **VIESTINTÄ**

- Henkilöstöpalavereiden pitäminen
- Asioista tiedottaminen henkilökunnalle

### **TALOUDEN JOHTAMINEN**

- Työvälineiden hankkiminen
- Budjetin laadinta
- Budjetin seuranta
- Asiakasmäärien seuranta
- Toimintaprosessien tehokkuuden seuranta
- Henkilöstökustannusten arviointi

## **VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖ**

### **VUOROVAIKUTUS**

- Hyvät vuorovaikutustaidot

- Läsnäolo
- Keskusteleva ja valmentava työote
- Tasa-arvoinen kohtelu
- Arvostuksen osoittaminen koko työyhteisöä kohtaan
- Tilanneherkkyys
- Rakentavan palautteen antaminen
- Positiivisen palautteen antaminen
- Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen

## YHTEISTYÖ

- Hyvät yhteistyötaidot
- Verkostoituminen
- Avoin suhtautuminen erilaisiin ihmisiin
- Hyvät esiintymistaidot
- Hyvät organisointitaidot

## VIESTINTÄ

- Taito kuunneella
- Selkeä viestintä henkilökunnalle
- Hyvät kirjallisen viestinnän taidot
- Tietoteknisten ohjelmien hallinta

## ITSENSÄ JOHTAMINEN

- Kouluttaudun, kehitän omaa johtamisosaamistani
- Organisoin työtäni
- Jaan vastuuta
- Teen itsenäisiä päätöksiä
- Kykenen hallitsemaan stressiä
- Toimin eettisesti
- Toimin organisaation arvojen mukaisesti
- Selviydyn tehtävistäni työaikani puitteissa
- Pystyn toimimaan rauhallisesti vaativissakin tilanteissa

## **HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN**

### STRATEGINEN JOHTAMINEN

- Henkilöstöstrategian suunnittelu (millaisia osaajia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa).
- Henkilöstöstrategian toimeenpano
- Henkilöstöstrategian toteutumisen arviointi

### HENKILÖSTÖPROSESSIT

- Henkilöstön riittävän määrän varmistaminen
- Henkilöstön oikea kohdentaminen
- Henkilöstön osaamisen arviointi
- Henkilöstön hyvinvoinnin arviointi
- Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen

### IHMISTEN JOHTAMINEN

- Koulutustarpeen arviointi
- Rakentavan palautteen antaminen
- Positiivisen palautteen antaminen
- Ristiriitoihin puuttuminen
- Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen
- Henkilöstön sitouttaminen

### HENKILÖSTÖJOHTAJAN OMINAISUUDET

- Päämäärätietoisuus
- Oikeudenmukaisuus
- Joustaminen
- Esimerkillinen toiminta
- Innostaminen
- Sitouttaminen
- Motivointi
- Positiivinen suhtautuminen muutokseen
- Vastuuntunto



## **TOIMINNAN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN**

### **PALVELUKETJUOSAAMINEN**

- Palveluketjujen kulun tunteminen
- Organisaation strategian tunteminen
- Organisaation rakenteen tunteminen
- Strategian jalkauttaminen osaksi käytännön työtä

### **PÄIVITTÄISEN TOIMINNAN JOHTAMINEN**

- Henkilöstön ohjaus ja neuvonta
- Ongelmanratkaisu
- Työhön liittyvistä asioista sopiminen henkilöstön kanssa
- Työhön liittyvistä asioista päättäminen
- Toiminnan suunnittelu
- Oman yksikön substanssiosaaminen
- Tietoteknisten ohjelmien hallinta

### **TYÖSUOJELU**

- Työympäristön turvallisuudesta vastaaminen
- Epäkohtien korjaaminen työympäristössä
- Työolosuhteiden turvallisuudesta vastaaminen
- Epäkohtien korjaaminen työolosuhteissa

### **JURIDINEN OSAAMINEN**

- Työtä ohjaavien lakien ja asetusten tunteminen
- KVTES:n liittyvien asioiden tunteminen
- Henkilöstön tehtäväkuvien määrittely

## **TALOUSOSAAMINEN**

### **TALOUDEN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI**

- Budjetin laadinta
- Budjetin toteuttaminen
- Henkilöstökustannusten arviointi

## TALOUDELLINEN TOIMINTA

- Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen
- Kustannusten hallinta
- Tuloksellisuuden mittaaminen
- Henkilöstökustannusten seuranta
- Työntekijöiden osallistaminen taloudellisen toiminnan toteuttamiseen
- Budjetin seuranta
- Budjetinmukaiset hankinnat

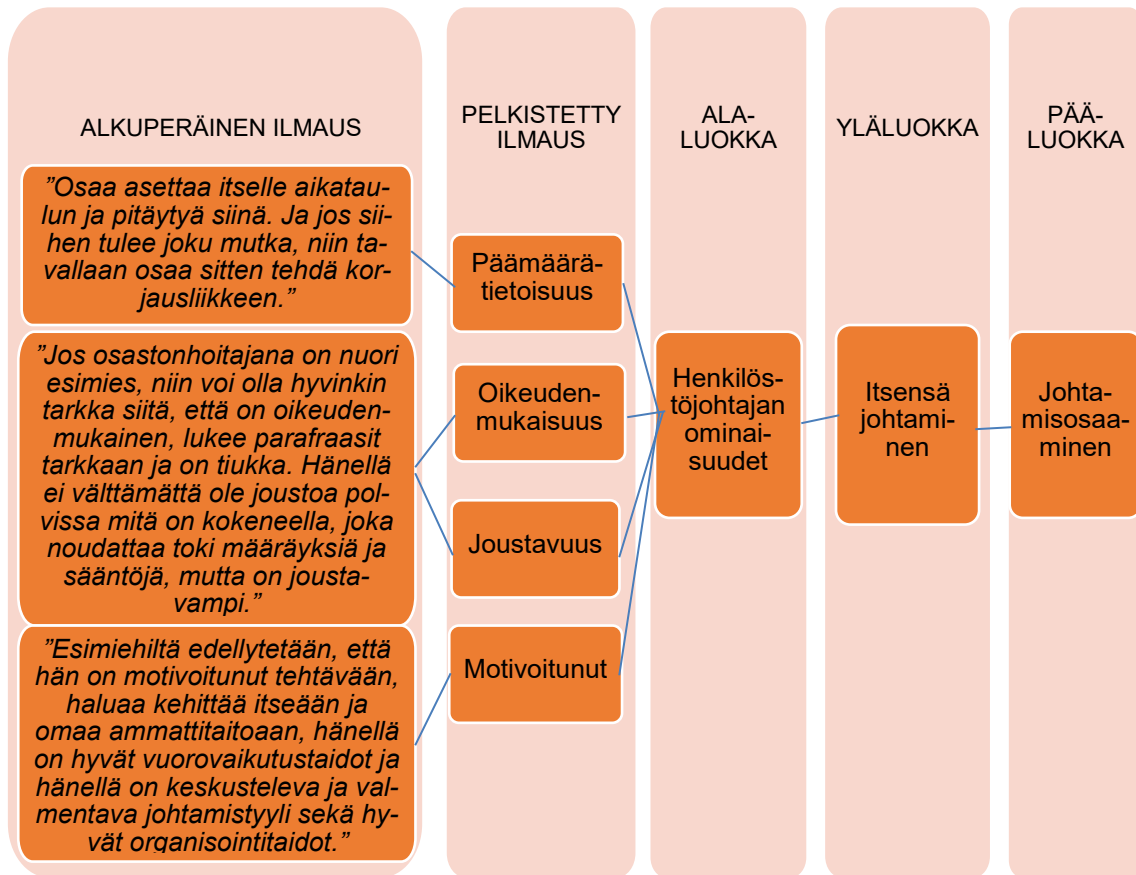
## KEHITTÄMISOSAAMINEN

### ORGANISAATIOKULTTUURIN VAHVISTAMINEN

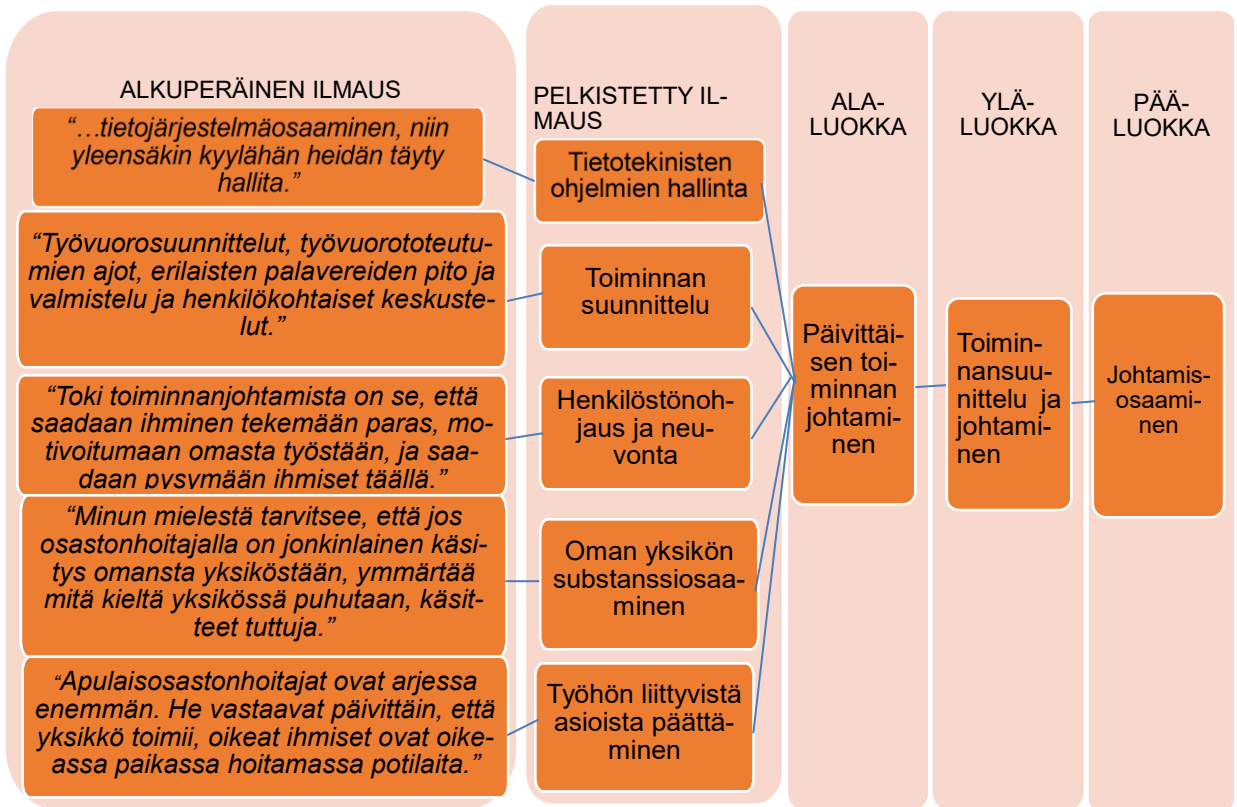
- Tutkimuksellisen tiedon hakeminen
- Tutkimuksellisen tiedon hyödyntäminen
- Henkilöstön osaamisen arviointi
- Asiakkaiden tarpeiden arviointi
- Yksikön toiminnan laadun kehittäminen
- Prosessien ja toimintojen kehittäminen
- Projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen

### YHTEISTYÖTAPOJEN VAHVISTAMINEN

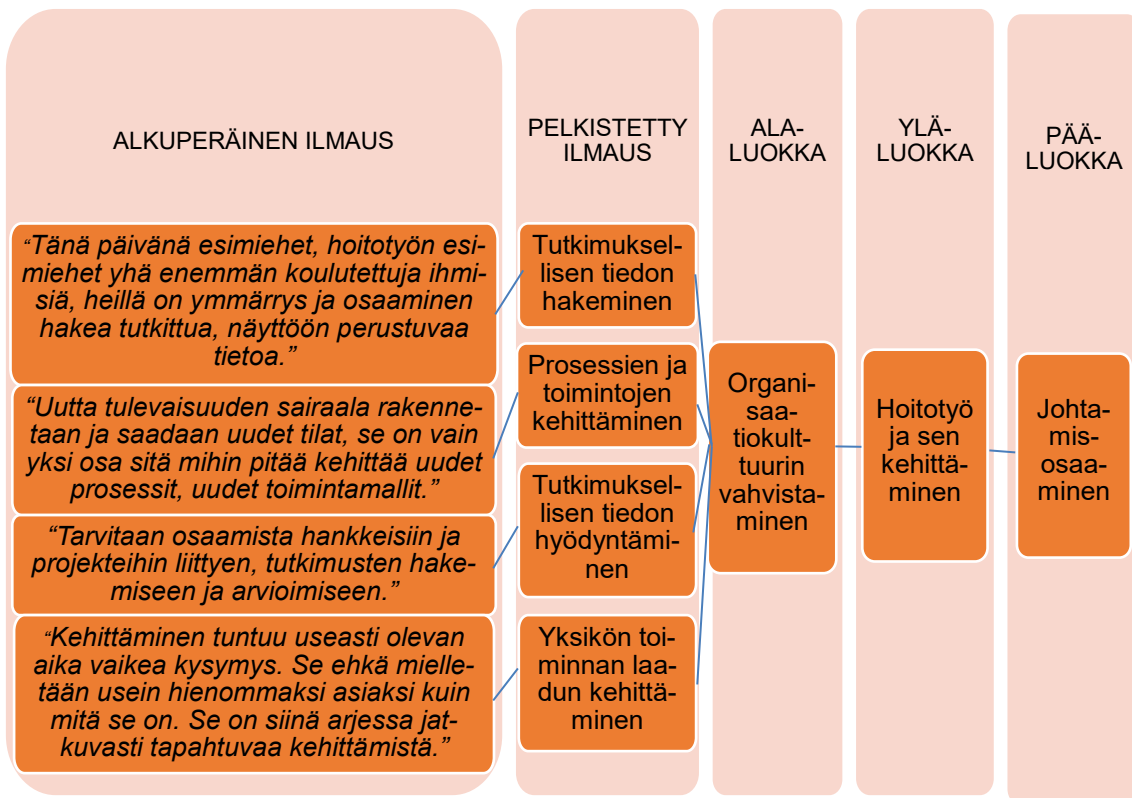
- Yhteistyö henkilöstön kanssa
- Yhteistyö yli tulosaluerajojen
- Yhteistyö yli organisaatorajojen
- Muutoksen johtaminen



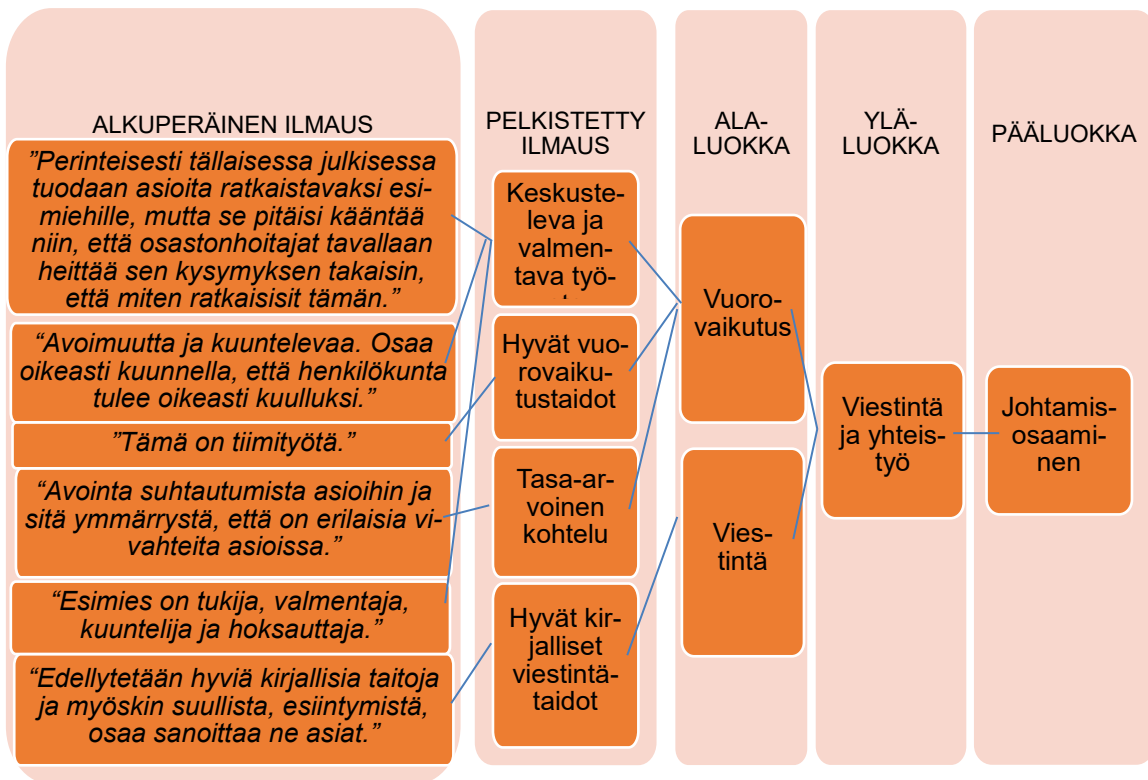
Itsensä johtamisen haastattelumateriaalin analyysi



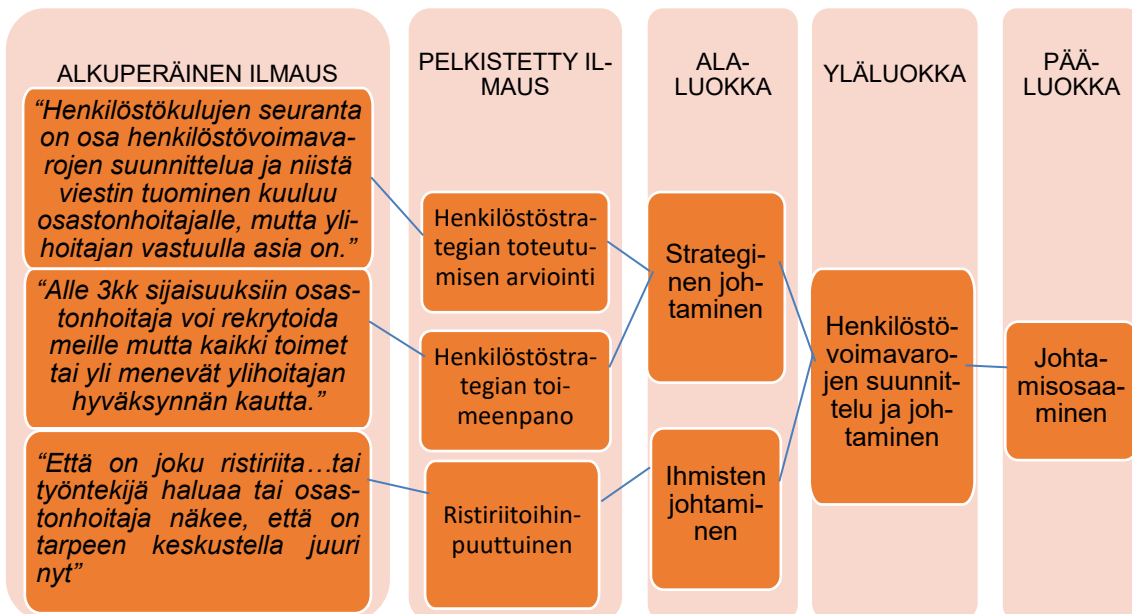
Johtamistehtävien ja päivittäisen toiminnan johtamisen haastattelumateriaalin analyysi



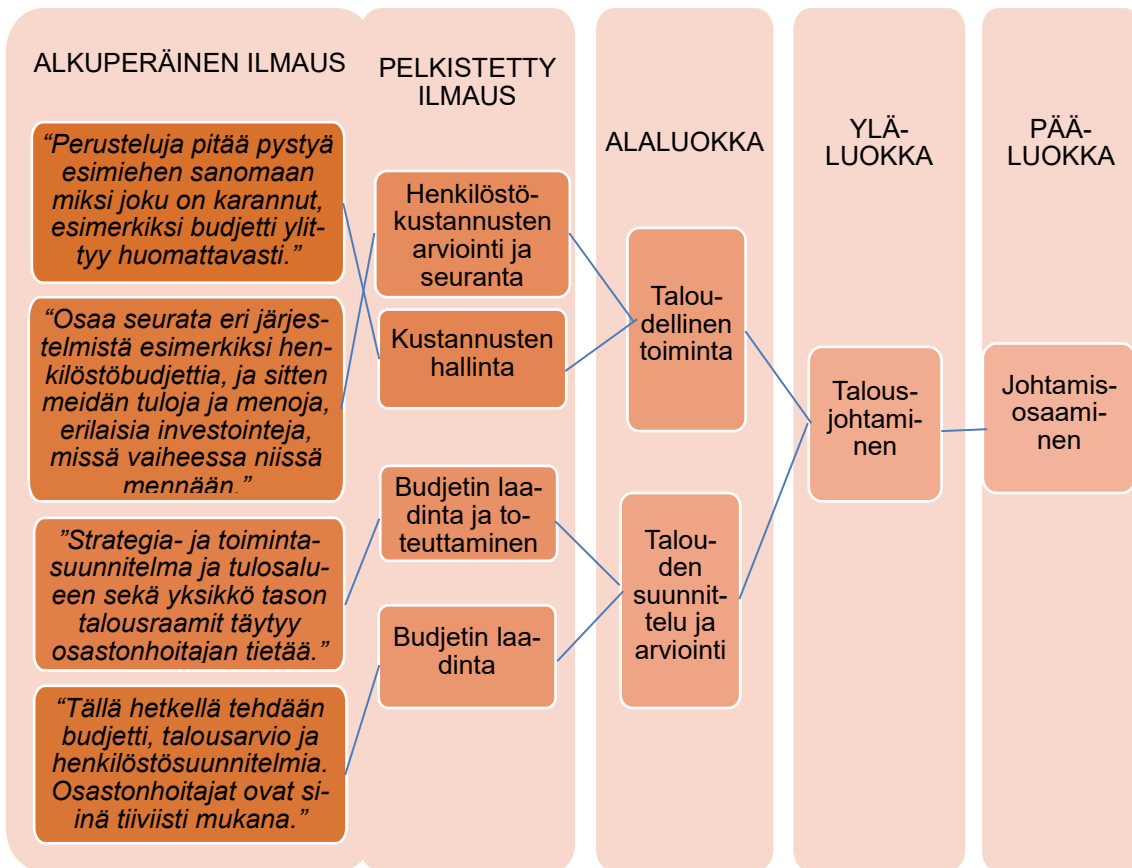
Kehittämisoosaamisen haastattelumateriaalin analyysi



Viestinnän ja yhteistyön haastatteluaineiston analyysi



Henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja johtamisen haastatteluaineiston analyysi



Talousjohtamisen haastattelumateriaalin analyysi



## TOIMINNAN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN

PALVELUKETJUOSAAMINEN	1	2	3	4	5
Palveluketjujen kulun tunteminen					
Organisaation strategian tunteminen					
Organisaation rakenteen tunteminen					
Strategien jalkauttaminen osaksi käytännön työtä					
PÄIVITTÄISEN TOIMINNAN JOHTAMINEN					
Henkilöstön ohjaus ja neuvonta					
Ongelmanratkaisu					
Työhön liittyvistä asioista sopiminen henkilöstön kanssa					
Työhön liittyvistä asioista päättäminen					
Toiminnan suunnittelu					
Oman yksikön substanssiosaaminen					
Vastuun kantaminen					
TYÖSUOJELU					
Työympäristön turvallisuudesta vastaaminen					
Epäkohtien korjaaminen työympäristössä					
Työolosuhteiden turvallisuudesta vastaaminen					
Epäkohtien korjaaminen työolosuhteissa					
JURIDINEN OSAAMINEN					
Työtä ohjaavien lakien ja asetusten tunteminen					
KVTES:n liittyvien asioiden tunteminen					
Henkilöstön tehtäväkuvien määrittely					
Pisteet yhteensä					
Toiminnan suunnittelun ja johtamisen osaamisen tasosi on:					
noviisi (pisteet 18-26)					
edistynyt aloittelija (pisteet 27-44)					
pätevä (pisteet 45-62)					
taitava (pisteet 63-80)					
asiantuntija (81-90)					



## HOITOTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN

ORGANISAATIOKULTTUURIN VAHVISTAMINEN	1	2	3	4	5
Tutkimuksellisen tiedon hakeminen					
Tutkimuksellisen tiedon hyödyntäminen					
Henkilöstön osaamisen arviointi					
Asiakkaiden tarpeiden arviointi					
Yksikön toiminnan laadun kehittäminen					
Prosessien ja toimintojen kehittäminen					
Projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen					
Johtamasi substanssin tunteminen					
<b>YHTEISTYÖTAPOJEN VAHVISTAMINEN</b>					
Yhteistyö henkilöstön kanssa					
Yhteistyö yli tulosaluearajojen					
Yhteistyö yli organisaatorajojen					
Pisteet yhteensä					
Hoitotyön ja sen kehittämisen osaamisen tasosi on:					
noviisi (pisteet 11-16)					
edistynyt aloittelija (17-27)					
pätevä (pisteet 28-38)					
taitava (pisteet 39-49)					
asiantuntija (pisteet 50-55)					

## VIESTINTÄ JA YHTEISTYÖ

VUOROVAIKUTUS	1	2	3	4	5
Erilaisten ihmisten kohtaaminen					
Läsnäolo					
Keskusteleva työote					
Valmentava työote					
Tasa-arvoinen kohtelu					
Arvostuksen osoittaminen koko työyhteisöä kohtaan					
Tilanneherkkyys					
Rakentavan palautteen antaminen					
Positiivisen palautteen antaminen					
Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen					
<b>YHTEISTYÖ</b>					
Kyky tehdä yhteistyötä					
Verkostoituminen					
Avoin suhtautuminen erilaisiin ihmisiin					
Esiintymistaidot					
Organisointitaidot					
<b>VIESTINTÄ</b>					
Taito kuunnella					
Selkeä viestintä henkilökunnalle					
Hyvät kirjallisen viestinnän taidot					
Tietoteknisten ohjelmien hallinta					
Pisteet yhteensä					
Viestinnän ja yhteistyön osaamisen tasosi on:					
noviisi (pisteet 19-28)					
edistynyt aloittelija (pisteet 29-47)					
pätevä (pisteet 48-66)					
taitava (pisteet 67-85)					
asiantuntija (pisteet 86-95)					

## HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN

STRATEGINEN JOHTAMINEN	1	2	3	4	5
Henkilöstöstrategian suunnittelu (millaisia osaajia tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa)					
Henkilöstöstrategian toimeenpano					
Henkilöstöstrategian toteutumisen arviointi					
<b>HENKILÖSTÖPROSESSIT</b>					
Henkilöstön riittävän määrän varmistaminen					
Henkilöstön oikea kohdentaminen					
Henkilöstön osaamisen arviointi					
Henkilöstön hyvinvoinnin arviointi					
Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen					
<b>IHMISTEN JOHTAMINEN</b>					
Koulutustarpeen arviointi					
Rakentavan palautteen antaminen					
Positiivisen palautteen antaminen					
Ristiriitoihin puuttuminen					
Epäasialliseen käyttäytymiseen puuttuminen					
Muutoksen johtaminen					
Henkilöstön sitouttaminen					
Motivointi					
Positiivinen suhtautuminen muutoksiin					
Päämäärätietoisuus					
Oikeudenmukaisuus					
Joustaminen					
Esimerkillinen toiminta					
Innostaminen					
Pisteet yhteensä					
Henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja johtamisen osaamisen tasosi on:					
noviisi (pisteet 22-32)					
edistynyt aloittelija (pisteet 33-54)					
pätevä (pisteet 34-76)					
taitava (pisteet 77-98)					
asiantuntija (pisteet 99-110)					

## TALOUDEN JOHTAMINEN

TALOUDEN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI	1	2	3	4	5
Budjetin laadinta					
Budjetin toteuttaminen					
Henkilöstökustannusten arviointi					
TALOUDELLINEN TOIMINTA					
Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen					
Kustannusten hallinta					
Tuloksellisuuden mittaaminen					
Henkilöstökustannusten seuranta					
Työntekijöiden osallistaminen taloudellisen toiminnan toteuttamiseen					
Budjetin seuranta					
Budjetinmukaiset hankinnat					
Pisteet yhteensä					
Talouden johtamisen osaamisen tasosi on:					
noviisi (pisteet 10-14)					
edistynyt aloittelija (pisteet 15-24)					
pätevä (pisteet 25-34)					
taitava (pisteet 35-44)					
asiantuntija (pisteet 45-50)					