

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2019

Heidi Takaneva-Leino

# LAADUKAS, NÄKYVÄ JA TASA- ARVOINEN ESIMIES

– Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön  
käsikirja

Heidi Takaneva-Leino

# LAADUKAS, NÄKYVÄ JA TASA-ARVOINEN ESIMIES

- Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja

Työelämälähtöisen kehittämisprojektin aihe on Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja. Perhekuntoutuskeskus Lauste on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka tarjoaa monipuolisesti lastensuojelun palveluja eri elämäntilanteissa oleville lapsille, nuorille ja perheille. Tarpeen kehittämisprojektille olivat määritelleet Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehet; he olivat kertoneet tarvitsevansa työnsä avuksi käsikirjan, johon on kirjattu kaikki ne asiat ja ohjeistukset, joita tarvitaan työskenneläkseen esimiehenä Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Kehittämisprojektin alkaessa asiat ja ohjeistukset olivat tallennettuina joka puolelle sähköisiä tietojärjestelmiä ja osa tiedoista oli vain paperisena. Kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää esimiestyön käsikirja Perhekuntoutuskeskus Lausteelle.

Kehittämisprojektin teoreettisissa lähtökohdissa tarkastellaan perehdytystä, sen tarkoitusta ja vaikutusta sekä esimiehen roolin merkitystä perehdytyksen onnistumisessa. Näiden lisäksi tarkastellaan esimiehen osaamisalueita. Kehittämisprojektin tutkimuksellinen osuus oli Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille teetetty kysely koskien esimiestyön käsikirjan kehittämistä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää esimiesten omaa esimiestyön osaamista, heidän ajatuksiaan ja toiveitaan liittyen käsikirjaan sekä mielipiteitä siitä, miksi käsikirja tarvitaan.

Kehittämisprojektin tarkoituksena on, että tulevaisuudessa esimiestyö Perhekuntoutuskeskus Lausteella on näkyvää, tasa-arvoista ja laadukasta.

Esimiestyön käsikirja kehitettiin kohderyhmä huomioiden kyselyn tulosten, kirjallisuuskatsauksen tutkimusten ja projektiryhmän osaamisen pohjalta. Kehittämisprojektin tuotoksena on sähköinen esimiestyön käsikirja, josta löytää kaiken tarvittavan tiedon toimiakseen Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehenä.

Käsikirjaa ei päästy testaamaan käytännön työssä kehittämisprojektin aikana, sillä Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämä sähköinen tietojärjestelmä vaihtui, johon käsikirja oli tarkoitus tallentaa, eikä uutta tietojärjestelmää ehditty ottaa käyttöön ennen kehittämisprojektin päättymistä. Käsikirja tullaan siirtämään uuteen tietojärjestelmään heti, kun se on mahdollista.

## ASIASANAT:

Esimies, esimiestyö, osaaminen, ammatillinen osaaminen, perehdytys.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Development and management in social services and health care

2019 | 67 pages, 25 pages in appendices

Heidi Takaneva-Leino

## HIGH QUALITY, VISIBLE AND EQUAL SUPERIOR

- The handbook of the superior work for the Family rehabilitation center Lauste

The subject of the work-oriented development project is the handbook of the superior work for Family rehabilitation center Lauste. The Family rehabilitation center Lauste is the non-profit organization which offers the services of the child protection to the children, young people and families in different situations in life. The need for the development project had been defined by superiors of the Family rehabilitation center Lauste; they had told that they had been needing as the help of their work a handbook to which all those things and instructions, which are needed when working as a superior in Family rehabilitation center Lauste, have been recorded. When a development project began, the things and instructions were recorded in electric information processing systems on every half and a part of the information was only a paper version. The purpose of the development project was to develop the handbook of the superior work for Family rehabilitation center Lauste.

In theoretical starting points for the development project it is examined orientation, its purpose and effect and the significance of the superior's role in the success of the orientation. In addition to these, the superior's fields of know-how are examined. The research part of the development project was the survey for the superiors of the Family rehabilitation center Lauste regarding the developing of the handbook of the superior work. The aim of the survey was to clarify the own know-how of the superiors' superior work, their thoughts and wishes and opinions from why the handbook is needed.

The purpose of the development project is that in the future the superior work in the Family rehabilitation center Lauste will be visible, equal and high quality.

The handbook of the superior work was developed paying attention to the target group based on the results of the survey, based on the studies of the literature review and based on the know-how of the project group. The output of the development project is an electric handbook of the superior work. In the electric handbook all the necessary information is found in order to act as a superior in Family rehabilitation center Lauste.

It was not possible to test the handbook during the development project in the practical work because Family rehabilitation center Lauste changed their electric information processing system to which handbook was intended to save. And there had no time to bring into use a new information processing system before the end of the development project. The handbook will be moved to a new information processing system as soon as it is possible.

### KEYWORDS:

Superior, superior work, know-how, professional knowledge, orientation.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
2.1 Kehittämiprojektin tarve	8
2.2 Kohdeorganisaatio	9
2.3 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos	11
2.4 Projektiorganisaatio	11
<b>3 KIRJALLISUUSKATSAUS</b>	<b>13</b>
<b>4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>15</b>
4.1 Perehdytys ja sen tarkoitus	15
4.2 Perehdytyksen vaikutus	16
4.3 Esimiehen rooli perehdytyksen onnistumisessa	18
4.4 Esimiehen osaamisalueet	19
<b>5 KÄSIKIRJAN KEHITTÄMINEN</b>	<b>22</b>
5.1 Vuonna 2018	22
5.2 Vuonna 2019	26
<b>6 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO</b>	<b>30</b>
6.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat	30
6.2 Tutkimusmenetelmä	31
6.3 Kohderyhmä	32
6.4 Aineiston analysointi	33
6.5 Tutkimustulokset	34
6.5.1 Esimiesten esimiestyön osaaminen	36
6.5.2 Esimiestyön käsikirjan tarpeellisuus	47
6.5.3 Käsikirjaan toivottavat asiat	50
6.6 Johtopäätökset	55
6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	56
<b>7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS</b>	<b>58</b>
7.1 Esimiestyön käsikirja	58

7.2 Käsikirjan kehittämisehdotukset	60
<b>8 KEHITTÄMISPROJEKTIN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS</b>	<b>62</b>
<b>9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI</b>	<b>63</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>66</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Kirjallisuushakukoonti.
- Liite 2. Kirjallisuushaun tulos.
- Liite 3. Webropol- kysely.
- Liite 4. Esimiestyön käsikirja.

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Käsikirjan eteneminen vuonna 2018.	22
Kuvio 2. Käsikirjan eteneminen vuonna 2019.	26
Kuvio 3. Työvuodet Perhekuntoutuskeskus Lausteella.	34
Kuvio 4. Ammattiryhmä.	35
Kuvio 5. Esimiestyövuodet Perhekuntoutuskeskus Lausteella.	35
Kuvio 6. Rekrytointi.	36
Kuvio 7. Perehdytys.	38
Kuvio 8. Työsuhdeasiat.	39
Kuvio 9. Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveys.	41
Kuvio 10. Yhteistoiminta.	42
Kuvio 11. Lainsäädäntö.	44
Kuvio 12. Henkilöstön osaamisen kehittäminen.	45
Kuvio 13. Muut esimiestyöhön liittyvät asiat.	46
Kuvio 14. Esimiestyön aihealueet osa 1/2.	51
Kuvio 15. Esimiestyön aihealueet osa 2/2.	52
Kuvio 16. Esimiestyön käsikirjan aihealueet.	58

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Rekrytoinnin tunnusluvut.	37
Taulukko 2. Perehdytyksen tunnusluvut.	38
Taulukko 3. Työsuhteen tunnusluvut.	40
Taulukko 4. Työsuojelun, -turvallisuuden ja -terveyden tunnusluvut.	41
Taulukko 5. Yhteistoiminnan tunnusluvut.	43
Taulukko 6. Lainsäädännön tunnusluvut.	44

Taulukko 7. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tunnusluvut.	45
Taulukko 8. Muihin esimiestyöhön liittyvien asioiden tunnusluvut.	47
Taulukko 9. Esimiestyön aihealueiden tunnusluvut.	53

# 1 JOHDANTO

Perhekuntoutuskeskus Lauste, joka on voittoa tavoittelematon yli 100-vuotias lastensuojelupalvelujen edelläkävijä, on lähtenyt kehittämään organisaationsa esimiestyötä. Kehittämisen keskiössä on ollut erityisesti juuri organisaation esimiehille suunnatun käsikirjan kehittäminen. Käsikirjan, josta tulee löytyä kaikki tarvittava tieto Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehenä työskentelyyn. Esimiehille suunnattua perehdytyskansiota tai käsikirjaa ei ole ollut lainkaan käytössä organisaatiossa ja aiemmin esimerkiksi uuden esimiehen perehdytys ei ole ollut niin selkeä, ja kaikille samanlainen, prosessi.

Kirjallisuuskatsausta tehdessäni ja teoreettiseen viitekehykseen tutustuessani, tein havainnon, että nimenomaan esimiehen perehdytyksestä löytyy kovin vähän tutkittua ja luotettavaa, vertaisarvioituja tutkimuksia. Kehittämisprojektin aihe on siis tästäkin syystä tarpeellinen ja tärkeä, vaikkakaan aihe ei suoranaisesti liity esimiehen perehdytykseen, vaan käsikirjaan, jonka avulla muun muassa perehdytys onnistuu.

Tarkoituksena on, että tulevaisuudessa Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyö on laadukasta, tasavertaista ja näkyvää, joten esimiestyön käsikirjan kehittäminen on ensimmäinen askel kohti tarkoitusta. Tämä kehittämisprojekti pyrki vaihe vaiheelta saavuttamaan kehittämisprojektille asetetun tavoitteen; kehittää Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille esimiestyön käsikirja.

Kehittämisprojekti on ollut vuoden mittainen prosessi, jonka nyt tämä raportti sinetöi. Tämä kehittämisprojektin raportti on kuvaus siitä, miten asetettuun tavoitteeseen päästiin projektipäällikön, eli kehittämisprojektin tekijän, johdolla sekä kirjallisuuskatsauksen, projektiryhmän tiedon ja osaamisen sekä Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille teetetyn kyselyn tulosten avulla. Näitä kaikkia todella tarvittiin esimiestyön käsikirjan kehittämiseen.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kehittämiprojektin tarve

Kehitettäessä organisaation toimintaan ja strategiaan liittyviä kehittämistarpeita, organisaatioissa hyödynnetään projekteja nykyään enenevässä määrin. Tällöin organisaation on projektin avulla mahdollista kehittää tämän hetkinen tila strategiassa määritellyksi tulevaisuuden ihannelilaksi. Projektiin liittyvä projektiryhmä ja muut siihen liittyvät, tarpeen mukaan määritellyt ryhmät, toteuttavat projektin sille asetettujen tarpeen, tavoitteen ja aikataulun mukaisesti. Projektin tunnusmerkkejä on, että projektilla on selkeä tavoite, projektipäällikkö vastaa ja koordinoi projektin vaiheita, projektin käytössä ovat rajalliset resurssit ja että projektin eri toimintavaiheet edistävät projektin tavoitteen toteutumista. (Mäntyneva 2016, 9 – 11.)

Projekteja on erilaisia projektin luonteesta riippuen, kuten kehittämisprojekti ja tutkimusprojekti. Tutkimusprojektille on määritelty tutkimusongelma, johon pyritään etsimään ratkaisua. Se on siis uutta etsivä ja kartoittava sekä tavoitteena on pidemmän aikavälin hyödyt ja organisaation strategiset tavoitteet. Kehittämisprojektin tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta ja se tehdään usein oman organisaation sisällä. Kehittämisprojektin aiheena voi olla esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen tai uusien työtapojen kehittäminen. (Mäntyneva 2016, 11 – 12.) Tämä opinnäytetyö on kehittämisprojekti, jossa on myös tutkimuksellinen osuus.

Projekti käynnistyy yleensä tarpeesta. Projektin tuotokselle on tarve, joka toimii projektin lähtökohtana ja sen pohjalta lähdetään kehittämään projektia eteenpäin. (Mäntyneva 2016, 11.) Perhekuntoutuskeskus Lausteen vuosien 2017-2020 strategian yhtenä osana on johtamisjärjestelmän kehittäminen ja Perhekuntoutuskeskus Lausteella on keskitytty erityisesti esimiestyön kehittämiseen. Kehittämisprojektin aiheena oleva Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirjan kokoaminen on yksi osa johtamisjärjestelmän kehittämistä.

Esimiestyön käsikirja ja sen tarve on noussut esimiesten omasta tarpeesta, sillä Perhekuntoutuskeskus Lausteella ei ole olemassa esimiehille suunnattua käsikirjaa, johon olisi kirjattu kaikki esimiestyöhön liittyvä. Tällä hetkellä, esimerkiksi perehdyttäessä uutta esimiestä työhön, kaikki tarvittava tieto on kirjattu eri paikkoihin intrassa ja osa tiedoista löytyy ainoastaan paperisena versiona, mutta joita ei ole päivitetty useampaan vuoteen.



Myös osa tiedoista on pisimpään esimiehinä työskentelevillä hiljaisena tietona. Lisäksi esimiesten on vaikea löytää tarvittavia tietoja, kun ei tiedä tarkalleen, mistä etsiä. Myös eri työtavat vaihtelevat esimiesten kesken, sillä ei ole olemassa käsikirjaa, josta tarkistaa, miten tietyt asiat on määritelty tehtävän Perhekuntoutuskeskus Lausteella.

Esimiestyön käsikirjan kokoaminen on siis ajankohtainen ja tarpeellinen, ja minua, kehittämisprojektin tekijää, on pyydetty tekemään se oman työkokemukseni perusteella. Esimiestyön käsikirjan tulee koota henkilö, jolla on kokemusta esimiestyöstä Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Tällä hetkellä esimiehet ovat niin työllistettyjä, ettei heillä ole aikaa koota käsikirjaa.

Perhekuntoutuskeskus Lausteella on lähes 200 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Turussa ja osa Uudessakaupungissa. Perhekuntoutuskeskus Lausteen lastensuojelun eri palveluprosessien piirissä työskentelee 22 esimiestä, joista seitsemän työskentelee sijaishuollon puolella ja viisi tiimiesimiehinä avo- ja perheiden arviointi- ja kuntoutuspuolella. Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtoryhmästä kuusi toimii esimiehenä, esimerkiksi koulun rehtori. Heidän lisäksi Perhekuntoutuskeskus Lausteella työskentelee keittiön ja kiinteistöpuolen esimiehet, henkilöstökoordinaattori, joka on keikkalaisten esimies sekä perhehoidon esimies. Esimiestyön käsikirja koskettaa siis useampaa henkilöä usealta eri työkentältä. Tämän vuoksi on tärkeää koota yhtenäinen käsikirja, joka kattaa kaiken esimiestyöhön liittyvän Perhekuntoutuskeskus Lausteella.

Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtoryhmä on käynyt keskustelua esimiestyön käsikirjan tarpeellisuudesta ja on päätetty, että käsikirja on laadittava pikimmiten sen tarpeellisuuden vuoksi. Johtoryhmän ajatuksena on, että käsikirjan avulla esimiestyö Perhekuntoutuskeskus Lausteella tulee laadukkaammaksi ja näkyvämmäksi.

## 2.2 Kohdeorganisaatio

Kehittämisprojektin kohdeorganisaationa on Perhekuntoutuskeskus Lauste, joka on yksityinen, voittoa tavoittelematon lastensuojelupalvelujen tarjoaja. Perhekuntoutuskeskus Lauste on perustettu sata vuotta sitten alun perin sotaorvoille, minkä jälkeen siellä asuivat pojat ja 1990-luvun alkupuolelta lähtien myös tytöt. Nykyään yhdistys tarjoaa monipuolisesti lastensuojelun palveluja eri tarpeissa oleville asiakkaille. (Lauste 2019.)

Kehittämiprojektin aiheena on Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja, joka suunnitellaan esimiesten työkaluksi. Perhekuntoutuskeskus Lausteen lastensuojelun palveluihin kuuluvat yksiköt niin huostaanotetuille kuin kiireellisesti sijoitetuille lapsille ja nuorille, erityisen huolenpidon yksikkö sekä päihdehoitoon ja psykiatriseen osaamiseen erikoistuneet yksiköt. Näiden lisäksi on myös yksikkö itsenäistyville, jälkihuollon nuorille sekä koulupalvelut, perhehoito, perhekuntoutus ja avopalvelut. Uudessakaupungissa on kaksi sijaishuollon yksikköä ja yksi perhekuntoutuksen yksikkö, loput yksiköt sijaitsevat Turussa. Asiakaspaiikkoja on suunnilleen 70 lapselle ja nuorelle ja 16 asiakaspaiikkaa perheille. (Lauste 2019.)

Perhekuntoutuskeskus Lausteen sijaishuollon palvelut on tarkoitettu eri ikäisille lapsille ja nuorille. Keskimäärin Perhekuntoutuskeskus Lausteelle sijoitetut nuoret ovat 12-18 vuotiaita. Sijoitusten syyt vaihtelevat ja useimmilla nuorista onkin taustalla useampia syitä sijoitukselle. Lähes jokaisella nuorella on koulunkäynnissä ongelmia; oppimis- ja keskittymisvaikeuksia sekä koulusta paljon poissaoloja. Päihdeongelmat ovat lisääntyneet nuorten keskuudessa, minkä vuoksi Perhekuntoutuskeskus Lausteelle on perustettu päihdeyksikkö muutama vuosi sitten tarkoituksena tarjota apua ja kuntoutusta päihdeongelmallisille nuorille. Valitettavaa on, että miltei jokainen laitoksessa oleva nuori on ollut tekemisissä päihteiden (alkoholi, tupakka, huumausaineet) kanssa. Nuorilla voi lisäksi olla aggressiivista käyttäytymistä, monenlaisia diagnooseja, esimerkiksi ADHD, käyttäytymishäiriöitä sekä seksuaalisesti holtitonta käyttäytymistä. Perhekuntoutuskeskus Lausteelle sijoitetut nuoret ovat siis erittäin vaikeahoitaisia nuoria, joista osa on valitettavasti joutunut useasti siirtymään erilaisista lastensuojelulaitoksista toiseen ennen kuin ovat tulleet tähän kyseiseen laitokseen. (Perhekuntoutuskeskus Lausteen sijaishuollon päällikkö 2018.)

Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehet vastaavat omasta tiimistään ja jokainen tiimi koostuu esimiehen lisäksi 2-20 työntekijästä, jotka ovat koulutukseltaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia, esimerkiksi sosionomeja ja sairaanhoitajia. Tiimi tekee työtä omaan yksikköön sijoitettujen nuorten tai perheiden kanssa päivittäin jokaisen asiakasuunnitelman mukaisesti.

### 2.3 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos

Projektille asetetaan tavoite, jota kohti projektissa työskennellään. Tavoitteen on tärkeä olla selkeä ja realistinen, jotta väärinymmärrysten riski on pieni ja jotta projekti on mahdollista toteuttaa. (Mäntyneva 2016, 44.) Kehittämiprojektin tavoitteena on kehittää Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille esimiestyön käsikirja. Projektissa on aina tarkoitus saada tavoitteiden saavuttamiseksi konkreettinen tuotos aikaan (Silfverberg 2007, 86). Kehittämiprojektin tuotoksena on Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja. Esimiestyön käsikirjaa voi kutsua myös perehdytyskansioksi sen sisällön vuoksi.

Kehittämiprojektin tarkoituksena on, että tulevaisuudessa esimiestyö Perhekuntoutuskeskus Lausteella on laadukasta, tasavertaista ja näkyvää. Käsikirjan on tarkoitus olla hyödyksi ja avuksi esimiehille arkipäivän työtilanteissa, jolloin he eivät välttämättä tiedä, miten kuuluu toimia ja tehdä tai mitä esimerkiksi esimieheltä odotetaan tietystä tilanteesta. Ajatuksena on, että käsikirjaan sisällytetään kaikki, mitä esimiestyöhön liittyy Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Esimiestyön käsikirja tulee olemaan verkossa, joten se on helposti muokattavissa, mutta sen osioita on myös mahdollista tulostaa. Käsikirja kehitetään ja kootaan projektiryhmän avulla sekä kyselyn ja kirjallisuuskatsauksen tutkimustulosten pohjalta. Tavoitteena on tehdä käsikirjasta selkeä ja helposti lähestyttävä eli tieto löytyy nopeasti käsikirjasta.

### 2.4 Projektioorganisaatio

Projektin toteuttaa projektioorganisaatio, joka koostuu projektiryhmästä ja projektin ohjausryhmästä sekä mahdollisesti muista tarvittavista asiantuntijoista projektista riippuen. Projektioorganisaatiosta puhutaan silloin, kun organisaatio työskentelee edistääkseen tiettyä projektia. Projektioorganisaatio on voimassa vain projektin ajan ja sen tarkoituksena on kehittää jokin asia, minkä jälkeen kehitetty asia siirtyy organisaation käyttöön. (Mäntyneva 2016, 19 – 20.)

Projektiryhmä työskentelee projektin parissa eli se toteuttaa projektin ja on olemassa vain projektin ajan. Projektiryhmässä on tärkeää yhteistyö ryhmän jäsenten välillä sekä tiivis ja tehokas työskentely projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektiryhmän jäsenten on oltava tietoisia, mitä projektissa tehdään ja mitä ryhmän jäseneltä

odotetaan projektin suhteen. (Mäntyneva 2016, 24 – 26.) Kehittämiprojektin projektiryhmään kuuluu projektipäällikkö, joka on kehittämisprojektin tekijä, Perhekuntoutuskeskus Lausteen henkilöstökoordinaattori, joka toimii myös kehittämisprojektin tekijän mentorina, sijaishuollon yksikön esimies ja tutor-opettaja. Projektiryhmä on apuna kertomalla mielipiteitään ja ajatuksiaan kehitettäessä kehittämisprojektin tuotosta ja projektipäällikkö pystyy hyödyntämään heidän ammattitaitoaan kehittämistyössä.

Projektiryhmän vetäjänä on projektipäällikkö, joka aloittaa ja lopettaa projektin sekä ohjaa projektiryhmän työskentelyä kaikissa sen vaiheissa. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu seurata projektiin liittyvien tehtävien edistymistä, kohdentaa projektiin kuuluvia tehtäviä projektiryhmän jäsenille ja raportoida projektin päättyessä. Projektipäällikön tehtävänä on hyödyntää projektiryhmän jäsenten osaamista projektin kaikissa vaiheissa. (Mäntyneva 2016, 32 – 35.)

Projektin ohjausryhmä, jota voi kutsuta myös johtoryhmäksi, on valvova ja ohjaava ryhmä, joka seuraa projektin toteutumista. Ohjausryhmän tarkoituksena on, että se hyväksyy projektin tulokset ja tuotokset sekä on projektipäällikön apuna ja tukena tarvittaessa. Ohjausryhmä ottaa kantaa projektin suuntaan ja seuraa projektin asetettujen tavoitteiden ja aikataulun toteutumista. Ohjausryhmää voi parhaiten kuvata niin, että se on kiinnostunut projektista ja sen edistymisen vaiheista. (Ruuska 2012, 144 – 145, 149.) Kehittämisprojektin ohjausryhmään kuuluu projektipäällikön lisäksi Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtoryhmän jäsenet ja sen tehtävä on lähinnä hallinnollinen ja projektin valvonnasta vastaaminen. Kehittämisprojektin kysely teetetään ohjausryhmälle, lukuun ottamatta tietenkin kehittämisprojektin projektipäällikköä.

### 3 KIRJALLISUUSKATSAUS

Toteutin kirjallisuuskatsauksen kesäkuun 2019 aikana. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseksi valikoitui ”Millaista perehdytystä esimiehille on järjestetty”. Hakuja tein Business – tietokannasta kesäkuun 2019 aikana. Suomenkieliset hakusanat olivat esimies, johtaja, perehdytys, perehdytys työhön, esimiestyö, perehdytysohjelma. Vastaavasti englanninkieliset hakusanat olivat superior, manager, orientation, orientation to work, introduction to work, superior work, induction program. Näitä sanoja yhdistelemällä muodostin seuraavat englanninkieliset hakufraasit, joilla etsin aineistoa tietokannasta: superior´s AND orientation, orientation to work, introduction to work, superior work AND orientation ja induction program AND manager sekä induction program AND superior. Hakukriteereiksi olin valinnut 10 vuotta julkaisusta, vertaisarvioitu, englanninkielinen ja koko teksti saatavilla (Liite 1).

Kirjallisuuskatsauksen alkuvaiheessa ongelmaksi muodostuivat hakufraasit, joilla löytyi tuhansia tutkimuksia. Tämän vuoksi hakufraaseja tuli miettiä tarkemmin ja juuri omaan tutkimuskysymykseeni liittyen. Lopulta edellä mainitut hakufraasit muodostivat hakukonaisuuden.

Business- tietokannasta löytyi yhteensä 441 tutkimusta, joista otsikoiden perusteella valikoitui lähempään tarkasteluun 211 tutkimusta. Näiden joukossa oli kolme duplikaattia, jotka poistin, joten 208 tutkimusta jäi kaiken kaikkiaan. Näiden tutkimusten abstraktien luvun jälkeen jäljelle jäi 75 tutkimusta, joiden koko tekstin luin. Näiden joukossa oli vielä kolme duplikaattia ja näin ollen lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 27 tutkimusta. Hylkäsin kaiken kaikkiaan 408 tutkimusta, sillä ne eivät vastanneet tutkimuskysymykseeni. Kirjallisuuskatsausta kirjoittaessani jouduin hylkäämään vielä 12 tutkimusta, sillä ne eivät liittyneet tutkittavaan aiheeseen. Kirjallisuuskatsaukseen jäi 15 tutkimusta, joiden pohjalta alun perin kirjoitin kirjallisuuskatsauksen. Kuitenkin lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen tein korjauksia ja poistin joitakin tutkimuksia, sillä ne eivät vastanneet kehittämissuunnitelman aiheeseen. Näin ollen lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen jäi 6 tutkimusta ja joiden keskeiset asiat on kirjattu liitteessä olevaan taulukkoon (Liite 2).

Näiden edellä mainittujen tutkimusten lisäksi laajensin kirjallisuuskatsausta aihealueen manuaalisella haulla kesäkuussa 2019, joista seitsemän teosta päätyi tähän kirjallisuuskatsaukseen.

Lokakuussa 2019 täydensin kehittämisprojektini teoriaosuutta EBSCOhost- tietokannasta löytyvien esimiehen osaamiseen liittyvien tutkimusten avulla. Hakusanalla "managerial skills or managerial style" löytyi 196 tutkimusta, joista oli kokoteksti saatavilla, ne oli vertaisarvioitu, englanninkielisiä ja 10 viime vuoden aikana julkaistuja. Otsikkojen perusteella luin 21 tutkimuksen abstraktit ja niistä valikoitui tarkempaa tarkastelua varten 9 tutkimusta. Lopulta neljä tutkimuksista ei vastannut aiheeseeni, esimiehen osaamiseen, joten ne jäivät pois lopullisesta kirjallisuuskatsauksesta. Näin ollen viisi tutkimusta sisällytin kehittämisprojektini teoriaosuuteen.

Kaiken kaikkiaan 11 tutkimusta ja seitsemän manuaalisen haun avulla löytynyttä teosta on sisällytetty tähän kehittämisprojektin kirjallisuuskatsaukseen, joita avaan tarkemmin seuraavassa Teoreettiset lähtökohdat- luvussa.

## 4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1 Perekhytys ja sen tarkoitus

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan järjestämään riittävän perehdytyksen työntekijöille. Lain mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijä työpaikan oloihin, työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin ja työn oikeaan suorittamiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Perekhytykseen liittyy olennaisesti perehdytysohjelma, johon on kirjattu kaikki perehdytykseen liittyvät asiat, ja jonka pohjalta perehdytys toteutuu. Perehdytysohjelmaan on voitu kirjata työntekijöiden nimet, joiden vastuulla on tietyn asian perehdyttäminen uudelle työntekijälle ja siinä voi olla selkeä aikataulu perehdytykselle, jotta varmasti kaikki asiat tulee perehdytettyä ennen perehdytysjakson päättymistä. Perehdytyksen pituus riippuu työpaikasta; kesto voi vaihdella päivän pituisesta aina useamman viikon perehdytykseen. (Hyppänen 2007, 195 – 198.)

Perekhytyksen tarkoituksena on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työnsä ja työyhteisön. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten perusteella perehdytyksen tavoitteena on useimmiten parantaa työn tekoa eri näkökulmista käsin ja saada työntekijät viihtymään ja pysymään työssään pitkään. Arachchigen (2014, 7) tutkimuksessa perehdytyksen tarkoituksena on nähdä organisaation näkökulmasta perehdytys ensimmäisenä mahdollisuutena tutustuttaa uusi työntekijä organisaation arvoihin, työetiikkaan ja kulttuuriin. Hyvä perehdytys on pohja pitkäaikaiselle ja motivoituneelle työntekijälle ja se on hyvä työkalu uuden työntekijän sitouttamisessa työhön. (Arachchige 2014, 7, 9.) Archchige (2014, 12) toteaa, että tärkeää perehdytyksessä on rakentaa luottamusta ja tarjota käytännön harjoitusta uudelle työntekijälle, jotta hän oppii tekemään työnsä kunnona heti alusta alkaen.

Työhön perehdyttäminen muodostuu useammasta osa-alueesta: työtehtävien opettamisesta, työturvallisuudesta ja ergonomiasta, laadun aikaansaamisesta sekä työhön perehdyttämisestä. Myös oman itsensä johtaminen, sisäinen yrittäjäyys ja turvallinen ja terveellinen työsuoritus kuuluvat olennaisesti työhön perehdyttämisen kokonaisuuteen. Näistä kaikista yhteensä muodostuu taitava työ ja laadukas palvelu tai tuote. (Kauhanen 2012, 150 – 151.)

Onnistunut perehdytys takaa luontevat suhteet muihin työntekijöihin, esimieheen ja alaisiin sekä poistaa jännittyneisyyttä ja lisää työniloa ja työssä viihtymistä (Juuti & Vuorela 2002, 49 – 50).

#### 4.2 Perehdytyksen vaikutus

Erään yrityksen perehdytysohjelman uudistuksen myötä uudet työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen; sitoutuneisuusprosentti nousi 85%, sen ollessa aiemmin 78%. Tämä toi myös taloudellisia säästöjä, kun ei tarvinnut käyttää resursseja rekrytointi- ja muihin siihen liittyviin prosesseihin. Uudet työntekijät ovat innostuneita uudesta perehdytysohjelmasta ja perehdytyksen positiivinen palaute on noussut 50 prosentilla. Johtajat on saatu enemmän mukaan perehdytykseen ja he tietävät nykyään paremmin heidän vastualueensa. Uuden perehdytysohjelman tarkoituksena on saada uudet työntekijät tuntemaan ylpeyttä uudesta työpaikastaan, sitouttamaan heidät uuteen työhön ja mukautumaan työpaikan menestykseen sekä ymmärtämään oman jokapäiväisen työpanoksensa merkityksen yritykselle. (Pollitt 2013, 19 – 21.)

Eräs majoitusalan yritys on huomannut, että perehdytysohjelman kaltaiset harjoitukset sitouttavat työntekijöitä paremmin työhön, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus laskee. Tämä myös nostaa työntekijä- ja asiakastyytyväisyyttä. Yritys on todennut, että saavuttaakseen kilpailevan aseman majoitusosalalla, heidän tulee rohkaista myös jokaista tiimin jäsentä yksilöllisyyteen, ei vain ajatella yrityksen hotellien yksilöllisyyttä. (Pollitt 2011, 7.) Majoitusalan yritys on huomannut merkittäviä tuloksia, koko henkilökunnalle tarkoitettujen, työpajoissa tehtävien harjoitteiden jälkeen. Valitukset ovat vähentyneet lähes puolella, minkä myötä myös taloudellista säästöä on tullut, hotellin kanta-asiakkuusmäärät ovat kasvaneet, työntekijöiden vaihtuvuus on laskenut ensimmäisen puolen vuoden aikana ja kaiken kaikkiaan työntekijöiden pysyvyys on noussut 47 prosentista yli 60 prosenttiin. (Pollitt 2011, 10.)

Perehdytystä ei nähty erään yrityksen työnantajabrändin olennaisena osana. Lähiesimiesten työtehtäviin kuului sitouttaa uudet työntekijät töihin omien töiden ohella. Yrityksen alkuperäiseen perehdytysohjelmaan oli kirjattu, että uusi työntekijä saa täyden tuen ensimmäisen kolmen kuukauden aikana muilta työntekijöiltä ja etenkin lähiesimieheltä, mutta tämä ei toteutunut. Yrityksen saama palaute perehdytyksestä oli huonoa,



sillä sen avulla ei opittu mitään eikä se ollut nykyaikaista. Työntekijöiden vaihtuvuus oli suurta tuolloin. (Pollitt 2013, 19.) Tämän yrityksen tapauksessa perehdytyksellä ei ollut lainkaan positiivista vaikutusta. On rikkaus, kun lähes kaikki yritykset nykyään ymmärtävät perehdytyksen tärkeyden ja sen, kuinka pitkälle se vaikuttaa.

Arachchige käsittelee tutkimuksessaan perehdytyksen puuttumista ja sen vaikutusta organisaatioon sekä tutkii, aiheuttaako perehdytyksen puuttuminen työnteon tehottomuutta (Arachchige 2014, 7). Arachchige haastatteli esimiehiä selvittääkseen missä määrin uudet työntekijät sopeutuvat organisaatioon. Haastattelujen aihealueet liittyivät siihen, millaista uuteen työhön ohjausta, harjoitusta tai ohjeita uusi työntekijä sai, miten organisaatio vastuullisesti rakentaa uuden työntekijän luottamusta, miten uusi työntekijä selviytyi kulttuurishokista, millaista tukea uusi työntekijä sai organisaatiolta ja millaisia reaktioita syntyi, jos uusi työntekijä teki virheen ja miten niihin puututtiin. Yksi tutkijoista tarkkaili viiden päivän ajan esimiesten työskentelyä. (Arachchige 2014, 9 – 10.) Haastattelujen tulokset toivat esille, että uudet työntekijät kaipaavat kunnon perehdytystä ja tuntevat itsensä hitaiksi verrattuna vanhempiin työntekijöihin, kun eivät osaa työtehtäviään niin hyvin kuin voisivat perehdytyksen puuttuessa. Tulokset kertoivat siis, että uudet työntekijät olivat stressaantuneita ja työnteke ei ollut tehokasta. Myös haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että perehdytyksen tulee olla kunnollista, ja että uuden työntekijän tulisi saada itselleen kunnon perehdytyskäsikirjan ohjeineen ja opastuksineen, josta voi tarkistaa, jos ei ole täysin varmuutta, miten työ suoritetaan. (Arachchige 2014, 11.) Perehdytyksen on todettu vähentävän kulttuurishokkia uutta työtä aloittaessa. Haastatteluista selvisi, että perehdytyksen puuttuessa, uuden työntekijän voi olla hankala totutua uuteen työhön ja työpaikalla vallitsevaan työkuultuuriin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kunnon perehdytyksen puuttumisen seurauksena tulee isoja ongelmia, esimerkiksi uuden työntekijän itseluottamuksen puute suoriutua työtehtävistä, luvattomat poissaolot ja ammatillisuuden puute, jotka vaikuttavat työn tehokkuuteen. Tutkimuksessa selvisi, että perehdytys on välttämätön askel auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työhön ja organisaatioon. (Arachchige 2014, 13 – 14.)

Eräällä pankilla oli aiemmin ongelmana työntekijöiden liian suuri vaihtuvuus, minkä he ratkaisivat kehittämällä perehdytystään. Perehdytyksen kehittämisestä oli myös taloudellista hyötyä, sillä vaikkakin perehdytyksen kehittämisestä tuli kustannuksia, niin ne eivät olleet niin mittaavia, kuin työntekijävaihdoista johtuvat kustannukset. (Bjørkeng & Clegg 2010, 62.)

IT-alan yrityksen kehittämät perehdytykseen liittyvät muutokset ovat kannattaneet, sillä uusien työntekijöiden tyytyväisyys on noussut lähes 50 % aiemmasta (Kumar 2009, 29).

Lähes kaikissa tutkimuksissa on perehdytyksestä ja sen kehittamisestä ja uudistamisesta ollut vain hyötyä. Perehdytys on vaikuttanut työpaikkaan positiivisesti ja sen avulla yritykset ovat saaneet pidettyä työntekijät itsellään ilman suurempia työntekijävaihdoksia, työttyytyväisyys on kasvanut ja kustannukset ovat pysyneet vakaammalla pohjalla.

#### 4.3 Esimiehen rooli perehdytyksen onnistumisessa

Esimiehen tulee olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja hänen on tiedettävä, miten jokainen työntekijä liittyy mihinkin asiaan työpaikalla. Esimiehen työn tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan oman vastualueensa ihmisiin ja asioiden etenemiseen. Esimiehen on oltava koko ajan hereillä sen suhteen, mitä yrityksessä tapahtuu ja hänen on osattava ohjata työntekijää oikeaan suuntaan, jos tämä itse on menossa väärään suuntaan työn suhteen. Esimiehen on siis oltava jatkuvasti läsnä. (Juuti 2013, 63.) Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies osallistuu uuden työntekijän perehdytykseen. Hän saa näin tuotua omaa mielikuvaa yrityksestä ja toimivista työtavoista uuden työntekijän tietoisuuteen.

Erään yrityksen perehdytykseen kuuluu, että yrityksen johtaja tapaa jokaisen uuden työntekijän perehdytyksen aikana. Tämä varmistaa sen, että uuden työntekijän vahvuudet tulevat varmasti yrityksen tietoon ja niitä voidaan hyödyntää tarpeen mukaan. (Curson & Skidmore 2010, 21 – 22.) Kun esimies on tietoinen jokaisen työntekijänsä vahvuuksista, mutta myös heikkouksista, hän pystyy edesauttamaan parhaalla mahdollisella tavalla työn sujumista ja työssä viihtymistä (Laaksonen ym. 2012, 191). Myös esimiehen oma esimerkki on tärkeää perehdytyksen onnistumisessa. Esimiehen on oltava itse valmis jakamaan osaamistaan ja oppimaan jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 287.)

Eräs yritys kehitti myös esimiesten taitoa auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan työpaikkaan. Monesti esimiehet sanoivat, ettei heillä riitä aika perehdyttää uusia työntekijöitä. Ratkaisuna tälle, kehitettiin perehdytyskansio, jonka esimies voi antaa uudelle työntekijälle ja josta löytyy kaikki tarvittava tieto. (Kumar 2009, 29.) Useimmissa yrityksissä on käytössä perehdytyskansio, josta löytyy kirjallisena työhön liittyvä tieto. Kuitenkin perehdytyksessä iso rooli on esimerkkinä oleminen siinä, miten työt yrityksessä tehdään.

Esimiehet ovat myös jakaneet perehdytysvastuuta muille työntekijöille resurssien puitteissa. Joissakin yrityksissä on nimetty perehdyttäjä jokaiselle uudelle perehtyjälle, jonka vastuulla on läpikäydä perehdytykseen liittyvät osa-alueet. (Laaksonen ym. 2012, 191–192.)

Useassa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksessa nähtiin tärkeänä esimiehen rooli perehdytyksessä, vaikkakaan kaikissa kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista esimiehellä joko ei ollut minkäänlaista roolia tai se oli hyvin vähäinen perehdytyksen suhteen. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten yritykset näkivät tärkeänä kehittämiskohteena kehittää juuri esimiesten osallisuutta perehdytysohjelmaan kokonaisuudessaan, eikä vain perehdytyksen joihinkin eri osa-alueisiin.

#### 4.4 Esimiehen osaamisalueet

Kuvailevassa-analyttisessä tutkimuksessa vuonna 2017 oli tarkoituksena selvittää sairaalan ylihoitajien johtamisen osaamisalueet. Tulosten perusteella luokiteltiin 27 johdon osaamisaluetta neljän pääkategorian alle, mitkä olivat suunnittelu, organisointi, johtajuus ja valvonta. (Moghdaddam ym. 2019, 30.) Suunnitteluun kuului tutkimuksen luokittelun mukaan suunnitteluälykyys eli johtajan kyky osallistua suunnitteluun ja taito ymmärtää strategisia suunnitelmia, strateginen ajattelu eli vision, päämäärien ja strategioiden määrittely ja päämäärän asettaminen eli kyky viedä suunniteltuja asioita kohti päämäärää. Organisointiin kuului yhteistyö, roolien ja tehtävien delegointi, resurssien hallinta, tehokas kommunikointi, tiimiyttäminen eli esimerkiksi kyky luoda tiimityötä. Johtajuuteen kuului muutosjohtajuus, konfliktijohtajuus, neuvottelutaidot, organisaation ilmapiiriin ja kulttuurin johtaminen, inspirointi, luottamus ja uskottavuus, ammattilaisuus ja asiakkaihin sitoutuminen. Valvontaan luokiteltiin tutkimuksen perusteella itsensä johtaminen eli kyky hallita tunteita ja ohjata ne kohti positiivista, suoritusarviointi ja palautteen vastaanottaminen ja antaminen. (Moghdaddam ym. 2019, 32.)

Chuadhry & Shah (2012, 371) keskittyivät kuvailevassa tutkimuksessaan tutkimaan AIOU:n MA EPM- opintojen aikana opittuja johtamisen taitojen vaikutuksia. Tutkimus ei sinällään vastannut kehittämiprojektini tutkimuskysymykseen, mutta siinä lueteltiin kasvatus- ja opetuspuolen esimiehen osaamisalueita, jotka taas liittyivät projektiini. Tutkimuksessa esimiehen osaamisalueiksi ja työtehtäviksi luokitellaan strateginen

suunnittelu, muutosjohtaminen, budjetointi, suunnittelu ja konfliktien ratkaiseminen. Tutkimuksessa todetaan, että kasvatuspuolen esimiesten työt ovat vaihtelevia ja monitahoisia. (Chuadhry & Shah 2012, 371.)

Pakistanilaiset yläkoulujen rehtorit opiskelivat johtamistaitoja ja tutkimuksessa selvitettiin, miten rehtorit oppivat muun muassa johtamistaitoja välimatka- opetusmallin avulla. Tutkimuksessa määriteltiin johtamistaidoiksi suunnittelutaidot, yhteistyö- ja tiimityötaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tietotekniset taidot, organisointitaidot ja kommunikointitaidot. (Akhlaq & Sulehri 2010, 16.) Tutkimuksen mukaan yläkoulun rehtorin tärkeimmät johtamistaidot ovat edellä mainittujen taitojen lisäksi muun muassa taloudenhallinta ja strateginen suunnittelu (Akhlaq & Sulehri 2010, 20).

Eräässä tutkimuksessa arvioitiin ylihoitajan kehitysohjelmaan osallistuneiden ensimmäisen tason ylihoitajien esimiesosaamista ja pätevyyttä. Kyselyyn osallistui 18 sairaanhoitajaa, jotka opiskelivat kyseistä koulutusta. Kyselyt tehtiin ennen ja jälkeen kehitysohjelmaan osallistumisen. Ylihoitajan kehitysohjelman tarkoituksena oli parantaa ylihoitajan esimiesosaamista ja johtajuustaitoja. Kehitysohjelman aiheina olivat tehokkaat ongelmanratkaisutavat, tehokas johtamistaitojen käyttö, henkilöstöhallinnon vaatimusten määrittely yksiköissä, budjetointiprosessin ohjaaminen, henkilökunnan osaamisen kehittäminen, johtamisprosessin ja laatujohtamisprosessin toteuttaminen, työajan tehokas käyttö, työsuoritusten arvioiminen ja tiimityö. Kyselyn tulokset paranivat toisella kierroksella eli kehitysohjelman suorittamisen jälkeen. (Goktepe ym. 2018, 1097 – 1098.)

Neljän slovenialaisen sairaalan johtajat ja työntekijät arvioivat kyselyssä johtajien johtamistaitoja, johtamispätevyyksiä ja -kykyjä sekä johtajien persoonallisuuden luonteenpiirteitä. Johtajien ja työntekijöiden arvioinnit erosivat huomattavasti 13 johtamisen osaamisalueen arvioinnissa, kun osaamisalueita oli 14 yhteensä. (Lorber & Skela Savič 2011, 198.) Tässä tutkimuksessa esimiehen osaamisalueiksi oli määritelty päämäärät ja tavoitteet, motivointi, ongelmanratkaisu, tiimityö, delegointi, sosiaalinen valta, kommunikointi, päätöksenteko, ihmissuhteet, laatutyö, henkilöstöhallinnon kehittäminen, tunteellinen älykyys, muutosjohtaminen ja konfliktien ratkaisu. Näistä viimeisin eli konfliktien ratkaisu oli vielä jaoteltu viiteen eri luokkaan: yhteisymmärrys/sopu, kompromissi, valta-asema, sopeutuminen ja välttely. (Lorber & Skela Savič 2011, 201.)

Näiden tutkimusten perusteella esimiehen osaamisalueeseen kuuluu monia erilaisia työtehtäviä ja esimiehen tulee hallita useampaa eri tehtäväkokonaisuutta. Esimiehen osaamisalueiksi luokiteltiin edellä mainituissa tutkimuksissa muun muassa osaamisen

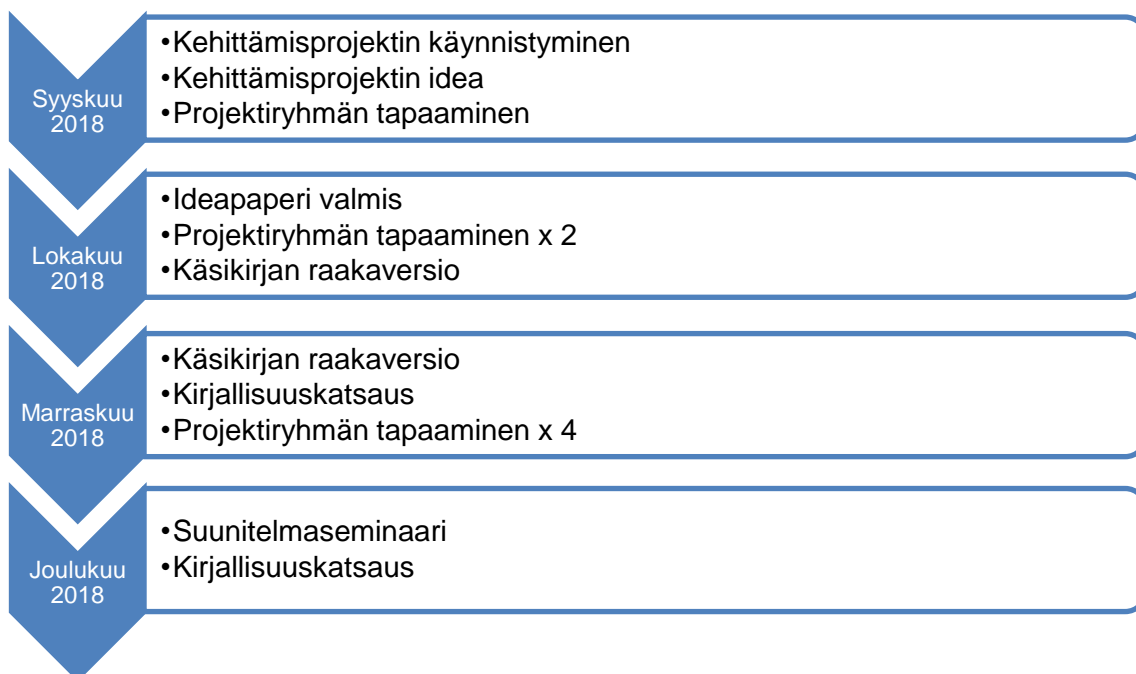
kehittäminen, tiimityöskentelytaidot, organisointi, talouden hallinta, suunnittelutyö, resurssointi, muutosjohtaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä strategia ja visio. Työ on siis monipuolista ja vaihtelevaa, joten varmasti myös opittavaa ja mielessä pidettävää on paljon.

## 5 KÄSIKIRJAN KEHITTÄMINEN

### 5.1 Vuonna 2018

Kehittämiprojekti käynnistyi syyskuussa 2018 Perhekuntoutuskeskus Lausteen yksikön esimiehen otettua minuun, kehittämiprojektin tekijään, yhteyttä. Yksikön esimies tiedusteli halukkuuttani kehittää esimiestyön käsikirja Perhekuntoutuskeskus Lausteelle kehittämiprojektina. Hän kertoi idean taustoista ja ajatuksista koskien tulevaa käsikirjaa. Olin ideasta todella innoissani ja vielä syyskuun aikana tein päätöksen tarttua ideaan ja näin ollen kehittämiprojektini aiheeksi muodostui Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirjan kehittäminen. Aikataulusta sovimme vain sen verran, että tuotos tulee olemaan valmis viimeistään loppuvuodesta 2019.

Vuoden 2018 työskentely kehittämiprojektin suhteen liittyi kehittämiprojektin lähtökoh- tien täsmentämiseen, ideapaperin kirjaamiseen ja esimiestyön käsikirjan raakaversio- n kokoamiseen (Kuvio 1).



Kuvio 1. Käsikirjan eteneminen vuonna 2018.

Ensimmäinen kehittämisprojektiin liittyvä tapaaminen oli 28.9.2018 Perhekuntoutuskeskus Lausteella tulevaan projektiryhmään kuuluvien Perhekuntoutuskeskus Lausteen kahden yksikön esimiehen kanssa, joista toisesta tuli mentorini kehittämisprojektin ajaksi. Tapaamisessa keskustelimme kehittämisprojektin ideasta, sen tarpeesta esimiesten arjen työhön ja tulevasta käsikirjasta sekä kehittämisprojektin tutkimuksellisesta puolesta. Kerroin tapaamisessa raameista ja käytännön asioista liittyen opintoihini ja koulun kautta tullessiin reunaehtoihin kuten esimerkiksi kehittämisprojektin seminaareista ja kehittämisprojektin kokonaisuudesta. Tapaamisen pohjalta aloin kirjoittaa alustavaa kehittämisprojektin ideapaperia.

Lokakuussa 2018 jatkoin kehittämisprojektin ideapaperin kirjoittamista. Seuraava tapaaminen oli Perhekuntoutuskeskus Lausteella mentorini kanssa 26.10.2018, jolloin tein hänelle täsmentäviä kysymyksiä koskien kehittämisprojektia, sen tavoitteita, lähtökohtia ja perusteluja, saadakseni monipuolisemman ja kirkkaamman kuvan siitä, mitä lähden kehittämään ja mitä minulta odotetaan tässä projektissa. Tämän tapaamisen avulla sain kirjattua kaiken tarvittavan kehittämisprojektini ideapaperiin. Tapaamisen aiheena oli myös mentorointi ja siihen liittyvät asiat. Sovimme mentorini kanssa, että seuraavalla tapaamisella lähdemme jo miettimään tulevaa esimiestyön käsikirjaa yleisellä tasolla ja sen mahdollisia sisältöjä huolimatta siitä, että kirjallisuuskatsausta ja tutkimusta ei ole vielä tehty.

Lokakuun aikana oli myös toinen tapaaminen 30.10.2018 projektiryhmään kuuluvien mentorini ja yksikön esimiehen kanssa. Kerroin heille kehittämisprojektini etenemisestä ja projektini seuraavasta vaiheesta eli kirjallisuuskatsauksen työstämisestä. Tapaamisen lopun ajan pohdimme keskenämme oman osaamisemme, kokemuksemme ja tietämyksemme kautta esimiestyön käsikirjaa; millainen se tulee olla ja mitä se tulee sisältää. Käytimme keskustelun apuna seinätyöskentelyä, sillä sen avulla jokaisen ideat tulivat paremmin näkyviin, kun ne kirjoitti fläppitaululle. Sovimme myös, että kaikki hulluimmatkin ideat tulee sanoa ääneen, jotta kenellekään ei tule sellainen olo, ettei kehtaa sanoa jotain ideaansa. Saimme aikaan todella hyviä ideoita etenkin koskien esimiestyön käsikirjan sisältöä. Aihealueiksi nousi muun muassa rekrytointiin liittyvät asiakokonaisuudet, perehdytysprosessi ja työntekijän elinkaari eli mitä pitää ottaa huomioon työntekijän jokaisessa työelämän vaiheessa. Aiheiksi nousi myös asiakastyöhön liittyvät käytännön asiat ja se, mitkä ovat esimiehen velvollisuuksia ja oikeuksia työssä. Konkreettisia asioita oli muun muassa sijaisten ja lisäresurssin käyttö, työvuorolistojen teko ja tavoitekeskustelut. Näiden keskustelujen ja ehdotusten pohjalta saimme jo pienen käsityksen siitä,

millaisia asioita tulee käsikirjassa olla. Vaikka kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, mitä esimiestyön käsikirja tulee sisältämään, niin mielestämme oli tärkeää saada muodostettua oma käsitys siitä, mitä ollaan kehittämässä ja miksi ennen kaikkea.

Kävimme myös seinätyöskentelyä apuna käyttäen keskustelua siitä, millainen käsikirjan tulee olla. Pohdimme, että nykypäivänä lähestulkoon kaikki tarvittava tieto on sähköisenä ja paperin käyttöä pyritään minimoimaan. Keskustelujen ja pohdintojen pohjalta ehdotuksemme, jonka mentorini hyväksytti Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtajalla, oli tehdä esimiestyön käsikirja sähköisenä Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämään toimintajärjestelmään. Keskustelimme myös siitä, että käsikirjan tai osan siitä voisi olla mahdollista tulostaa, jos joku esimiehistä kokee sille tarvetta. Sovimme, että seuraavaan tapaamiseen mennessä mentorini on selvittänyt Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtajalta organisaation kannan sähköisestä käsikirjasta.

Marraskuussa 2018 tapasimme 1.11. samalla kokoonpanolla kuin lokakuun lopulla, mutta tapaamisessa oli mukana meidän lisäksi Perhekuntoutuskeskus Lausteella henkilöstöjärjestelmään liittyvää toimeksiantoa tekevä henkilöstöpuolen konsultti, joka on erikoistunut esimiestyön kehittämiseen ja perehdytysjärjestelmien luomiseen ja ylläpitoon. Esittelin konsultille tapaamisessa kehittämisprojektini ja meidän aiemmassa tapaamisessamme mietityt aihealueet käsikirjalle. Konsultti antoi hyviä kehittämis ehdotuksia liittyen projektiin sekä avuksi tiedoston, jossa oli esimiestyöhön liittyviä aihealueita, joita voin hyödyntää omassa kehittämisprojektissani. Tarkoitus nimittäin ei ole keksiä pyörää uudestaan. Tapaamisessa mentorini myös kertoi Perhekuntoutuskeskus Lausteen johdon kannan käsikirjan saatavuudesta eli se tulee olemaan sähköinen ja tallennetaan IMS-tietojärjestelmään, mutta se on myös tulostettavissa. Tämä helpottaa myös kehittämistyötä, kun tietää, mihin muotoon käsikirja tulee tehdä.

Seuraavissa tapaamisissa 13.11 ja 20.11 mentorini ja yksikön esimiehen avustuksella aloin käydä läpi konsultin antamaa tiedostoa. Tiedosto oli todella monipuolinen ja hyödyllinen ja siitä oli helppo lähteä liikkeelle käsikirjan kehittämisessä. Poistin siitä kaikki ne asiat, jotka eivät liity esimiestyöhön Perhekuntoutuskeskus Lausteella ja lisäsin tiedostoon mieleen nousevia esimiestyön aihealueita. Kirjasin aihealueiden alle siihen liittyviä osa-alueita. Esimerkiksi rekrytointi- aihealueen alle kirjasin muistiin, mitä lomakkeita uudelta työntekijältä tulee muistaa pyytää hänen aloittaessaan työt. Kävin läpi Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämiä tallennuspaikkoja ja etsin aiheeseen liittyviä tiedostoja. Kun löysin jonkin tiedoston, merkitsin ylös, mistä tiedosto löytyy. Merkitsin eri



värillä ne asiat, joista ei ole olemassa ohjeistusta tai tiedot ovat päivittämättä. Keskustelimme tapaamisissa siitä, että on tärkeää, että käsikirjassa oleva tieto on ajan tasalla ja siihen on voitava luottaa.

Marraskuun tapaamisissa sain kerättyä keskustelujen ja tiedoston sisällön pohjalta seuraavat alustavat käsikirjaan tulevat esimiestyön aihealueet: perehdytys, rekrytointi, työsuhteasiat, henkilöstön kehittäminen, yhteistoiminnan alaiset asiat, työsuojelu ja työterveys sekä asiakastyö. Keskustelimme siitä, että lainsäädäntöä tulee jollain tavalla sivuta käsikirjassa esimerkiksi linkittämällä Finlexin sivustot, jossa lainsäädäntö on nähtävillä. Sovimme, että kerään tähän tiedostoon alustavan käsikirjan, joka täydentyy kirjallisuuskatsauksesta ja kyselyn tuloksista nousseista aiheista ja asioista. Tästä tiedostosta on helppo myös siirtää käsikirja oikealle paikalleen IMS-tietojärjestelmään.

Viimeisessä vuoden 2018 tapaamisessa 27.11 oli mukana mentorini, yksikön esimies ja sama henkilöstöpuolen konsultti, joka oli myös aiemmassa tapaamisessa mukana. Keskustelimme kehittämisprojektini etenemisestä ja pohdimme yhdessä käsikirjan aihealueita ja keskustelumme pohjalta lisäksi yhdeksi aihealueeksi resurssien hallinnan ja sekalaiset- osion, johon voi lisätä asiat, joista en ole varma, mihin aihealueeseen ne kuuluvat. Tarkoituksena siis on käsikirjan valmistuessa, että sekalaiset- osio on poistettu ja siinä olleet asiat on siirretty oikeiden aihealueiden alle. Tapaamisessa tulimme siihen tulokseen, että käsikirjan raakaversio on nyt valmis ja käsikirjan kehittämistä jatketaan, kun olen saanut tehtyä valmiiksi kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille. Näin tutkimustulokset saadaan hyödynnettyä käsikirjassa parhaimmalla mahdollisella tavalla ja käsikirja todella tulee kehitettyä käyttäjiensä tarpeeseen.

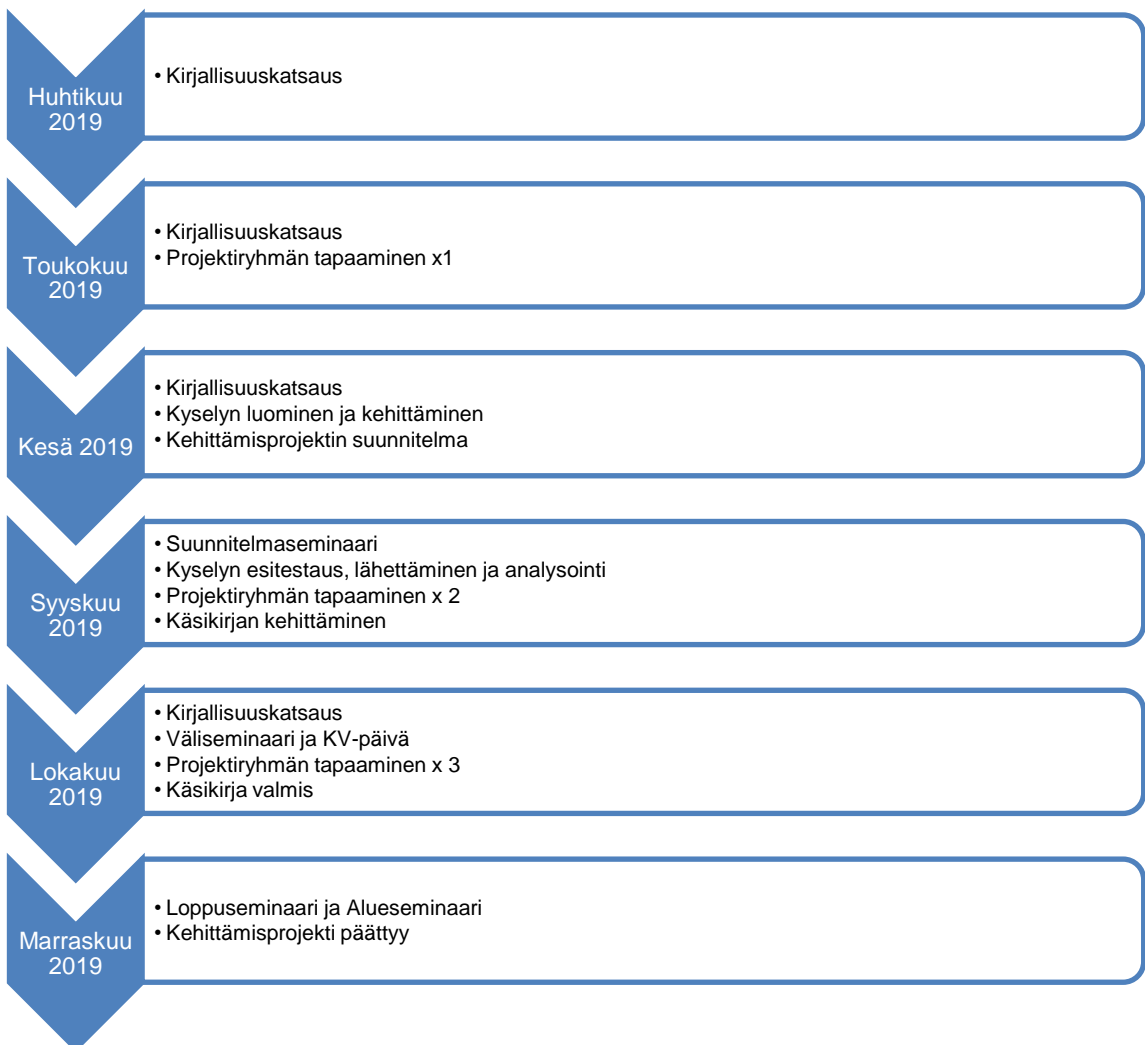
Marraskuun aikana aloitin kirjallisuuskatsauksen teon. Minun oli todella vaikeaa löytää aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Yritin löytää esimiesten perehdytyksestä tutkimuksia, mutta eniten löysin perehdytyksestä yleisesti ja sen vaikutuksista. Kirjallisuuskatsaus ei edistynyt mihinkään, joten päätin pitää siitä hetken taukoa.

Joulukuussa 2018 esitin kouluni suunnitelmaseminaarissa kehittämisprojektini sen hetken tilanteen ja mitä olen tähän saakka tehnyt kehittämisprojektissani. Olin suunnitellut tekeväni kyselyn Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille heti alkuvuodesta 2019, mutta suunnitelmaseminaarissani saamani palautteen mukaisesti, siirsin sen pidettäväksi myöhemmin. Tähän oli perusteena siis yksinkertaisesti se, etten ollut tehnyt vielä edes kirjallisuuskatsausta valmiiksi, josta mahdollisesti saan ideoita kyselyyn.

Tarkoituksena oli, että kyselystä tulee käyttökelpoinen, ymmärrettävä ja kehittämisprojektiani palveleva, joten ei ollut mitään syytä hätiköidä.

## 5.2 Vuonna 2019

Alkuvuonna 2019 kehittämisprojekti ei edennyt oikeastaan lainkaan. Joitakin kirjallisuushakuja tein kirjallisuuskatsaukseeni, mutta sekään ei edistynyt kovinkaan paljoa. Kaiken kaikkiaan vuoden 2019 osalta kehittämisprojekti käynnistyi kunnolla vasta kesän alkaessa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Käsikirjan eteneminen vuonna 2019.

Huhtikuussa 2019 jatkoin kirjallisuuskatsauksen tekoa huonoin tuloksin, sillä edelleenkin tutkimuksia ei tuntunut löytyvän, kunnes kesäkuun 2019 alussa aloitin koko kirjallisuuskatsauksen alusta. Sain tehtyä kirjallisuuskatsauksen valmiiksi kesäkuun 2019 aikana. Siitä jäi uupumaan tärkeä osio eli esimiehen perehdytys, sillä en löytänyt aiheeseen liittyviä tutkimuksia, mutta jatkoin siltä osin kirjallisuuskatsausta myöhemmin syksyllä.

Toukokuussa tapasin mentorini 28.5 ja kävin hänen kanssa läpi, missä vaiheessa kehittämisprojektini on tällä hetkellä sekä sovimme alustavaa aikataulua syksylle. Kyselyt tulee tehdä syksyllä ennen kuin esimiestyön käsikirjan kehittäminen jatkuu. Yksikön esimies, joka oli aiemmissa tapaamisissa mukana ja osa kehittämistyötä, oli siirtynyt muihin työtehtäviin, joten hän ei enää tule osallistumaan tapaamisiin. Mentorini työtehtävät vaihtuvat kesän aikana Perhekuntoutuskeskus Lausteella hänen siirtyessään yksikön esimiehestä henkilöstökoordinaattoriksi, joten sovimme, että hän esitestaa kehittämäni kyselyn alkusyksystä ennen kuin lähetän sen esimiehille. Tapaamisessa sovimme, että kesän aikana kirjallisuuskatsauksen lisäksi teen kyselyn valmiiksi, jotta sen voi lähettää esimiehille kesälomien jälkeen. Sovimme, että otan mentoriini yhteyttä, kun olen saanut kyselyn valmiiksi.

Kesän aikana tein kehittämisprojektin suunnitelman valmiiksi ja täydensin sitä tutor-opettajani kommenteilla alkusyksystä. Projektisuunnitelmani esitin 19.9 koulun järjestämässä NonStop- seminaarissa.

Syyskuun 3.päivä tapasin mentorini kanssa ja esitin hänelle elokuussa kehittämäni kyselyn pohjautuen aiemmin kokoamaani alustavaan käsikirjaan. Mentorini esitestasi kyselyn ennen kuin kävimme kyselyä tarkemmin läpi. Hän ehdotti, että kirjaisin selkeämmin ja tarkemmin osan kysymyksistä, jotta väärinymmärryksen riski olisi mahdollisimman vähäinen. Kaiken kaikkiaan kysely mentorini mielestä oli toimiva ja toteuttamiskelpoinen. Sovimme, että siirrän kyselyn seuraavaksi Webropol- ohjelmaan ja lähetän kyselyn seuraavalla viikolla, 9.9 kaikille Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille. Vastausaikaa pohdimme yhdessä ja tulimme siihen tulokseen, että kovin pitkää vastausaikaa en anna, sillä muuten asia helposti unohtuu. Sovimme, että viimeinen kyselyn vastauspäivä on perjantaina 13.9 ja että lähetän muistutusviestin loppuviikosta heille, jotka eivät ole kyselyyn vielä vastanneet.

Tapaamisessa sovimme, että järjestän kehittämisprojektin väliseminaarin Perhekuntoutuskeskus Lausteella 3.10 ja käyn siellä läpi kyselyn tutkimustulokset.

Torstaina 12.9 lähetin muistutusviestin kyselyyn vastaamattomille esimiehille. Analysoin kyselyn vastaukset 14.-17.9 välisenä aikana. Kirjasin Tutkimustulokset- kappaleeseen kaikki kyselyssä nousseet asiat tutkimusongelmittain koskien uuden käsikirjan kehittämistä esimiestyöhön.

17.9 minulla oli tapaaminen projektiryhmän kanssa ja kävimme läpi kyselyn tutkimustulokset, joiden pohjalta lähdin samalla tapaamisella kehittämään käsikirjaa tutkimustulosten mukaisesti. Lisäsin käsikirjaan uusia aihealueita: yksikön toiminta, sähköiset työkalut ja henkilöstöjohtaminen sekä osa-alueita aihealueiden alle. Kävin läpi Perhekuntoutuskeskus Lausteen tietojärjestelmiä ja aloin etsiä kaikkia mahdollisia esimiestyöhön liittyviä aihealueita, jotka liitin käsikirjaan. Muokkasin myös käsikirjan aihealueita niin, että poistin asiakastyön, sillä yksikön toiminta kuvasi paremmin aihealuetta ja molempia ei käsikirjassa ollut tarpeen olla, sillä ne sisälsivät samoja asioita. Ajatus käsikirjasta selkiytyi entisestään tutkimustulosten kautta; käsikirjaan tulee esittelyteksti jokaisesta aihealueesta esimerkiksi ”miten Perhekuntoutuskeskus Lausteella perehdytetään” tai ”miten Perhekuntoutuskeskus Lausteella kartoitetaan henkilöstön osaamista” ja sen jälkeen käsikirjassa on aiheeseen liittyviä linkkejä sähköiseen asiakirjaan, josta tarvittava tieto löytyy. Käsikirjan kehittäminen oli hyvällä mallilla tapaamisen päätyttyä ja sovimme, että seuraavaksi jatkamme sen työstöä lokakuun alussa.

Tapaamisessa sain tietää, että käsikirjan luominen IMS-tietojärjestelmään ei onnistu, sillä Perhekuntoutuskeskus Lausteella siirrytään toiseen tietojärjestelmään, mutta tietoa ei ole, että koska siirto tapahtuu. Tämä tarkoittaa kehittämisprojektin kohdalla hieman erilaista lopputuotosta kuin suunnittelin, mutta asialle ei voinut mitään. Sovin yhdessä mentorini kanssa, että kehitän käsikirjan tiedostoon, jota olen käyttänyt alustavassa kehittämistyössä. Kun uusi tietojärjestelmä on otettu käyttöön Perhekuntoutuskeskus Lausteella, mentorini tai henkilöstöpäällikkö siirtää käsikirjan sinne.

Lokakuun 1.päivänä esitin kehittämisprojektini englanniksi koulussani järjestettävässä kansainvälisyys-päivässä ja 3.10 järjestin väliseminaarin Perhekuntoutuskeskus Lausteella, johon osallistui noin puolet Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehistä. Väliseminaarissa kävin läpi kyselyn tulokset ja keskustelin osallistujien kanssa tuloksista nousseista ajatuksista ja kerroin, miten kehittämisprojektini jatkuu tästä eteenpäin.

Väliseminaarissa tarkentui käsikirjan sisältö ja se, mitä Perhekuntoutuskeskus Lauste toivoo minun vielä tekevän käsikirjan suhteen: kokoan esimiestyön käsikirjan aihealueet ja niihin liittyvät asiat ja tiedot, kuten olen tähän saakka tehnytkin, sekä kartoitan, mitkä

esimiestyöhön liittyvät asiat puuttuvat tai kaipaavat päivittämistä. Väliseminaarissa sovittiin ehdotukseni mukaisesti, että käsikirjan aihealueiden alle tulee esittelyteksti, eli mitä jokainen aihealue tarkoittaa käytännössä, arjen työssä, Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Nämä esittelytekstit Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehet ja henkilöstöpuolen työntekijät yhdessä tai erikseen kirjaavat.

7.10 tapasin mentorini ja esittelin hänelle sen hetkisen käsikirjan sisällön, jota olin muokannut väliseminaarissa käytyjen asioiden pohjalta. Lisäsin käsikirjaan aihealueisiin liittyviä tiedostoja ja tarkistin, että olin merkinnyt käsikirjaan punaisella kaikki ne aihealueiden osiot, joita en löytänyt Perhekuntoutuskeskus Lausteen sähköisistä järjestelmistä. Poistin sekalaiset- osion, sillä olin saanut siirrettyä sen alta kaikki asiat oikeiden aihealueiden alle ja muokkasin henkilöstön kehittäminen- aihealueen osaamisen kehittämiseksi. Kävin käsikirjan läpi yhdessä mentorini kanssa ja sovimme tapaamisessa, että käsikirjan ulkoasu tulee vastaamaan Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämää ulkoasua fonttien ja värien osalta. Mentorini ehdotti, että työsuojelu ja -terveys- aihealueeseen lisätään myös työturvallisuus- osio ja näin tein.

Tapaamisen jälkeen, lokakuun seuraavien kahden viikon aikana, työstin käsikirjaa lähes valmiiksi. Tapasin mentorini keskiviikkona 23.10, jolloin muokkasin käsikirjan aihealueiden osa-alueiden otsikointia selkeämmäksi ja lisäsin käsikirjaan Perhekuntoutuskeskus Lauste organisaationa- aihealueen. Kävin mentorini avulla vielä läpi, mitä yhteistoimintaan liittyviä ohjeistuksia ja toimintamalleja löytyy Perhekuntoutuskeskus Lausteen sähköisistä järjestelmistä. Sovin mentorini kanssa, että seuraavaan tapaamiseen mennessä olen saanut käsikirjan koottua valmiiksi ja tulevassa tapaamisessa käymme käsikirjan vielä uudestaan yhdessä läpi ennen kuin Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtaja tarkistaa sen.

Mentorini hyväksyi käsikirjan keskiviikon 29.10 tapaamisessa, jonka jälkeen Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtaja tarkisti kehittämäni esimiestyön käsikirjan ja ilman korjausehdotuksia hyväksyi käsikirjan sellaisenaan.

Lokakuun aikana kirjoitin kehittämisprojektin loppuraportin valmiiksi. Marraskuun lopussa tulen vielä esittämään valmiin kehittämisprojektini kouluni järjestämissä seminaareissa ja näiden jälkeen kehittämisprojekti on päättynyt.

## 6 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat

Kehittämiprojektin tutkimuksellinen osuus oli kysely Perhekuntoutuskeskus Lausteen kaikille esimiehille. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa jokaisen kyselyyn vastaajan ajatuksia ja toiveita koskien kehitettävää esimiestyön käsikirjaa; millainen sen tulee olla, jotta se toimii parhaiten esimiestyön työkaluna, mihin vastaaja itse ajattelee tarvitsevänsä käsikirjaa ja mihin Perhekuntoutuskeskus Lauste organisaationa tarvitsee käsikirjaa sekä vastaajan omaa kokemusta siitä, miten hyvin hänellä itsellään on hallussa esimiestyöhön liittyvät aihealueet tällä hetkellä. Kehittämiprojektin lopuksi onnistuu myös arviointi kyselyn tulosten avulla; miten valmis esimiestyön käsikirja vastaa esimiesten odotuksia ja ajatuksia. Kehittämiprojektin tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimusongelmiin ja kehittää kyselyn tulosten avulla esimiestyön käsikirja Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille.

Tutkimusongelman määrittely on tärkeää tutkimuksen kannalta, sillä se on koko tutkimuksen ydin. Tutkimusongelma tulee määritellä tarkkaan kysymykseksi, sillä sen pohjalta lähdetään keräämään tutkimusaineistoa, jolloin tutkimusaineistosta saatavat tutkimustulokset ovat vastaus tutkimusongelmaan eli tutkimuksella on tarkoitus saada ratkaisu pohdittavana olevaan tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2005, 23; 310.) Tutkimusongelma pitää tutkimuksen omalla polulla ja sen avulla rajataan tutkimusongelmaan liittyvät asiat pois (Vilka 2005, 46).

Tämän tutkimuksen kolme tutkimusongelmaa olivat:

- 1) Millaista Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiesten esimiestyön osaaminen on tällä hetkellä?
- 2) Mihin Perhekuntoutuskeskus Lauste ja sen esimiehet tarvitsevat esimiestyön käsikirjaa?
- 3) Mitä esimiestyön käsikirjassa tulee olla Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiesten mielestä?

Näihin edellä mainittuihin tutkimusongelmiin oli tavoitteena saada vastauksia kyselyn avulla.

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän kehittämisprojektin tutkimusmenetelmä oli sähköpostitse lähetettävä Webropol-ohjelmalla tehty kysely (Liite 3) Perhekuntoutuskeskus Lausteen jokaiselle esimiehelle.

Kyselylomakkeen tuli olla selkeä ja yksinkertainen, jotta väärinymmärryksen riskit olivat mahdollisimman pienet. Kehittämisprojektin kyselomake perustui loppuvuonna 2018 koamaani alustavan käsikirjan raakaversioon aihealueisiin sekä tutkimusongelmista johdattamiini kysymyksiin, joihin halusin saada vastaukset. Kysymysten tuli olla helposti ymmärrettäviä ja ne eivät saaneet olla johdattelevia. Muodostin kysymykset ottamalla huomioon kehitettävänä olevan aiheen ja sen tavoitteen, jolloin saamani vastaukset auttavat parhaalla mahdollisella tavalla kehitettäessä tuotosta. Tärkeää kyselylomakkeen laadinnassa oli, että siinä oli tarpeeksi vastausvaihtoehtoja, jotta jokaisen vastaajan oma mielipide tuli näkyviin. (Valli 2007, 102 – 103.) Aineiston kerääminen kyselylomakkeen muodossa oli perusteltua, sillä sen avulla voin selvittää vastaajien tiedot, arvot, mielipiteet, tosiasiat ja käsitykset. Myös vastaajien mielipiteille ja ajatuksille voi pyytää perusteluja kyselylomakkeessa, jolloin kysymysten oli oltava suorita ja yksinkertaisia. (Hirsjärvi ym. 2015, 197.)

Kyselylomakkeen alussa oli kolme taustakysymystä, jotka koskivat vastaajan ammattiryhmää Perhekuntoutuskeskus Lausteella, työvuosia Perhekuntoutuskeskus Lausteella ja vastaajan esimiestyön työvuosia Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Taustakysymysten jälkeen kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä, jotka oli jaoteltu kahdeksaan eri aihealueeseen ja jokaisessa aihealueessa oli kahdesta seitsemään strukturoitua kysymystä. Tässä kohtaa kyselyä oli yhteensä 42 strukturoitua kysymystä.

Seuraavaksi vastaajalle oli vuorossa kolme avointa kysymystä. Avoimessa kysymyksessä tarkoituksena on esittää kysymys, jonka jälkeen on tyhjä tila, mihin vastataan. Tällöin vastaajalla on mahdollisuus vastata kaikki se, mitä hän tietää aiheesta eikä ole valmiita vastauksia, joista valita. Toteutettavassa kyselyssä oli nimittäin tärkeää, että vastaaja vastasi omin sanoin ja kertoi, mikä todella oli hänelle tärkeintä ja keskeistä koskien esimiestyön käsikirjan kehittämistä. (Hirsjärvi ym. 2015, 198, 201.) Positiivista avoimissa kysymyksissä oli se, että vastauksissa voi olla kehittämiskelpoisia ideoita koskien kehittämisprojektia, jotka muuten eivät olisi tulleet kuuluviin. Avoimen kysymyksen vastausten luokittelu onnistuu monella eri tavoin. (Valli 2015, 71.) Avointen kysymysten jälkeen

kyselyssä oli vielä yksi aihealue, jossa oli 13 strukturoitua kysymystä. Tämän aihealueen jälkeen oli viimeisenä vielä kaksi avointa kysymystä.

Käytin kyselyssä mukaillen viisiportaista Likertin asteikkoa strukturoiduissa kysymyksissä. Poistin kyselystä tarkoituksella Likertin asteikolle tyypillisen keskimmäisen mittarin ”en osaa sanoa”, sillä kun kyselyssä oli kyse omasta osaamisesta, niin halusin olettaa, että vastaaja osaa vastata sellaiseen kysymykseen ilman tätä kyseistä mittaria. Likertin asteikolle ominaista on, että jokaiselle vastaajalle löytyy sopiva vastausvaihtoehto ja niin oli myös tässä kyselyssä. (Valli 2015, 57.) Kyselyssä oli siis seuraavat mittarit: Ei lainkaan, Melko huonosti, Kohtalaisesti, Melko hyvin ja Todella hyvin. Samoin kyselyn lopussa olin käyttänyt strukturoiduissa kysymyksissä samalla tavoin mukaillen Likertin asteikkoa ja käytetyt mittarit olivat: Ei lainkaan, Vähäinen tärkeys, Keskinertainen tärkeys, Melko tärkeä ja Todella tärkeä.

Kyselyä tulee tarkastella kriittisesti ja arvioida sen selkeyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta ja sitä, puuttuuko kyselystä jokin tarpeellinen, joten kysely tulee testata ennen sen lähettämistä. Kyselyn testaaminen onnistuu parhaiten, kun valitsee tarkasti testaajan ja pitää huolen, että testaajalla on mahdollisuus antaa tarkentavia kommentteja testauksen yhteydessä. (Vilkkä 2005, 88 – 89.) Testaamisen jälkeen kyselyyn tehdään tarvittavat muutokset, minkä jälkeen se on valmis lähetettäväksi vastaajille (Heikkilä 2005, 61). Tässä tutkimuksessa kyselyn testasi Perhekuntoutuskeskus Lausteen henkilöstökoordinaattori, joka oli aiemmin työskennellyt organisaatiossa esimiehenä, joten hänellä on laaja näkemys tutkittavasta aiheesta ja näin sain tiedon siitä, oliko kysymykset ymmärretty oikein ja mitä korjattavaa kyselyssä oli kohderyhmän näkökulmasta käsin.

### 6.3 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä oli Perhekuntoutuskeskus Lausteen lastensuojelun eri palveluprosessien piirissä työskentelevät 22 esimiestä, joista seitsemän työskentelee sijaishuollon puolella ja viisi tiimiesimiehinä avo- sekä perheiden arviointi- ja kuntoutuspuolella. Perhekuntoutuskeskus Lausteen johtoryhmästä kuusi toimii esimiehenä, esimerkiksi koulun rehtori ja talouspäällikkö. Heidän lisäksi Perhekuntoutuskeskus Lausteella työskentelevät keittiön ja kiinteistöpuolen esimiehet, henkilöstökoordinaattori, joka



on keikkalaisten esimies, sekä perhehoidon esimies. Tutkittavien kokonaismäärä oli siis N=22.

#### 6.4 Aineiston analysointi

Tämä tutkimus oli määrällinen tutkimus, johon olin yhdistänyt myös laadullista tutkimusta avointen kysymysten muodossa. Tutkimuksesta saatavaa tietoa kuvaillaan määrällisessä tutkimusmenetelmässä numeerisesti ja se vastaa esimerkiksi kysymyksiin ”kuinka moni” ja ”kuinka paljon”. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän luokittelee vastaukset numeeriseen muotoon, ja tämän jälkeen hän esittää saadut tulokset numeroin. Lopuksi tutkija selittää ja tulkitsee sanallisesti numerotiedot ja kuvaa, millä tavoin asiat eroavat toisistaan tai liittyvät toisiinsa. (Vilka 2007, 13 – 14.)

Sain vastaukset numeerisesti Webropol- ohjelman avulla. Tilastollisena analyysimenetelmänä käytin kuvailevaa perustason analyysia. Tulokset analysoin määrällisen analyysin perusmenetelmällä, sillä tavoitteenani oli tutkia yhtä muuttujaa. Tällöin kuvataan muuttujan arvojen jakaumaa tunnuslukujen eli esimerkiksi keskiarvojen ja keskihajonnan, joka täydentää keskiarvoa, avulla. (Vilka 2007, 119.) Tulokset havainnollistin graafisesti jokaisen aihealueen omissa taulukoissa. Taulukkoon merkitsin tulosten vastaajien lukumäärän (n), minimi- ja maksimilukuarvot, keskiarvon ja keskihajonnan. Tämän lisäksi esitin vastaukset graafisesti pylväskuvioin jokaisen aihealueen mukaisesti. Pylväskuvioiden avulla tarkastelin vastausten jakaumaa vastausvaihtoehtojen kautta.

Kyselyn avokysymysten kvalitatiivisessa eli laadullisessa analyysissä oli kyse sisällönanalyysistä eli miten ja mitä tietystä asiasta on kirjoitettu (Eskola & Suoranta 2005, 185). Luokittelin tulokset sanallisesti vastausten sisällön mukaan eri ydinsanojen, luokkien, alle ja esitin tulokset sanallisesti näiden luokkien mukaisesti (Valli 2015, 70). Sisällönanalyysin tarkoituksena on, että luokitus jäsentää ja tiivistää tutkimustulosta, jolloin kokonaiskäsityksen hahmottaminen helpottuu. Lihavoin luokat, eli ydinsanat, tekstissä tulosten ymmärrettävyyden helpottamiseksi. Kyselyn taustatekijät havainnollistin pylväskuviolla.

Analyysivaiheen jälkeen tulkitsin tutkimustulokset sanallisesti ja tein niistä johtopäätökset, jotta saan kehitettyä parhaiten vastaajia palveleva esimiestyön käsikirja. (Hirsjärvi

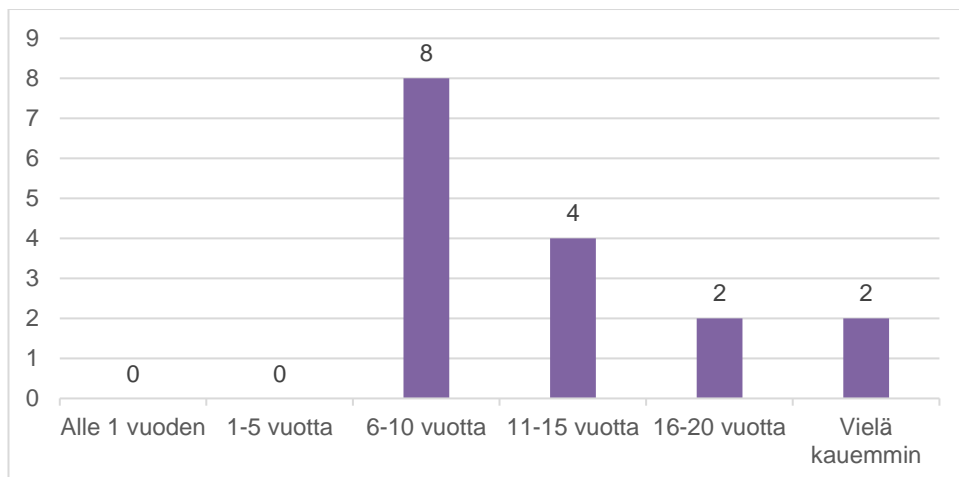
ym. 2015, 221, 223 – 224, 229.). Tutkimustulokset olen esittänyt tässä kehittämissprojek-  
tissa tutkimusongelmittain.

## 6.5 Tutkimustulokset

Lähetin esimiestyön kehittäminen Perhekuntoutuskeskus Lausteella – kyselyn 22 Per-  
hekuntoutuskeskus Lausteen esimiehelle ja heistä 16 vastasi kyselyyn ja kuusi jätti vas-  
taamatta. Näin ollen 73% Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehistä osallistui kyse-  
lyyn, mikä on todella hyvä vastausmäärä.

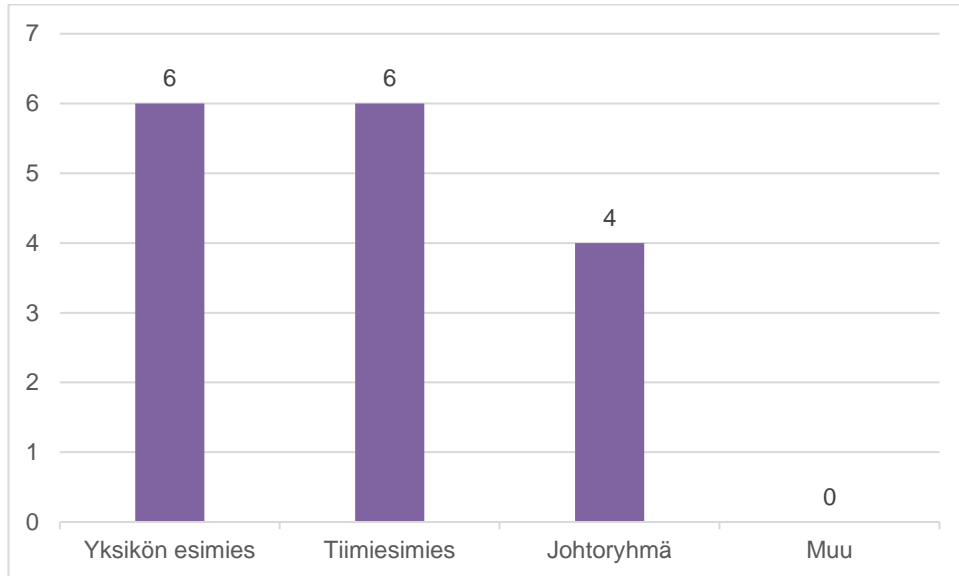
Kyselyn ensimmäiset kolme kysymystä olivat taustatietoa vastaajasta. Niiden tarkoituk-  
sena oli selvittää vastaajan työaika vuosissa Perhekuntoutuskeskus Lausteella, vastaa-  
jan ammattinimike: yksikön esimies, tiimiesimies, johtoryhmään kuuluva vai jokin muu,  
ja se, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt esimiehenä Perhekuntoutuskeskus Laus-  
teella. Vuodet olin jaotellut kyselylomakkeeseen kuuteen eri vaihtoehtoon: Alle 1vuosi,  
1-5 vuotta, 6-10 vuotta, 11-15 vuotta, 16-20 vuotta ja Vielä kauemmin – vaihtoehtoihin.

Puolet vastaajista eli kahdeksan esimiestä on työskennellyt Perhekuntoutuskeskus  
Lausteella 6-10 vuotta. Neljä esimiestä on työskennellyt 11-15 vuotta, kaksi 16-20 vuotta  
ja kaksi esimiestä vielä kauemmin kuin 20 vuotta. (Kuvio 3.) Perhekuntoutuskeskus  
Lausteen esimiehillä on tulosten perusteella siis pitkä työura organisaatiossa.



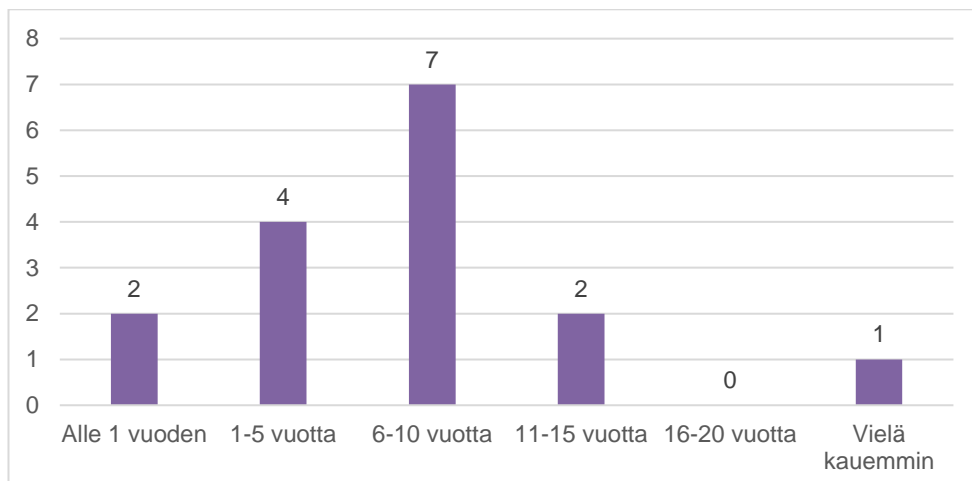
Kuvio 3. Työvuodet Perhekuntoutuskeskus Lausteella.

Vastaajat jakautuivat ammattinimikkeen kautta niin, että vastaajista kuusi oli yksikön esimiehiä ja kuusi tiimiesimiehiä ja vastaajista neljä kuului johtoryhmään (Kuvio 4). On hyvä, että vastaajia tuli jokaisesta esimiesryhmästä.



Kuvio 4. Ammattiryhmä.

Vastaajien esimiestyövuodet Perhekuntoutuskeskus Lausteella vaihtelivat (Kuvio 5). Eniten vastauksia sai 6-10 vuotta, kun seitsemän vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon. Kun taas Vielä kauemmin- vastaus eli yli 20 vuotta oli saanut vain yhden vastauksen.

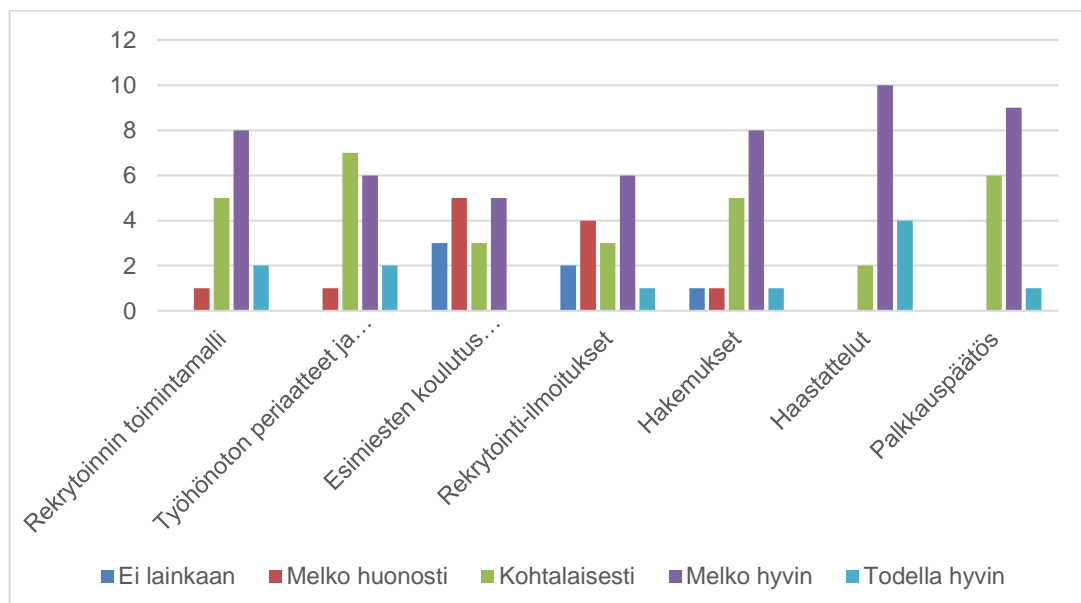


Kuvio 5. Esimiestyövuodet Perhekuntoutuskeskus Lausteella.

### 6.5.1 Esimiesten esimiestyön osaaminen

Seuraava osio kyselystä koski vastaajien omaa mielipidettä ja kokemusta siitä, miten hyvin vastaajalla itsellään on hallussa eri esimiestyöhön liittyvät aihealueet. Esimiestyön aihealueet olin jaotellut seuraavanlaisesti: rekrytointi, perehdytys, työsuhde, työsuojelu & -turvallisuus & -terveys, yhteistoiminta ja henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä muut esimiestyöhön liittyvät asiat. Jokaisen aihealueen alle olin kirjannut siihen liittyviä osa-alueita. Kyselyn tähän osioon vastattiin numeerisesti 1-5 niin, että 1 = ei lainkaan, 2 = melko huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = melko hyvin ja 5 = todella hyvin.

Rekrytointi- aihealueen olin jaotellut seuraaviin osa-alueisiin: rekrytoinnin toimintamalliin, työhönoton periaatteisiin ja menetelmiin, esimiesten koulutus rekrytoinnin työvaiheisiin, rekrytointi-ilmoituksiin, hakemuksiin, haastatteluihin ja palkkauspäätökseen. Keskiarvoksi tuli 3,45 eli pyöristettynä 3,5. Parhaiten vastaajat kokevat hallitsevansa rekrytointiin liittyvät haastattelut (keskiarvo 4,1). Rekrytoinnin toimintamalli ja palkkauspäätös (keskiarvot molemmissa 3,7) näyttävät olevan myös hyvin hallussa vastaajilla, kuten myös työhönoton periaatteet ja menetelmät (keskiarvo 3,6). Kehitettävää vastaajien tietämyksessä ja osaamisessa on rekrytointi-ilmoituksissa (keskiarvo 3) ja esimiesten koulutuksessa rekrytoinnin työvaiheisiin (keskiarvo 2,6) kysymyksessä, jossa tarkoituksena oli arvioida, miten esimiehillä on hallussa rekrytoinnin työvaiheet. (Kuvio 6.)



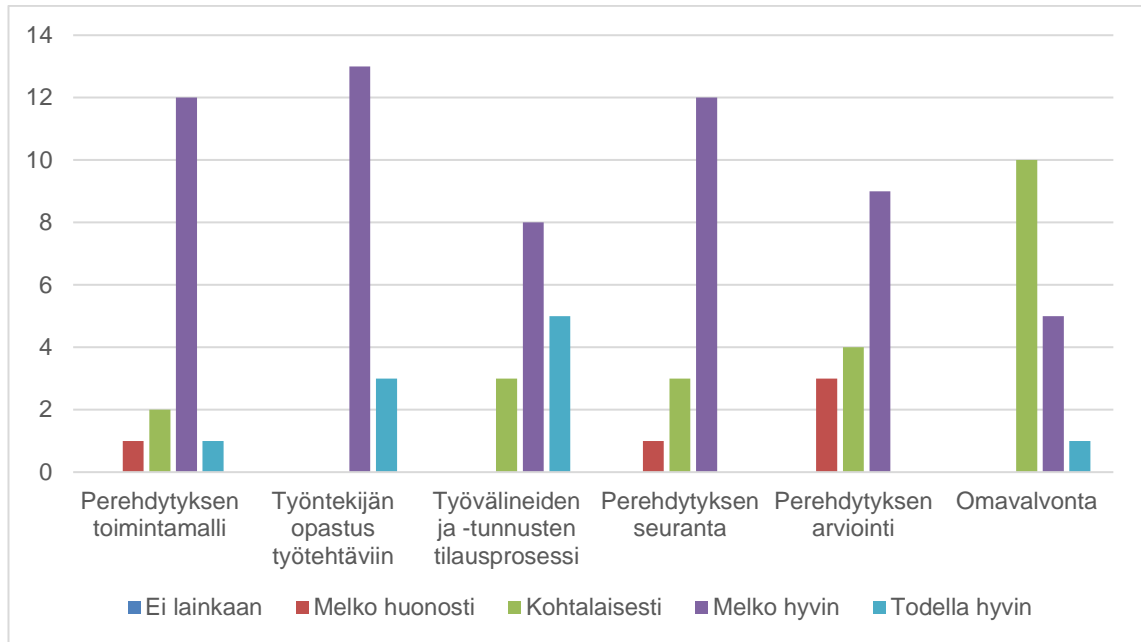
Kuvio 6. Rekrytointi.

Rekrytoinnin aihealueen tulosten tunnusluvut eli vastaajien lukumäärä, keskiarvo, keskihajonta, minimiarvo ja maksimiarvo on nähtävillä taulukossa (Taulukko 1). Minimiarvo ilmaisee, mitä vastausvaihtoehtoa oli vastattu vähiten. Jos taulukossa on useampia numeroita, niin silloin niistä jokainen oli saanut saman vastausmäärän. Sama koskee myös maksimiarvoa. Mitä korkeampi numero maksimin kohdalla on, niin sitä parempi tulos. Keskihajonta ei tässä aihealueessa suuresti vaihdellut.

Taulukko 1. Rekrytoinnin tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Rekrytoinnin toimintamalli	16	3,7	0,8	1	4
Työhönoton periaatteet ja menetelmät	16	3,6	0,8	1	3
Esimiesten koulutus rekrytoinnin työvaiheisiin	16	2,6	1,1	5	2; 4
Rekrytointi-ilmoitukset	16	3,0	1,2	5	4
Hakemukset	16	3,4	1,0	1; 2; 5	4
Haastattelut	16	4,1	0,6	1; 2	4
Palkkauspäätös	16	3,7	0,6	1; 2	4

Perehdytys- aihealueen aiheet olivat perehdytyksen toimintamalli, työntekijän opastus työtehtäviin, työvälineiden ja -tunnusten tilausprosessi, perehdytyksen seuranta, perehdytyksen arviointi ja omavalvonta. Perehdytys- kokonaisuuden keskiarvoksi tuli 3,77 eli 3,8. Vastaajat ovat sitä mieltä, että parhaiten heillä on hallussa työntekijän opastus työtehtäviin (keskiarvo 4,2) ja työvälineiden ja -tunnusten tilausprosessi (keskiarvo 4,1) perehdytyksen aihealueista. Heikoimmin vastaajat kokevat tietävänsä ja osaavansa omavalvontaan liittyvät asiat (keskiarvo 3,4) ja perehdytyksen arvioinnin (keskiarvo 3,4). (Kuvio 7.)



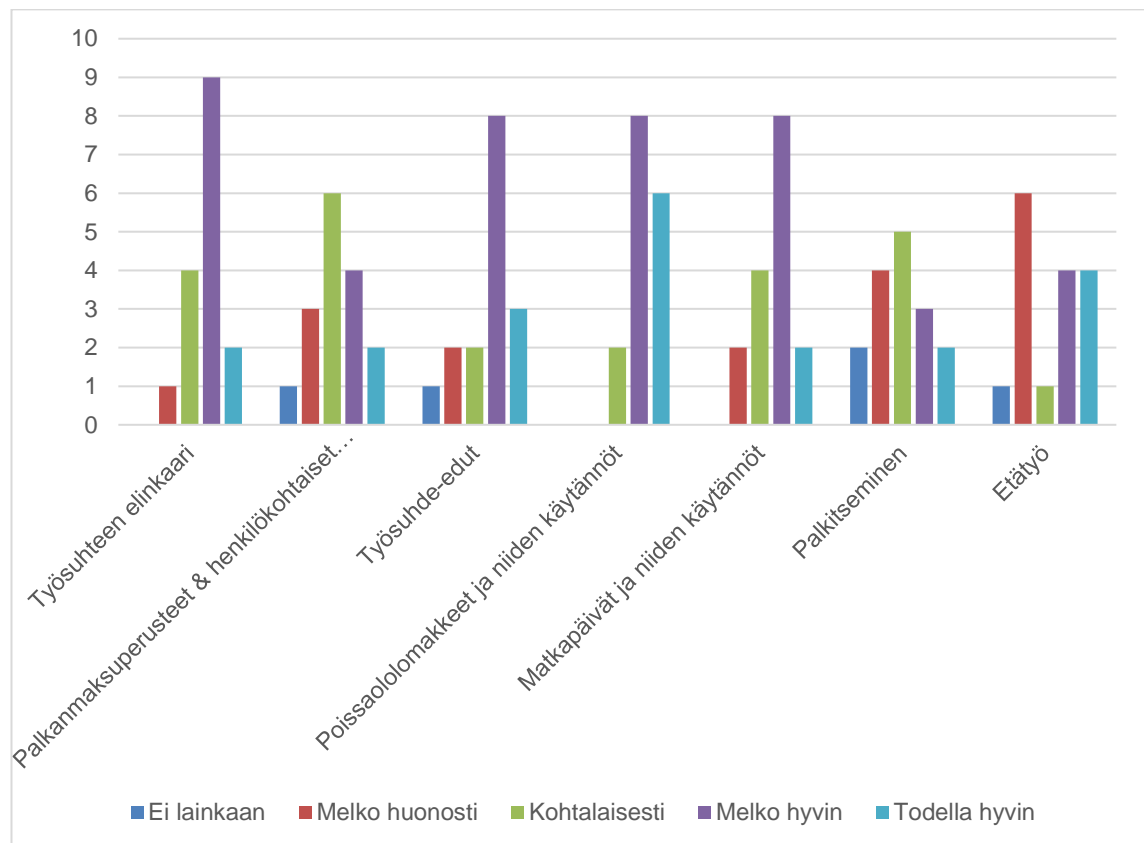
Kuvio 7. Perehdytys.

Perehdytys- aihealueen vastauksista kukaan ei ollut vastannut Ei lainkaan- vaihtoehtoa. Tässä aihealueessa oli muitakin vastausvaihtoehtoja, jotka eivät saaneet lainkaan vastauksia. Melko hyvin- vaihtoehtoa vastattiin muissa paitsi Omavalvonnassa eniten, jolloin numero neljä on maksimiarvo tässä aihealueessa. Keskihajonta on ollut todella pientä, sillä sen arvo on alle 1 (Taulukko 2), joka kertoo siitä, että hajontaa ei ole paljoa vastausten välillä ja tämän voi myös itse havainnoida sekä kuviosta 7 että taulukosta 2.

Taulukko 2. Perehdytyksen tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Perehdytyksen toimintamalli	16	3,8	0,7	1	4
Työntekijän opastus työtehtäviin	16	4,2	0,4	1; 2; 3	4
Työvälineiden ja -tunnusten tilausprosessi	16	4,1	0,7	1; 2	4
Perehdytyksen seuranta	16	3,7	0,6	1; 5	4
Perehdytyksen arviointi	16	3,4	0,8	1; 5	4
Omavalvonta	16	3,4	0,6	1; 2	3

Työsuhdeasiat- aihealueet oli jaoteltu työsuhteen elinkaareen, palkanmaksuperusteisiin & henkilökohtaisiin lisiin, työsuhde-etuihin, poissaololomakkeisiin ja niiden käytäntöihin, matkapäiviin ja niiden käytäntöihin ja palkitsemiseen sekä etätööhön. Tarkoituksena tässä aihealueessa oli arvioida, miten hyvin esimiehellä on hallussa työsuhdeasioihin liittyvät osa-alueet Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Keskiarvo työsuhdeasioille oli 3,52 eli 3,5 pyöristettynä. Poissaololomakkeet ja niiden käytännöt (keskiarvo 4,3) ja työsuhteen elinkaari (keskiarvo 3,8) ovat vastaajien mielestä parhaiten heillä hallussa, kun taas palkitseminen (keskiarvo 2,9), palkanmaksuperusteet ja henkilökohtaiset lisät (keskiarvo 3,2) sekä etätöy (keskiarvo 3,3) ovat keinoiten vastaajien hallussa. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Työsuhdeasiat.

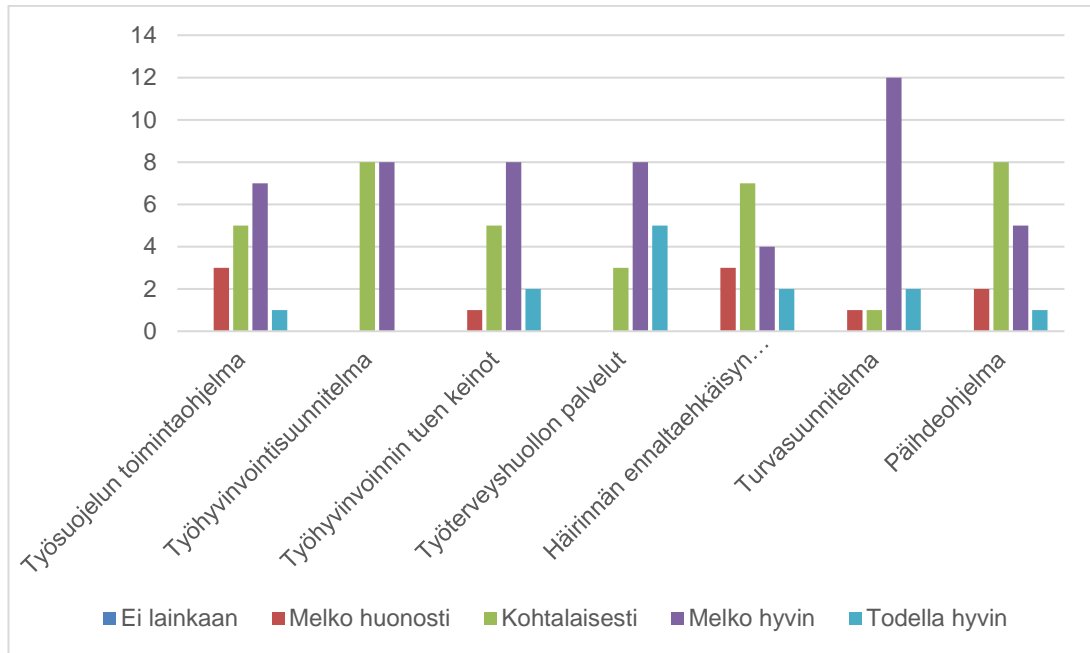
Työsuhdeasiat -taulukosta (Taulukko 3) huomaa, että Työsuhdeasiat- aihealueessa on keskihajonnan suhteen jo hieman enemmän vaihtelua verrattuna aiempiin aihealueisiin. Minimi- ja maksimiarvot ovat samat kuin aiemmissa eli vastausvaihtoehto 1 eli Ei lainkaan on saanut vähiten vastauksia, kun taas numero 4 eli Melko hyvin on saanut eniten.

Taulukko 3. Työsuhteen tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Työsuhteen elinkaari	16	3,8	0,8	1	4
Palkanmaksuperusteet & henkilökohtaiset lisät	16	3,2	1,1	1	3
Työsuhde-edut	16	3,6	1,1	1	4
Poissaololomakkeet ja niiden käytännöt	16	4,3	0,7	1; 2	4
Matkapäivät ja niiden käytännöt	16	3,6	0,9	1	4
Palkitseminen	16	2,9	1,2	1; 5	3
Etätyö	16	3,3	1,4	1; 3	2

Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveys- aihealueeseen kuului työsuojelun toimintaohjelma, työhyvinvointisuunnitelma, työhyvinvoinnin tuen keinot, työterveyshuollon palvelut, häirinnän ennaltaehkäisyn toimintamalli ja turvasuunnitelma sekä päihdeohjelma. Tämän alueen keskiarvoksi tuli 3,6. Parhaiten vastaajilla on hallussa työterveyshuollon palvelut (keskiarvo 4,1) ja turvasuunnitelma (keskiarvo 3,9). Kehitettävää löytyy päihdeohjelmasta (keskiarvo 3,3), häirinnän ennaltaehkäisyn toimintamallista (keskiarvo 3,3) ja työsuojelun toimintaohjelmasta (keskiarvo 3,4). (Kuvio 9.)





Kuvio 9. Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveys.

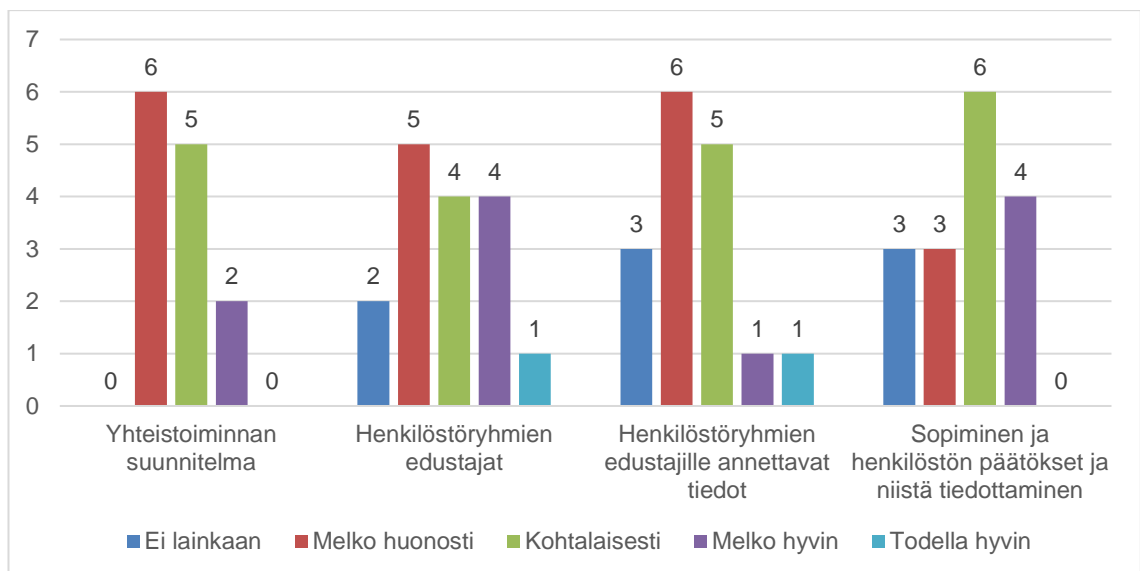
Tämän aihealueen tunnusluvut jatkavat aiempien tunnuslukujen kanssa samaa mallia (Taulukko 4); eniten vastauksia on saanut numero 4 eli Melko hyvin ja vähiten vastauksia on jälleen numerossa 1 eli Ei lainkaan. Keskiarvot ovat jokaisessa osiossa lähes samoja ja näin ollen myös keskihajonta pysyy alle 1.

Taulukko 4. Työsuojelun, -turvallisuuden ja -terveyden tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Työsuojelun toimintaohjelma	16	3,4	0,9	1	4
Työhyvinvointisuunnitelma	16	3,5	0,5	1; 2; 5	3; 4
Työhyvinvoinnin tuen keinot	16	3,7	0,8	1	4
Työterveyshuollon palvelut	16	4,1	0,7	1; 2	4
Häirinnän ennaltaehkäisyn toimitamalli	16	3,3	0,9	1	3
Turvasuunnitelma	16	3,9	0,7	1	4

Päihdeohjelma	16	3,3	0,8	1	3
---------------	----	-----	-----	---	---

Yhteistoiminnan- aihealue jaoteltiin yhteistoiminnan suunnitelmaan, henkilöstöryhmien edustajiin, henkilöstöryhmien edustajille annettaviin tietoihin sekä sopimiseen ja henkilöstön päätöksiin ja niistä tiedottamiseen. Yhteistoiminnan keskiarvo oli kaikista heikoin esimiestyön aihealueista, vain 2,58 eli 2,6. Mikään sen osa-alueista ei saanut keskiarvoksi yli 3, mutta parhaiten vastaajat kokivat, että tietävät henkilöstöryhmien edustajista (keskiarvo 2,8) ja heikoiten he kokivat tietävänsä sekä yhteistoiminnan suunnitelmasta (keskiarvo 2,4) että henkilöstöryhmien edustajille annettavista tiedoista (keskiarvo 2,4). (Kuvio 10.)



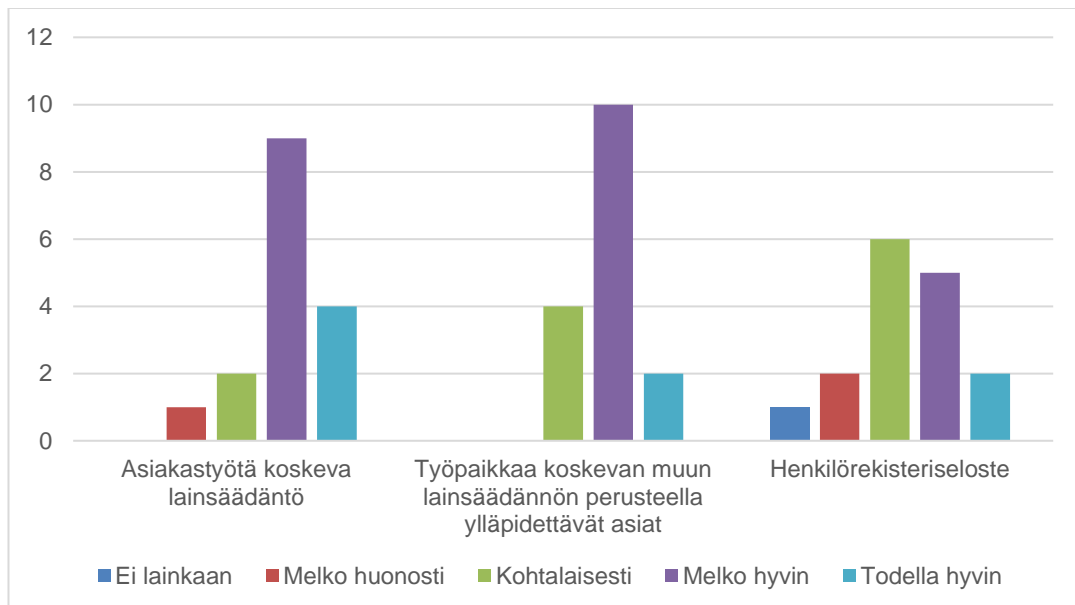
Kuvio 10. Yhteistoiminta.

Yhteistoiminnan tunnusluvuissa (Taulukko 5) on keskihajonta jokaisessa osiossa yli 1 ja minimilukuna on numero 5 eli Todella hyvin, joten sitä on vastattu vähiten tai ei lainkaan. Maksimiarvo sitten taas on numero 2 eli Melko huonosti melkein jokaisessa osiossa. Tämä aihealue on selvästi vastaajille tuntemattomampi, kun katsoo tutkimustuloksia.

Taulukko 5. Yhteistoiminnan tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Yhteistoiminnan suunnitelma	16	2,4	1,0	5	2
Henkilöstöryhmien edustajat	16	2,8	1,2	5	2
Henkilöstöryhmien edustajille annettavat tiedot	16	2,4	1,1	4; 5	2
Sopiminen ja henkilöstön päätökset ja niistä tiedottaminen	16	2,7	1,1	5	3

Seuraava osio koski lainsäädäntöä, joka oli jaoteltu asiakastyötä koskevaan lainsäädäntöön, työpaikkaa koskevan muun lainsäädännön perusteella ylläpidettäviin asioihin ja henkilökisteriselosteeseen. Tämän keskiarvoksi tuli 3,73 eli pyöristettynä 3,7. Parhaiten vastaajilla on hallussa asiakastyötä koskeva lainsäädäntö (keskiarvo 4) ja henkilökisteriseloste (keskiarvo 3,3) on huonoiten hallussa. (Kuvio 11.)



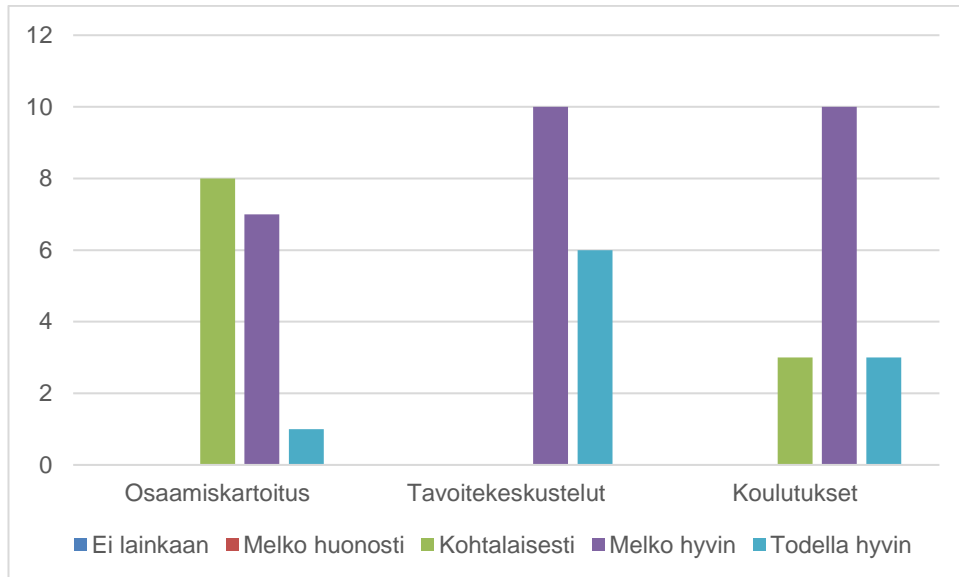
## Kuvio 11. Lainsäädäntö.

Alla olevasta taulukosta (Taulukko 6) huomaa, että lainsäädännön tunnusluvut vastaavat samaa kaavaa kuin suurin osa muistakin tutkimustuloksista eli maksimiarvona on numero 4 eli Melko hyvin kahdessa osiossa ja kolmannessa osiossa on maksimiarvona 3 eli Kohtalaisesti ja minimiarvona on numero 1 eli Ei lainkaan. Keskiarvot eivät eroa kahden ensimmäisen kanssa lähes ollenkaan, mutta viimeisessä onkin sitten jo pienempi keskiarvo ja siinä keskihajontakin on suurempi eli arvo on yli 1, kun muissa se on alle 1.

Taulukko 6. Lainsäädännön tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Asiakastyötä koskeva lainsäädäntö	16	4,0	0,8	1	4
Työpaikkaa koskevan muun lainsäädännön perusteella ylläpidettävät asiat	16	3,9	0,6	1; 2	4
Henkilörekisteriseloste	16	3,3	1,1	1	3

Henkilöstön osaamisen kehittäminen jaoteltiin osaamiskartoitukseen, tavoitekeskusteluihin ja koulutuksiin. Keskiarvoksi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tuli 3,98 eli 4. Vastajat kokivat, että tavoitekeskustelut (keskiarvo 4,4) olivat parhaiten hallussa ja kehnoiten osaamiskartoitus (keskiarvo 3,6), vaikka ei sekään huonoja pisteitä saanut (Kuvio 12).



Kuvio 12. Henkilöstön osaamisen kehittäminen.

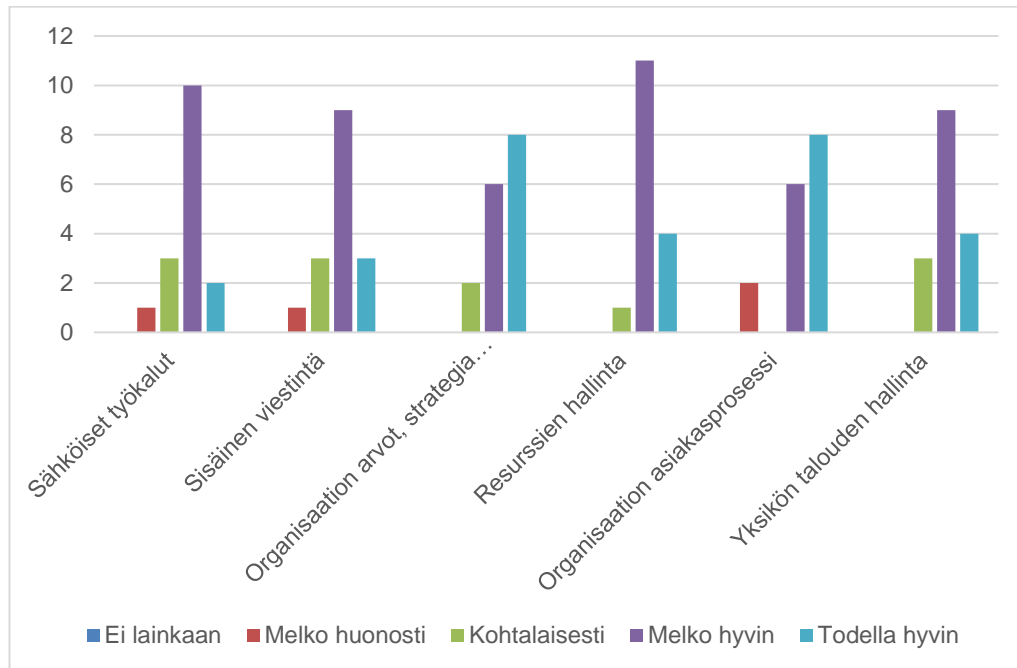
Henkilöstön osaamisen kehittämisen aihealueen tunnuslukujen (Taulukko 7) minimiarvoksi tulivat numerot 1 ja 2 ja yhdessä osiossa vielä 3, jolloin tässä tapauksessa se tarkoitti sitä, että näihin vastausvaihtoehtoihin ei kukaan vastannut mitään. Numero 4 ja yhdessä osiossa numero 3 saivat maksimiarvot. Keskiarvot olivat todella samantarvoisia ja keskihajontaa ei kauheasti ollut, sillä jokaisen osion keskihajonta oli vain 0,5 - 0,6 välillä.

Taulukko 7. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Osaamiskartoitus	16	3,6	0,6	1; 2	3
Tavoitekeskustelut	16	4,4	0,5	1; 2; 3	4
Koulutukset	16	4,0	0,6	1; 2	4

Muut esimiestyöhön liittyvät asiat -aihealue piti sisällään sähköiset työkalut, sisäisen viestinnän, organisaation arvot, strategian ja toimintaperiaatteet, resurssien hallinnan, organisaation asiakasprosessin ja yksikön talouden hallinnan. Tämän alueen

keskiarvoksi tuli 4,09 eli 4,1, joka on paras keskiarvo kyselylomakkeen esimiestyön aihealueista. Organisaation arvot, strategia ja toimintaperiaatteet (keskiarvo 4,4), organisaation asiakasprosessi (keskiarvo 4,3) ja resurssien hallinta (keskiarvo 4,2) ovat parhaiten vastaajilla hallussa. Sähköiset työkalut (keskiarvo 3,8) ja sisäinen viestintä (keskiarvo 3,9) ovat vastausten mukaan huonoiten hallussa tässä aihealueessa. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Muut esimiestyöhön liittyvät asiat.

Muut esimiestyöhön liittyvät asiat piti sisällään monta eri aihealueeseen liittyvää osiota, joten tämän osion tarkempi tarkastelu ei anna suoranaisesti mitään luotettavaa tulosta, sillä osiot eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Mutta tunnuslukujen (Taulukko 8) osalta maksimiarvon sai numero 4 lähes jokaisessa osiossa ja sitten taas minimiarvon sai numero 1. Tunnuslukujen perusteella vastaajat ainakin kokivat, että aihealue on hallussa heillä itsellään jokaisen osion kohdalla. Keskiarvokin oli lähes sama jokaisessa osiossa ja arvojen vaihtelua ei paljoa ollut, sillä keskihajonta oli kaikissa muissa alle 1, kun yhdessä osiossa se oli tasan 1.

Taulukko 8. Muihin esimiestyöhön liittyvien asioiden tunnusluvut (1 = ei lainkaan – 5 = todella hyvin).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Sähköiset työkalut	16	3,8	0,8	1	4
Sisäinen viestintä	16	3,9	0,8	1	4
Organisaation arvot, strategia ja toimintaperiaatteet	16	4,4	0,7	1; 2	5
Resurssien hallinta	16	4,2	0,5	1; 2	4
Organisaation asiakasprosessi	16	4,3	1,0	1; 3	5
Yksikön talouden hallinta	16	4,1	0,7	1; 2	4

### 6.5.2 Esimiestyön käsikirjan tarpeellisuus

Seuraavaksi kyselyssä oli vuorossa kolme avointa kysymystä, joista kaksi kysymystä käsitteli käsikirjan tarpeellisuutta organisaation ja vastaajan näkökulmista sekä viimeiseen avoimeen kysymykseen vastaajat saivat kirjata ylös muita huomioonotettavia asioita, jotka koskevat kehitettävää esimiestyön käsikirjaa. Lähes jokainen vastasi kaikkiin kolmeen kysymykseen.

Mihin Perhekuntoutuskeskus Lauste organisaationa tarvitsee esimiestyön käsikirjaa- kysymyksen vastaukset olivat selvästi tarkkaan mietittyjä ja vastausten kautta tuli ilmi, että käsikirja on todella tarvittu ja tarve on noussut työn kautta. Olen luokitellut vastaukset seuraavien luokkien mukaisesti: Hiljainen tieto, Asioiden tarkistaminen, Esimiestyön laatu-työn vahvistaminen, Yhteisen linjan ylläpitäminen, Asiakokonaisuuksien hallinta ja hahmottaminen ja Esimiestyön perehdytys. Jokaiseen luokkaan olen kirjannut siihen liittyvät vastaukset.

**Hiljainen tieto.** Esimiehillä on paljon hiljaista tietoa, minkä on siirryttävä esimerkiksi uusille esimiehille ja tarpeen on pohtia, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä uusille esimiehille.

**Asioiden tarkistaminen.** On tarpeen koota yhteen käsikirjaan asiat, sillä tällä hetkellä tieto on sirpaleista ja hajallaan. Tieto on osittain myös pelkän muistin varassa, joten näin ollen käsikirjasta, yhdestä paikasta, voisi tarkistaa asian.

**Esimiestyön laatutyön vahvistaminen.** Käsikirjan on ajateltu vastauksien mukaan lisäävän ja vahvistavan esimiestyön laatutyötä. Tärkeää on, että esimiestyö on laadukasta tilanteessa kuin tilanteessa.

**Yhteisen linjan ylläpitäminen.** Tärkeää on, että käsikirjaan kootaan hyvin jäsenellysti esimiestyötä oleellisesti ohjaava tieto, jotta yhteisen linjan ylläpitäminen helpottuu. Vastauksista nousi esille myös esimiestyön tasalaatuisuuden kehittäminen. Kaikilla tulee olla samat säännöt, ohjeet ja ohjaus sekä reunaehdot asemasta riippumatta. Käsikirjan avulla varmistetaan esimiesten osaaminen ja toimiminen sopimusten mukaisesti sekä luodaan yhtenäiset toimintamallit osaksi arkea.

**Asiakokonaisuuksien hallinta ja hahmottaminen.** Vastausten perusteella ajatellaan, että Perhekuntoutuskeskus Lauste organisaationa tarvitsee käsikirjaa, jotta hallitaan ja hahmotetaan asiakokonaisuudet sekä käsikirja kertoo esimiehille organisaation näkökulmasta olennaiset esimiestyöhön liittyvät asiat.

**Esimiestyön perehdytys.** Käsikirjan avulla uudet esimiehet perehtyvät organisaatioon ja sen käytäntöihin. Käsikirjan ajatellaan lisäävän esimiestyön ammatillisuutta. Käsikirja on tarpeellinen esimiestyön perehdytykseen ja uusille esimiehille hyvä muistintueksi.

Vastauksissa oli myös pohdintaa siitä, onko käsikirja todella tarpeellinen, sillä toimintatavat ovat muuttuneet niin paljon ja nopeasti ja näin ollen, miten käsikirja pysyy ajan tasalla.

Tämän jälkeen vastaajat luettelivat vähintään kolme asiaa, joihin vastaaja itse kokee tarvitsevansa esimiestyön käsikirjaa. Nämä vastaukset olen luokitellut seuraavanlaisesti: Muistin tukeminen, Asioiden tarkistaminen, Epäselvien asioiden täsmentäminen ja uusien asioiden omaksuminen, Esimiestyön kokonaisuuden jäsentäminen ja Työssäjaksamisen tukeminen. Osa vastaajista ei osannut kertoa, mihin käsikirjaa tarvitsee ja osa



vastaajista koki, ettei itse tarvitse tällä hetkellä käsikirjaa, sillä tietää keneltä tai mistä kysyä, jos ei itse tiedä. Vastauksista nousi esiin myös se, että joidenkin mielestä käsikirja kuulostaa suureelliselta.

**Muistin tukeminen.** Vastaajat kokevat tarvitsevansa käsikirjaa muistin tueksi. Osa vastaajista kaipaa vain muistilistaa työn tueksi, mistä on helppo tarkistaa ja katsoa neuvoa. Tärkeää on muistaa, että kaikkea ei tarvitse osata ulkoa, vaan tietää, mistä asian löytää nopeasti ja helposti.

**Asioiden tarkistaminen.** Työkaluksi, josta voi tarkistaa asioita ja johon voi kerätä asioita. Käsikirjasta voi tarkistaa tarpeen tullen käytänteitä esimerkiksi työterveyteen ja uuden työntekijän rekrytoimiseen liittyen. Myös kaikkiin mahdollisiin sellaisiin esimiehen hoidettavaksi kuuluviin asioihin, joita tulee vastaan harvoin, minkä vuoksi käytänteet ovat hatarasti muistissa, on hyvä tarkistaa käsikirjasta. Vastauksista nousi esiin, että käsikirjan ajatellaan olevan työn tukena, mistä voi selkeästi tarkistaa itselleen vieraampien asioiden hoitamisen.

**Epäselvien asioiden täsmentäminen ja uusien asioiden omaksuminen.** Vastaajat kokevat tarvitsevansa itse käsikirjaa uusien asioiden omaksumiseen ja epäselvien asioiden täsmentämiseen. Käsikirjan toivotaan välittävän tietoa uusista käytänteistä ja toimintavoista.

**Esimiestyön kokonaisuuden jäsentäminen.** Esimiestyötä kehitettäessä voi hyödyntää käsikirjaa ohjaamalla sieltä löytyvän tiedon pariin. Käsikirja auttaa jäsentämään esimiestyön kokonaisuutta ja sen ylläpitäminen fasiltoi keskustelua esimiestyöhön olennaisesti liittyvistä asioista ja niissä tapahtuvista muutoksista. Käsikirjaa tarvitaan myös rekrytointiin liittyviin asioihin, kuten rekrytinnin vaiheisiin ja vastuihin, palkanmaksuun liittyvien asioiden hoitamiseen ajallaan ja oikein sekä työsuojeluasioihin ja HR-järjestelmään liittyviin esimiesten ohjeistuksiin. Käsikirjaan toivotaan kirjattavan esimiehen vastuut prosessissa. Käsikirjasta toivotaan sellaista, että sen avulla esimies pystyy itsenäisesti selvittämään asioita ja ohjeistuksia asioiden hoitamiseen ja että käsikirjaan on lueteltu selkiyttämisen vuoksi kaikki esimiehen työtehtävät, jotta esimies tietää, mitä hänen tulee tehdä ja mitä kokonaisuuksia tulee hallita.

**Työssäjaksamisen tukeminen.** Käsikirjan toivotaan olevan myös oman työssäjaksamisen tukena.

Kolmas avoin kysymys koski esimiestyön käsikirjan muita huomioon otettavia asioita. Tässä kohtaa siis vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa kyselyyn vapaasti, mikä mieltä askarrutti tässä aiheessa. Osa vastaajista ei osannut vastata kysymykseen, mutta tuli myös kattavia ja perusteltujakin vastauksia. Olen luokitellut nämä vastaukset Käsikirjan päivittäminen, Käsikirjan tarpeellisuus, Selkeät ohjeet ja yhteinen käytäntö ja Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön ja johtamisen viitekehys – luokkiin.

**Käsikirjan päivittäminen.** Useammalta tuli huomiona käsikirjan tulevat päivitykset, kuka on vastuussa päivityksestä ja miten otetaan päivitystarve huomioon, sillä tärkeää on, että käsikirjassa olevaan tietoon on voitava luottaa.

**Käsikirjan tarpeellisuus.** Vastauksista nousi esille käsikirjan tarpeellisuus, sillä kuten vastauksista kävi ilmi; tieto on nyt tällä hetkellä ”siellä sun täällä” eivätkä asiat löydy yhdestä paikasta. Yksi vastaaja antoi esimerkinkin, että useasti kuulee vastauksena, kun yrittää selvittää jotain asiaa, että siitä on tullut sähköpostia joskus. Näin ei tietenkään voi olla.

**Selkeät ohjeet ja yhteinen käytäntö.** Käsikirjassa tulee olla selkeät, riittävän yksityiskohtaiset ohjeet ja yhteinen käytäntö esimerkiksi etäpäivien pitämiselle ja palkitsemisille. Toisaalta kun osa vastaajista toivoi yksityiskohtaista käsikirjaa, niin osa toivoi, että käsikirja tulee olemaan lyhyt. Tärkein apu käsikirjalla on käytännön työhön ja sen on katettava siis koko esimiestyön prosessi.

**Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön ja johtamisen viitekehys.** Vastauksista nousi tämä tärkeä huomioonotettava asia kehittäessä käsikirjaa. Eli se tulee olla kirjattuna käsikirjassa, sillä sen mukaan esimiesten oletetaan toimivan ja työskentelevän Perhekuntoutuskeskus Lausteella.

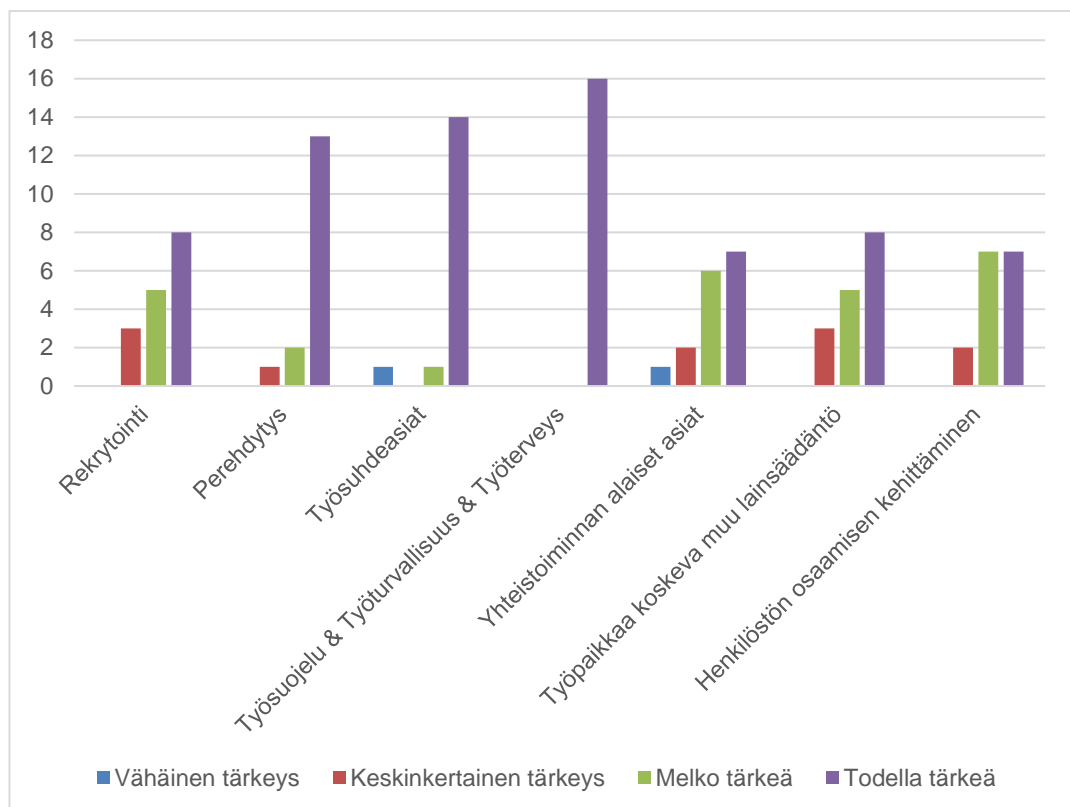
Tähän kysymykseen annetut vastaukset tukivat aikaisempia vastauksia lukuun ottamatta esimiestyön ja johtamisen viitekehystä, joka oli ainoa uusi, yksittäinen sisältö, jota käsikirjaan toivottiin.

### 6.5.3 Käsikirjaan toivottavat asiat

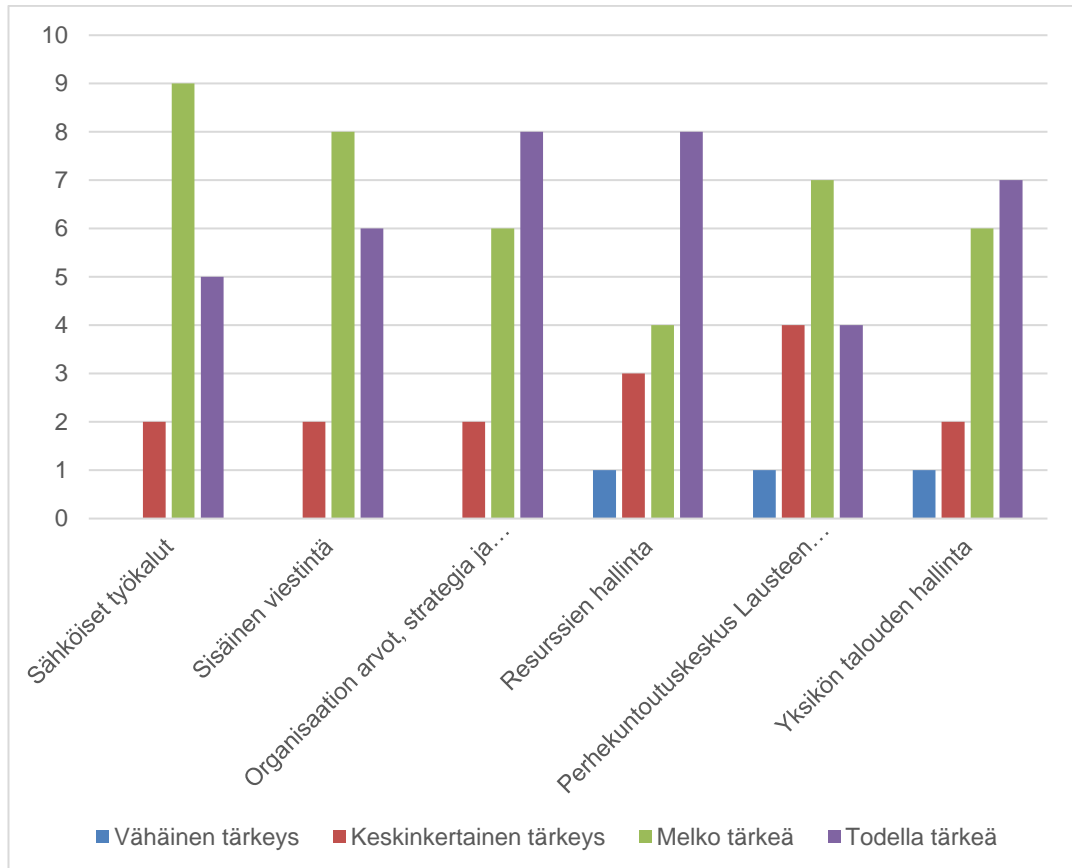
Seuraavaksi vastaajat saivat arvioida asteikolla 1-5 (1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Vähäinen tärkeys, 3 = Keskinertainen tärkeys, 4 = Melko tärkeä ja 5 = Todella tärkeä), miten

tärkeää on sisällyttää kyselyssä esitetyt aihealueet esimiestyön käsikirjaan. Aihealueet olivat samat kuin kyselyn alussa, kun vastaajat arvioivat omia tietojaan ja osaamistaan kyseisiä aihealueita kohtaan. Aihealueet olivat rekrytointi, perehdytys, työsuhteasiat, työsuojelu & työturvallisuus & työterveys, yhteistoiminnan alaiset asiat, työpaikkaa koskeva muu lainsäädäntö, henkilöstön osaamisen kehittäminen, sähköiset työkalut, sisäinen viestintä, organisaation arvot, strategia ja toimintaperiaatteet, resurssien hallinta, Perhekuntoutuskeskus Lausteen asiakasprosessi ja yksikön talouden hallinta.

Kaikki aihealueet arvioitiin keskiarvoltaan 3,9-5 välille ja kaikkien aihealueiden keskiarvoksi tuli 4,4. Vastausten mukaan tärkein aihealue on työsuojelu & työturvallisuus & työterveys (keskiarvo 5) ja vähiten tärkeä, tosin ei kovinkaan suurella erolla keskiarvoltaan muihin aihealueisiin, oli Perhekuntoutuskeskus Lausteen asiakasprosessi (keskiarvo 3,9). Muut aihealueet saivat keskiarvoiksi 4,2-4,8. (Kuvio 14; Kuvio 15.)



Kuvio 14. Esimiestyön aihealueet osa 1/2.



Kuvio 15. Esimiestyön aihealueet osa 2/2.

Esimiestyön aihealueiden tunnusluvut ovat yhteneväiset Maksimiarvo on numero 5 eli Todella tärkeä lähes jokaisessa osiossa ja toiseksi eniten vastauksia sai numero 4 eli Melko tärkeä. Nämä arvot kertovat sen, että jokainen aihealue on arvioitu tärkeäksi. Minimiarvon sai numero 2 eli Vähäinen tärkeys. Vastausten välinen keskihajonta on pientä, sillä keskihajonta on 1 tai alle 1 jokaisessa osiossa (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Esimiestyön aihealueiden tunnusluvut ( 1 = ei lainkaan tärkeä – 5 = todella tärkeä).

	n	Ka	Kh	Min	Max
Rekrytointi	16	4,3	0,8	2	5
Perehdytys	16	4,8	0,6	2	5
Työsuhdeasiat	16	4,8	0,8	3	5
Työsuojelu & Työturvallisuus & Työterveys	16	5,0	0,0	2; 3; 4	5
Yhteistoiminnan alaiset asiat	16	4,2	0,9	2	5
Työpaikkaa koskeva muu lainsäädäntö	16	4,3	0,8	2	5
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	16	4,3	0,7	2	4; 5
Sähköiset työkalut	16	4,2	0,7	2	4
Sisäinen viestintä	16	4,3	0,7	2	4
Organisaation arvot, strategia ja toimintaperiaatteet	16	4,4	0,7	2	5
Resurssien hallinta	16	4,2	1,0	2	5
Perhekuntoutuskeskus Lausteen asiakasprosessi	16	3,9	0,9	2	4
Yksikön talouden hallinta	16	4,2	0,9	2	5

Kyselyssä oli avoin kysymys tämän jälkeen, johon sai kirjata muita aihealueita ja asioita, jotka pitäisi vastaajan mielestä sisällyttää esimiestyön käsikirjaan. Puolet vastaajista (n=8) vastasi tähän kysymykseen. Lisäksi tähän luokitteluun on lisätty aiempien kysymysten vastaukset, jotka vastaavat ennemmin tähän kysymykseen, mutta oli vastattu toiseen kohtaan alun perin. Luokittelin vastaukset seuraaviin luokkiin: Sähköinen, Esimiehen oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, Toimintamallit, sovitut käytännöt ja ohejistukset, Tiimityö, Lainsäädäntö, Organisaatitieto, Kirjallisuusluettelo ja Sähköinen keskustelualusta.

**Sähköinen.** Käsikirjan toivotaan olevan sähköinen ja muokattavissa oleva.

**Esimiehen oikeudet, vastuut ja velvollisuudet.** Vastauksista nousi esiin organisaation näkökulmasta myös esimiehen oikeudet, velvollisuudet ja vastuut, jotka tulee myös kirjata käsikirjaan.

**Toimintamallit, sovitut käytännöt ja ohjeistukset.** Vastauksista nousi esille, että toivotaan käsikirjaan toimintamalleja eri tilanteisiin, työsuhteasioihin ohjeistuksia ja että käsikirjaan kirjataan sovitut käytännöt esimerkiksi palaverit työterveyden kanssa. Käsikirja auttaa myös tekemään omiin työtehtäviin liittyviä päivityksiä mallin mukaan nopeammin.

**Tiimityö.** Tiimityön tukemisesta, ryhmädynamiikan tuntemisesta ja tiimin toimivuuteen vaikuttavista asioista toivottiin kirjoitettavan käsikirjaan, sillä ne kuuluvat lähiesimiehen ydinosaamisalueeseen.

**Lainsäädäntö.** Käsikirjaan ehdotettiin kirjattavaksi vain se, mikä laki jotakin asiaa määrittää, sillä ajantasainen lainsäädäntö on saatavilla Finlexistä.

**Organisaatietieto.** Tulisi sisällyttää käsikirjaan, sillä on tärkeää kirjata, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja miten organisaatiossa halutaan asioita ja henkilöitä johdettavan. Käsikirjaan tulee kirjata esimiestyön viitekehys; millainen on Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimies, mihin hänen tulee ”uskoa” työssään. Myös organisaation rakenne, vastuut ja mitä ne käytännössä tarkoittavat, työntekijöiden velvollisuudet ja alais-  
taidot nousivat vastauksista.

**Kirjallisuusluettelo.** Käsikirjaan ehdotettiin myös esimiestyöhön liittyvää kirjallisuusluetteloa, johon jokainen voi lisätä kirjallisuusvinkkejä muille esimerkiksi teemoittain.

**Sähköinen keskustelualusta.** Hyvänä kehittämisideana vastauksista nousi sähköinen keskustelualusta liitettäväksi käsikirjaan, missä esimiehet esimerkiksi voisivat vaihtaa ja jakaa ajatuksia ja kysyä asioita toisiltaan.

Kyselyn lopussa oli kommentti-kenttäosio ja siihen oli kirjattu positiivista palautetta esimiestyön käsikirjan tekemisestä ja todettu useasti, että käsikirja tulee todelliseen tarpeeseen.

## 6.6 Johtopäätökset

Olin asettanut tutkimukselle kolme tutkimusongelmaa ja yhteenvetona voin todeta, että kysely vastasi jokaiseen tutkimusongelmaan. Ensimmäinen tutkimusongelma oli: *Mil-laista Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiesten esimiestyön osaaminen on tällä het-kellä?* Esimiehet olivat vastanneet asteikolla 1 – 5 eniten luokkien 3 ja 4 vastauksia, joten esimiesten esimiestyön osaaminen on kohtalaista ja melko hyvää vastausten perusteella tällä hetkellä. Vain yhden aihealueen, yhteistoiminnan alaiset asiat, keskiarvoksi tuli alle 3, kun muut aihealueet ylsivät 3,5:n keskiarvosta aina 4,1:n keskiarvoon. Esimiehet siis arvioivat, että yhteistoiminnan alaiset asiat- osio ei ole niin hyvin hallussa kuin esimer-kiksi parhaimmat keskiarvot saaneet henkilöstön osaamisen kehittäminen- osio ja muut esimiestyöhön liittyvät asiat- osio. Tutkimustulosten perusteella esimiesten esimiestyön osaaminen itsearvioituna on siis tällä hetkellä lähes hyvää.

Toinen tutkimusongelma oli: *Mihin Perhekuntoutuskeskus Lauste ja sen esimiehet tar-vitsevat esimiestyön käsikirjaa?* Esimiehet perustelivat omasta ja organisaation näkökul-masta useamman asian, mihin he tarvitsevat käsikirjaa. Kaiken kaikkiaan vastauksista nousi esiin käsikirjan todellinen, ajankohtainen tarve; sen kehittämistä ja valmistumista odotettiin.

Ja viimeinen eli kolmas tutkimusongelma oli: *Mitä esimiestyön käsikirjassa tulee olla Per-hekuntoutuskeskus Lausteen esimiesten mielestä?* Käsikirjaan toivottavat asiat- vas-tauksista voi tehdä johtopäätöksen, että kaikki esitetyt aihealueet olivat tärkeitä vastaa-jien mielestä ja ne tulee sisällyttää tulevaan käsikirjaan. Vastauksista nousi yksi aivan uusi aihealue, esimiestyön viitekehys, jonka ajateltiin kuuluvan myös esimiestyön käsi-kirjaan.

Kaiken kaikkiaan kysely oli onnistunut, sillä vastauksista nousi useita hyviä kehittämis-kohteita ja asioita, joita itse kehittämisprojektin tekijänä en olisi välttämättä osannut ottaa huomioon kehittäessäni käsikirjaa. Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiesten esi-miestyön osaaminen on hyvällä tasolla, vaikkakin aina kehitettävää löytyy. Myös ajatuk-set ja toiveet käsikirjan suhteen olivat yhteneväisiä jokaisen vastaajan kesken eikä eroa ollut, oliko vastaajana yksikön esimies, tiimiesimies vai johtoryhmäläinen. Useampi totesi vastauksissaan, että käsikirjan kehittäminen on todella tärkeää ja vastauksista huomas-i, että on kyse esimiehille tärkeästä asiasta.

## 6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan ja arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta (Heikkilä 2005, 188). Tulosten tarkkuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia kutsutaan tutkimuksen luotettavuudeksi eli reliabiliteetiksi. Puhutaan tutkimuksen toistettavuudesta, jolloin arvioidaan mittauksesta toiseen tulosten pysyvyyttä. Kun uudestaan toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos, tutkimus on tällöin luotettava eli reliabeli. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi vastausprosenttien määrällä ja sillä, miten tarkkaan on havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot syötetty. (Vilka 2007, 149 – 150.)

Kun tutkimus mittaa sitä, mitä on tarkoitus selvittää, kutsutaan tutkimusta päteväksi eli validiksi. Tutkimuksen validius varmistetaan hyvällä tiedonkeruulla ja huolellisella etukäteissuunnittelulla. Jotta tutkimus on validi, tulee lomakkeen kysymysten kattaa tutkimusongelma kokonaisuudessaan ja mitata oikeita asioita sekä tutkimuksen vastausprosentin tulee olla korkea ja perusjoukon tulee olla tarkkaan määritelty. (Heikkilä 2005, 29.)

Kehittämiprojektin tutkimus on luotettava näiden määrittelyjen perusteella, sillä vastausprosentti on korkea ja perusjoukko, Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehet, on tarkkaan määritelty. Tutkimuksen vastausten tietojen syöttöön on käytetty erityistä tarkkuutta ja tiedot on tarkistettu uudelleen virheiden minimoimiseksi. Jokaiseen tutkimusongelmaan saatiin tulokset, joten tutkimus on tältä osin myös validi, vaikkakin osaa kysymyksistä olisi voinut tarkemmin selittää ja avata, jotta jokainen vastaaja varmasti tietää, mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Kehittämiprojektin tutkimus oli kyselyn avointen kysymysten osalta kvalitatiivinen tutkimus ja näin ollen myös laadullisen tutkimuksen ja sen analyysin luotettavuutta tulee tarkastella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ominaispiirre on, että tutkija selostaa tarkkaan ja yksityiskohtaisesti tutkimuksen etenemisestä ja toteuttamisesta. Laadullisen tutkimuksen analyysiin kuuluu aineiston luokittelu, jolloin analyysin luotettavuutta lisää, kun tutkija selostaa ja perustelee tarkkaan luokitteluun johtaneet syyt. Myös aineiston analysointiin tulee kiinnittää huomiota luotettavuutta tarkasteltaessa; perustelut tulee olla tarkkoja ja vastausten käyttö esimerkkeinä lisää tutkimuksen analysoinnin luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 232 – 233.) Olen pyrkinyt selostamaan tarkasti tutkimuksen kulun ja avointen kysymysten analysoinnissa olen kirjannut luokittelujen yhteyteen vastauksista nousseita esimerkkejä.



Tämän kehittämisprojektin tutkimuksenteossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen tehnyt tutkimuksen kaikki vaiheet täysin rehellisesti ja esimerkiksi plagiointia ei ole tapahtunut, vaan olen kunnioittanut toisten tekstejä. Kyselyyn osallistuvilla on kerrottu tarkasti, selkeästi ja yksityiskohtaisesti kehittämisprojektista Perhekuntoutuskeskus Lausteen laajennetun johtoryhmän kokouksessa ja heillä on ollut itse mahdollisuus päättää, vastaavatko kyselyyn vai eivät. Kysely on lähetetty sähköpostitse jokaiselle ja siinä on muistutettu kehittämisprojektista ja sen vapaaehtoisuudesta. Tutkimuksessa tärkeää on ollut ihmisarvon kunnioittaminen ja jokaisen omaa mielipidettä ja päätöstä on kunnioitettu. Kyselyyn osallistuvien yksittäiset vastaukset eivät ole olleet tunnistettavissa projektin missään vaiheessa vaan kyselyn aineistosta on tehty yleiset johtopäätökset, joten jokaisen vastaajan anonymiteetti on suojattu. (Hirsjärvi ym. 2015, 23 – 26.)

## 7 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS

### 7.1 Esimiestyön käsikirja

Kehittämiprojektin tuotos on Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyön käsikirja (Liite 4). Käsikirja on tallennettu Excel -tiedostoon, josta se on helppo siirtää tulevaan Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttöön ottamaan sähköiseen tietojärjestelmään ”leikkaa ja liitä” -menetelmällä. Uutta tietojärjestelmää ei ehditty ottaa käyttöön organisaatiossa kehittämiprojektin aikana, joten on sovittu, että Perhekuntoutuskeskus Lausteen henkilöstöpäällikkö ja henkilöstökoordinaattori siirtävät kehitetyn esimiestyön käsikirjan uuteen tietojärjestelmään. Käsikirjan ulkonäössä on huomioitu Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämät fontit, jotta se on mahdollisimman yhtenäinen Perhekuntoutuskeskus Lausteen muiden asiakirjojen kanssa. Kehittämiprojektin tavoite saavutettiin käsikirjan suhteen, sillä käsikirjasta löytyy helposti tiedot aihealueen alta ja siitä on pyritty tehdä mahdollisimman selkeä käyttäjälle.

Käsikirja sisältää 11 aihealuetta (Kuvio 16) joihin on sisällytetty koko Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiestyö.



Kuvio 16. Esimiestyön käsikirjan aihealueet.

Aihealueet ovat muotoutuneet kyselyn tulosten sekä projektiryhmän jäsenten työkokemusten ja osaamisen pohjalta.

Perhekuntoutuskeskus Lausteen henkilöstöpäällikkö ja henkilöstökoordinaattori kirjoittavat sovitusti käsikirjaan jokaisen aihealueen kohdalle esittelytekstin, kun käsikirja siirretään uuteen tietojärjestelmään. Esittelytekstiin tulevat oleellimmat ja tärkeimmät asiat ja ohjeistukset, joiden mukaisesti Perhekuntoutuskeskus Lausteella työskennellään kyseisen aihealueen kohdalla. Esimerkiksi Pehdytys- aihealueeseen kirjataan miten, milloin ja miksi Perhekuntoutuskeskus Lausteella pehdytetään, kuka siitä on vastuussa ja mitkä ovat pehdytyksen tavoitteet Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Lyhyesti siis sanottuna; esittelyteksti kattaa Perhekuntoutuskeskus Lausteen näkökulmasta tiivistetysti keskeiset asiat kyseisestä aihealueesta.

Esittelytekstin jälkeen käsikirjassa on lueteltuna kaikki yhteen aihealueeseen liittyvät asiat, prosessit, ohjeistukset ja toimintamallit. Nämä edellä mainitut tiedostot eivät ole tallennettuna käsikirjaan, vaan ne löytyvät erillisistä Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämistä sähköisistä järjestelmistä ja ne linkitetään käsikirjaan siinä vaiheessa, kun käsikirja saadaan siirrettyä uuteen tietojärjestelmään. Esimerkiksi, jos haluaa tarkastella Pehdytys- aihealueesta pehdytysprosessia, niin sitä kohtaa klikkaamalla avautuu oikea tiedosto. Tai vastaavasti jos haluaa tarkistaa Resurssien hallinta- aihealueesta, miten sähköiseen työvuorolistaan merkitään sijaisten työvuorot, niin jälleen klikkaamalla kyseistä tekstiä, avautuu oikea tiedosto, josta löytyy ajan tasalla oleva ohjeistus. Tällä hetkellä, kehittämissuorituksen päätyttyä, kun linkitystä ei voitu tehdä, käsikirjaan on kirjoitettu jokaisen asian kohdalle, mistä kyseisen tiedoston löytää Perhekuntoutuskeskus Lausteen sähköisistä järjestelmistä. Näin tiedostoja ei tarvitse etsiä uudelleen uutta tietojärjestelmää käyttöön otettaessa ja linkityksiä tehtäessä.

Käsikirjalle asetetut odotukset toteutuivat, sillä nyt kaikki tarvittava tieto löytyy yhdestä paikasta eikä tieto ole esimerkiksi pisimpään esimiehinä olleiden muistin varassa. Esimiestyö on myös laadukasta ja tasa-arvoista, kun kaikkien saatavilla oleva esimiestyön käsikirja sisältää kaiken tarvittavan esimiehenä työskentelyyn Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Uuden esimiehen pehdytys helpottuu ja paranee huomattavasti, kun on käsikirja, jonka avulla pehdyttää.

Esimiestyön käsikirja eteni pienin askelin vuoden 2018 syksystä vuoden 2019 loppuun, jonka jälkeen eteneminen kiihtyi vahdilla ja lopulta käsikirja valmistui sille asetetun aikataulun mukaisesti lokakuun 2019 lopussa. Näin ollen myös aikataululliset tavoitteet toteutuivat.

Esimiestyön käsikirjan tietoon on voitava luottaa, kuten kyselyn tuloksissa tuli myös ilmi, ja jotta esimiestyön käsikirja pysyy ajan tasalla, on Perhekuntoutuskeskus Lausteen nimettävä henkilö, joka vastaa käsikirjasta ja sen tarpeen mukaisesta päivittämisestä. Esimiehillä on oltava tiedossa henkilö, johon voi ottaa yhteyttä, jos huomaa esimerkiksi vanhentunutta tai väärää tietoa käsikirjassa tai jos käsikirjaan tulee lisätä uutta tekstiä. Koko käsikirjan päivitys- ja muokkausoikeudet eivät voi olla jokaisella Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehellä, sillä silloin vaarana on rikkonainen käsikirja.

Kaiken kaikkiaan uskon, että esimiestyön käsikirjasta tulee tarpeellinen työkalu jokaiselle esimiehelle ja uskon, että se on kovassa käytössä arjen työssä.

## 7.2 Käsikirjan kehittämisehdotukset

Olen merkinnyt esimiestyön käsikirjaan punaisella ne asiat/ ohjeistukset/ toimintamallit/ prosessit, joita ei löytynyt Perhekuntoutuskeskus Lausteen käyttämistä tietojärjestelmistä. Mahdollista on, että osa merkityistä asioista löytyy, kun toinen etsii, mutta eivät ne ainakaan tässä tapauksessa helposti ole löydettävissä. Kehittämisehdotuksena minulla siis on, että tiedot tulee kirjata työn sujuvoittamiseksi ja selkeyden vuoksi mahdollisimman nopeasti, jotta jokainen organisaation työntekijä tietää, mitä ja miten työtä tulee Perhekuntoutuskeskus Lausteella tehdä. Olen huomionnut merkintöjä tehdessäni myös kyselyn tulokset ja vastaajien omat ajatukset koskien esimiestyön käsikirjaa, joten myös ne on lisätty esimiestyön käsikirjaan ja vaativat myös toimenpiteitä. Sellaisen henkilön, joka tuntee prosessin ja vastaa asioista, tulee kirjata nämä asiat. Tämän vuoksi en kehittämisprojektin tekijänä näitä asioita kirjannut, tai toisin sanoen ”avannut”, sillä itselläni ei ole varmuudella ajantasaisinta ja oikeaa tietoa verrattuna esimerkiksi Perhekuntoutuskeskus Lausteen laajennettuun johtoryhmään ja henkilöstöhallinnon työntekijöihin.

Lisäksi kehittämisehdotuksena käsikirjalle on kirjallisuusluettelo, joka nousi esiin myös kyselyn tuloksissa. Kehittämisehdotuksena siis on, että kun käsikirja saadaan siirrettyä lopulliseen tallennuspaikkaan, sähköiseen järjestelmään, niin käsikirjan loppuun lisätään kirjallisuusluettelo. Kirjallisuusluettelon voi jakaa käsikirjan aihealueitten mukaisesti otsikoihin ja jokainen käsikirjaa käyttävä voi lisätä kirjallisuusluetteloon hyväksi havaitsemansa kirjan sen otsikon alle, mitä aihetta kirja käsittelee. Näin kirjallisuusluettelo kasvaa

huomaamatta eikä sen muokkaaminen ole yhden ihmisen harteilla. Kirjallisuusluettelo lisää ammatillisuutta ja pitää mielenkiintoa yllä.

Näiden lisäksi kehittämissuunnitukseksi, joka myös nousi kyselyn tuloksista, on sähköinen keskustelualusta, jossa esimiehet voivat keskenään helposti ja matalalla kynnyksellä keskustella ja kysyä työhön liittyvistä asioista sekä mainostaa esimerkiksi koulutusta tai luentoa. Sähköisen keskustelualustan voi liittää osaksi käsikirjaa tai sen yhteyteen, mutta ainakin niin, että käsikirjasta on helppo pääsy keskustelualustalle. Uskon, että keskustelualusta lisää myös hyvän yhteishengen ja keskustelujen luomista esimiesten kesken.

Käsikirjaa tulisi arvioida sen käyttöön oton jälkeen, esimerkiksi muutaman kuukauden välein, näin alkuunsa. Tällä varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat todella löytyvät käsikirjasta. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös sen helppokäyttöisyys, selkeys, vaikuttavuus ja sen tarjoama hyöty.

## 8 KEHITTÄMISPROJEKTIN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Talentia luokittelee Sosiaalialan ammattihenkilön eettisissä ohjeissa ja -julkaisussa sosiaalialan keskeiset eettiset periaatteet, joita noudattaen olen tämän kehittämisprojektin tehnyt vaihe vaiheelta. Olen projektipäällikkönä noudattanut rehellisyyttä ja huolellisuutta kehittämisprojektin joka vaiheessa. En ole tehnyt mitään sellaista, joka olisi eettisten periaatteiden vastaista. Olen pyrkinyt vähentämään eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta kehittämällä esimiestyön käsikirjan, joka on tarkoitettu jokaiselle Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehelle, ei vain osalle esimiehistä. Kehittämisprojektiin kuuluvaa tutkimusta analysoidessani olen kunnioittanut jokaisen vastaajan oikeutta ilmaista omia ajatuksia ja mielipiteitä sekä hyväksynyt sen, että myös kielteisten ajatusten esiin tuominen on oikein. (Talentia 2017, 7.) Kehittämisprojekti on tehty kuten on sovittu. Kehittämisprojektin lähdetiedot on merkitty tarkasti, sillä toisen tekstin kopioiminen, plagiointi, on väärin. (Hirsjärvi ym. 2015, 26.)

Kehittämisprojektin eettisyyttä lisää se, että kehittämisprojektin kyselyn aineisto, jossa on jokaisen kyselyyn vastanneiden esimiesten vastaukset nähtävissä, hävitetään projektin päättyessä. Kyseinen aineisto ei ole muutenkaan tullut kenenkään muun kuin projektipäällikön, eli minun, nähtäville missään projektin vaiheessa, sillä jokaisella kyselyyn vastanneella on oikeus luottamuksellisuuteen ja nimettömyyteen. (Talentia 2017, 41.)

Olen pyrkinyt edistämään osallisuutta kehittämisprojektin aikana niin, että jokaisella ohjausryhmän jäsenellä on ollut mahdollisuus tuoda mielipiteensä esiin missä vaiheessa projektia tahansa. Osallisuuden edistämisen olen huomionnut myös kyselyssä, sillä siinä on ollut mahdollisuus avoimen kysymyksen kautta ilmaista oma mielipide asiasta. (Talentia 2017, 16.)

Kehittämisprojektin luotettavuus näkyy tässä kehittämisprojektin loppuraportin tekstissä, sillä olen kuvannut kehittämisprojektin prosessin tarkasti ja perustelujen kera vaihe vaiheelta, jolloin tiedetään, mitä olen tehnyt ja miksi olen tehnyt (Eskola & Suoranta 2015, 213). Kehittämisprojekti on mielestäni siis luotettava, sillä olen pyrkinyt tarkkaan vaiheiden kirjaamiseen koko kehittämisprojektin ajan ja olen tuonut esiin perustelut, miksi olen mitään jokaisessa vaiheessa tehnyt. Mielestäni olen onnistunut kehittämisprojektin luotettavuudessa.

## 9 KEHITTÄMISPROJEKTIN ARVIOINTI

Kehittämiprojektin arviointia tapahtuu koko kehittämisprosessin ajan ja arvioinnissa otetaan huomioon suunniteltu aikataulu; pysyikö se vai tuliko paljon muutoksia, miten kysely onnistui; vastaajien määrä, heidän antamansa vastaukset ja palaute vastaajilta. Kehitettävä tuotos arvioidaan; miten sen kehittäminen ja kokoaminen onnistui ja vastasiko se kyselyn pohjalta saatuja vastauksia ja aiempia tutkimustuloksia aiheesta. Kehittämisprojektin arvioinnissa käytetään myös itsearviointia, jolloin kehittämisprojektin tekijä arvioi itseään; miten ja mikä sujui ja myös tulee ottaa huomioon, mitä kehitettävää löytyy. Arvioinnin tulee olla kriittistä pohdintaa ja mietiskelyä ja se perustuu kehittämistyön alkessa asetettuihin tavoitteisiin ja tarkoituksiin. (Salonen ym. 2017, 64 – 65.)

Tämän kehittämisprojektin tullessa päätökseen on hyvä palata taaksepäin tarkastelemaan projektin eri vaiheissa tehtyjä päätöksiä ja valintoja. Kehittämisprojektin idea nousi suoraan Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehiltä, sillä käsikirjaa oli kaivattu kauan ja sille oli todellinen tarve olemassa esimiehille suunnatun perehdytyskansion puuttuessa. Nyt käsikirja, eli kehittämisprojektin tuotos, on valmis käyttöön, kunhan se saadaan siirrettyä uuteen sähköiseen tietojärjestelmään. Uuteen sähköiseen tietojärjestelmään siirtyminen Perhekuntoutuskeskus Lausteella tuli harmilliseen aikaan kehittämisprojektin näkökulmasta, sillä olisi ollut hienoa saada tehdä esimiestyön käsikirja suoraan uuteen järjestelmään. Käsikirjaa ei pystytty kokeilemaan käytännössä ennen kehittämisprojektin päättymistä sähköisen tietojärjestelmän puuttumisen vuoksi.

Käsikirjaa on helppo muokata, joten kun sen käyttäjät, eli Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehet, saavat käsikirjan kunnolla käyttöönsä, arjen työkaluksi, ja huomaavat jonkin asian puuttuvan tai vaativan muokkausta, niin asia pystytään korjaamaan nopeasti ja helposti. Tärkeää on, että käsikirjalle nimetään yhdyshenkilö, joka vastaa käsikirjasta, sen päivittämisestä ja tarvittavista korjauksista. Kaiken kaikkiaan siis kehitetty esimiestyön käsikirja vastaa sille asetettuja tavoitteita, sillä siihen on pyritty sisällyttämään kaikki tieto, jota esimies tarvitsee toimiakseen esimiehenä Perhekuntoutuskeskus Lausteella. Vaikkakin käsikirja on nimetty esimiestyön käsikirjaksi, niin sitä voi kutsua myös perehdytyskirjaksi sen sisällön vuoksi.

Kehittämisprojektille asetetut tavoitteet ja tarkoitukset olivat omasta mielestäni hyvin muotoiltu suhteessa tähän kehittämisprojektiin. Tavoitteet eivät olleet liian mahdottomia saavuttaa ja ne liittyivät suoraan tähän kehittämisprojektiin. Kehittämisprojektin tavoite

toteutui eli esimiestyön käsikirja on valmis sen osalta, mitä minun odotettiin tekevän. Tavoite oli koko prosessin ajan mielessä ja sen pohjalta tein kaikki päätökset kehittämisprojektin aikana. Projektiryhmästä oli suuri apu käsikirjan kehittämisessä, sillä heidän osaamisensa ja tietojensa pohjalta koko tuotosta lähdin alun perin kehittämään. Koko kehittämisprojektin tarkoituksena oli, että tulevaisuudessa esimiestyö on laadukasta, näkyvää ja tasavertaista Perhekuntoutuskeskus Lausteella ja uskon vakaasti siihen, että näin tulee olemaan etenkin, kun esimiestyön käsikirja saadaan kunnolla käyttöön. Käsikirjassa on ohjeet ja toimintamallit, joiden mukaan kuuluu toimia, joten tämän avulla esimiestyö yhtenäistyy ja muuttuu näkyvämmäksi.

Kesällä tehdyn kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista yksikään ei vastannut suoraan ”Millaista perehdytystä esimiehille on järjestetty”- tutkimuskysymykseen. Koen kuitenkin, että tutkimuksista nousi esille tärkeitä asioita ja näkökulmia, joita pystyin hyödyntämään tässä kehittämisprojektissani. Mietin tuolloin tutkimuskysymyksen muodostamista todella kauan. Etsimistäni tutkimuksista en siis löytänyt tutkimusta, joka olisi kertonut esimiesten perehdytyksestä. Tämäkin siis jo kertoo, että kehittämisprojektini aihe on tarpeellinen ja uskon, että hyvinkin ajankohtainen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja nuorempien siirtyessä johtotehtäviin yrityksissä. Löysin myös useamman tutkimuksen samalta kirjoittajalta, joka on selvästi perehtynyt kyseiseen aiheeseen. Kirjallisuuskatsauksessa haastavuutensa toi myös sanojen perehdytys ja esimies kääntäminen englanniksi, sillä vaihtoehtoja oli runsaasti.

Kun lokakuussa täydensin kirjallisuuskatsausta esimiehen osaamisalueen tutkimuksilla, sain kirjoitettua kehittämisprojektini teoreettisen viitekehyksen paljon kattavammaksi, joten oli hyvä ratkaisu täydentää teoreettista osuutta. Kehitetyn käsikirjan aihealueet olivat yhteneväiset kirjallisuuskatsauksen tutkimusten kanssa.

Jokainen tutkimus, jonka valitsin kirjallisuuskatsaukseen, oli vertaisarvioitu ennen julkistamista, joten arvioin kyseiset tutkimukset luotettaviksi. Mielestäni tietoperustasta tuli lopulta toimiva ja se on yhteydessä käsikirjan kehittämiseen. Toki esimerkiksi toimivasta ja käytännöllisestä esimiehen perehdytyskansiosta tai käsikirjasta olisi voinut kirjoittaa tietoperustaan, mutta en etsiessäni löytänyt lainkaan siihen liittyvää tutkimusta. Käsikirja on tarkoitettu kaikille Perhekuntoutuskeskus Lausteen esimiehille, joten sen vuoksi en ole kirjoittanut erikseen esimiestyöstä lastensuojelussa tai sijaishuollossa. Koin ratkaisun näin oikeaksi.



Työskentelyni kehittämisprojektin projektipäällikkönä oli todella opettavaista. Oli omalla vastuullani, että prosessin eri vaiheet tulee tehtyä. Olen huomannut itsestäni, että työskentelen tehokkaimmin ja parhaiten pienen paineen alla eli minulle sopivat paremmin tiukat aikataulut kuin liian väljät. Haastavinta ehkä juuri tämän vuoksi oli koko projektipäällikkönä olemisessa se, että minun itse piti luoda aikataulut, joita noudattaa. Loppujen lopuksi kehittämisprojekti valmistui aikataulussa, vaikka sitä ei vielä kesällä 2019 välttämättä kukaan uskonut, en edes minä itse. Kehittämisprojekti kokonaisuudessaan opetti minulle, että joskus avun pyytäminen voi olla ihan hyvästä, aina ei tarvitse osata ja tehdä kaikkea itse. Esimerkiksi kun kirjallisuuskatsauksen tekeminen ei edennyt ja lopulta tuskastuin siihen niin, että aloitin sen teon alusta, niin olisin voinut pyytää apua esimerkiksi opettajatutoriltani eri hakufraasien kanssa, jolloin eteneminen olisi tapahtunut huomattavasti nopeampaa, ainakin tässä kohtaa luulen niin. Projektiryhmän toiminta oli juuri sellaista, kuin toivoin; sain heiltä tarvittaessa tukea tilanteessa kuin tilanteessa ja mentorini tuki koko kehittämisprosessin aikana oli korvaamatonta.

Käsikirjan valmistuttua Perhekuntoutuskeskus Lausteen henkilöstöpäällikkö alkoi ”rakentaa” sähköistä tietojärjestelmää ja käsikirjan sisältöä hyödynnetään tässä työvaiheessa ja siitä otetaan mallia muiden osioiden kokoamisessa tietojärjestelmään. Käsikirja tulee siis kokonaisuudessaan hyödynnettäväksi ja se valmistui juuri oikeaan aikaan, kun uusi tietojärjestelmä aletaan ottaa käyttöön.

Väliseminaaria pitäessäni huomasin kasvaneeni myös ammatillisesti paljon tämän kehittämisprojektin aikana; olen oppinut tuomaan omat mielipiteeni ja ajatukseni esiin paremmin kuin koskaan ennen. Uskon siihen, mitä ja miten teen ja joskus eri mieltä oleminen toisen työntekijän kanssa ei haittaa, vaan on rikkaus vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia. Eikä eriävän mielipiteen omaaminen tarkoita, että olet huonompi työssäsi, päinvastoin. Olen oppinut paljon kehittämistyöstä ja tämän projektin aikana minulla on herännyt entistä enemmän ammatillista kiinnostusta kehittämis- ja projektitöitä kohtaan. Katsotaan mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Akhlaq, M. & Sulehri, S.M. 2010. A critical analysis of managerial skills competencies of secondary school heads trained through distance mode of Allama Iqbal Open University. Turkish Online Journal of Distance Education. Vol. 11, No 3, 16 – 31.

Arachchige, B.J.H., 2014. Absence of Induction and Its Impact on the Organization. IUP Journal of Management Research. Vol. 13, No 2, 7 – 16.

Bjørkeng, K. & Clegg, S. 2010. Becoming DragonBankers: Constructing practice through processes of socially situated learning. Society and Business Review. Vol. 5, No 1, 48 – 65.

Chuadhry, M.A. & Dr. Shah, S.M.H. 2012. Impact of managerial skills learnt through MA Educational Planning Management programme of AIOU on the performance of institutional heads. Turkish Online Journal of Distance Education. Vol. 13, No 2, 370 – 381.

Curson, J. & Skidmore, T. 2010. Retaining a high quality workforce - keeping hold of the family silver. Strategic HR Review. Vol. 9, No 5, 17 – 23.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7., painos. Tampere: Vastapaino.

Goktepe, N.; Turkmen, E.; Badir, A.; Hayta, O.; Yakar, H. & Buyukgonenc, L. 2018. Development of managerial competencies for first-level nurse managers in Turkey. International Journal of Caring Sciences. Vol. 11, No 2, 1096 – 1103.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

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

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus: Jyväskylä.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kumar, P. 2009. Well begun, half done! Strategic HR Review. Vol. 8, No 2, 25 – 30.

Laaksonen, H.; Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Lauste 2019. Mitä me teemme. Viitattu 5.5.2019 [www.lauste.fi](http://www.lauste.fi) > Mitä me teemme.

Lorber, M. & Skela Savič, B. 2011. Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing. Croatian Medical Journal. Vol. 52, No 2, 198 – 204.

Moghaddam, N.M.; Jame, S.Z.B.; Rafiei, S.; Sarem, A.A.; Ghamchili, A. & Shafii, M. 2019. Managerial competencies of head nurses: a model and assessment tool. British Journal of Nursing. Vol. 28, No 1, 30 – 37.

- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pollitt, D. 2011. Training program engages employees at Hand Picked Hotels. Human Resource Management International Digest. Vol. 19, No 6, 7 – 10.
- Pollitt, D. 2013. Co-operative Group induction inspires enthusiastic and engaged employees: Award-winning program proves to be great value for money. Human Resource Management International Digest. Vol. 21, No 5, 19 – 21.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilöstön eettiset ohjeet. Helsinki: Talentia. Ammattieettinen lautakunta.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/200200738>.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Kirjallisuushakukoonti

Tieto- kanta/tieto- lähde	Hakusanat	Rajaukset	"Osumien" määrä/ hyödynnetty
BUSINESS	superior´s AND orientation	10y, peer reviewed, full text available, english	141 -> ots. 34 -> abstrakti 7 -> 0
BUSINESS	orientation to work	10y, peer reviewed, full text available, english	96 > ots. 40 > 1 duplikaatti > 39 > abstrakti 18 > 2
BUSINESS	"introduction to work"	10y, full text available, peer reviewed, english	58 > ots. 39 > 2 duplikaattia > 37 > abstr. 8 > 2
BUSINESS	"superior work" AND orientation	10y, full text available, peer reviewed, english	39 > ots. 10 > abstr. 0
BUSINESS	"induction program" AND manager	10y, full text available, peer reviewed, english	83 > ots. 68 > abstr. 35 > 21
BUSINESS	"induction program" AND superior	10y, full text available, peer reviewed, english	24 > ots. 20 > abstr. 7 > 5
EBSCOhost	managerial competency	10y, full text available, peer reviewed, english	13 > 0
EBSCOhost	managerial skills or managerial style	10y, full text available, peer reviewed, english	196 > ots. 21 > abstr. 9 > 5

## Kirjallisuushaun tulos

Tutkimuksen / kehittämistyön tekijät, tutkimusvuosi ja -paikka	Tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
<p>Arachchige, Bhadra J H.</p> <p>Absence of Induction and Its Impact on the Organization</p> <p>2014</p> <p>Intia</p>	<p>Tarkoituksena on selvittää, aiheuttaako perehdytyksen puute työnteon tehottomuutta.</p>	<p>Erään organisaation (SOE) laadullinen tapaustutkimus. Dataa kerätään puolistrukturoiduilla uusien työntekijöiden ja esimiesten haastatteluilla sekä dokumenttien läpikäynnillä.</p>	<p>Tulokset osoittavat, että organisaatiossa ei ole kunnon perehdytystä uusille työntekijöille, mikä vaikuttaa työn tekemisen tehokkuuteen negatiivisesti. Esimiehillä on rajallinen aika perehdyttää uusia työntekijöitä työn ohessa.</p>
<p>Kjersti Bjørkeng, Stewart Clegg</p> <p>Becoming Dragon-Bankers: Constructing practice through processes of socially situated learning</p> <p>2010</p> <p>Iso-Britannia</p>	<p>Tutkia perehdyttämistä sosiaalisten tilanteiden oppimisprosessina.</p>	<p>Empiirinen tutkimus perehdytyksen käyvistä uusista työntekijöistä pankkialalla.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin osallistavaa havainnointia ja haastatteluja. Tulkitsevan metodologian avulla tehtiin aineiston analyysi.</p>	<p>Lopputuloksena yritys ratkaisi työntekijöiden vaihtuvuusongelman kehittämällä perehdytystään.</p>
<p>Judy Curson, Tom Skidmore</p> <p>Retaining a high quality workforce - keeping hold of the family silver</p> <p>2010</p>	<p>Tarkoituksena tutkia yrityksen kohtaamia haasteita liittyen rekrytointiin ja työntekijöiden pitämiseen töissä kilpailukyisillä työmarkkinoilla.</p>	<p>Tapaustutkimus</p>	<p>Tutkimuksen loppupäätelmänä on, että vastoin odotuksia julkisen sektorin yritys voi houkutella uusia työntekijöitä ja pitää heidät työssään huolimatta</p>

Iso-Britannia			kilpailukykyisistä työmarkkinoista.
Pratik Kumar  Well begun, half done!  2009  Iso-Britannia	Tarkoituksena on esittää, miten maailmanlaajuinen IT-alan palveluja tarjoava yritys hoiti työntekijöidensä varhaiset sitoutumisongelmat liittyen yrityksen nopeaan kasvuun.	Aineistona on yrityksen tekemät analyysit liittyen yrityksen nopean kasvun ongelmakohtiin sekä menestyksekkään ja innovatiivisen ratkaisun toteutuksen kartoitus.	Yritys, jolla on vahva henkilöstöhallinnon järjestelmä, kohtaa matalaa työntekijöiden tyytymättömyyttä haastavissa tilanteissa, esimerkiksi kun yritys kasvaa globaalisti nopeasti.
David Pollitt  Training program engages employees at Hand Picked Hotels  2011  Iso-Britannia	Tarkoituksena kuvata yrityksen perehdyttämishjelma, joka on autanut vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta, kasvattanut työntekijän sitoutumista yritykseen ja parantanut asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä.	Selittävä artikkeli.	Lopputuloksena artikkelissa esitetään viisi oppimismoduulia, joiden avulla tutkitaan haluttuja käyttäytymisiä ja niiden vaikutuksia. Artikkelissa esitetään myös henkilökohtainen kehityksen suunnitelma, jossa keskitytään yhteen keskeiseen käyttäytymisen näkökulmaan joka moduulissa, minkä tarkoituksena on parantaa palvelua tai suhteita.
David Pollitt  Co-operative Group induction inspires enthusiastic and engaged employees: Award-winning program proves to be great value for money  2013  Iso-Britannia	Artikkelin tarkoituksena on kuvata yrityksen uusi perehdytysprosessi, minkä tarkoituksena on innostaa uusia työntekijöitä, kasvattaa heidän sitoutumista yritykseen ja vähentää työntekijöiden irtisanoutumisia.	Tapaustutkimus.	Työntekijöiden sitoutuneisuus yritystä kohtaan on noussut 78 prosentista 85 prosenttiin ja työntekijöiden irtisanoutuminen on laskenut 4,5prosenttia. Perehdytysprosessin positiivinen palaute on noussut 50 prosentilla.

<p>Nader Markazi Moghaddam, Sanaz Zargar Balaye Jame, Sima Rafiei, Ali Asghari Sarem, Ashraf Ghamchili &amp; Milad Shafii.</p> <p>Managerial competencies of head nurses: a model and assessment tool</p> <p>2019</p> <p>Iso-Britannia</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää pätevä ja tarkoitukseen sopiva työmalli sairaalan ylihoitajien esimiesosaamisen arviointiin.</p>	<p>Kuvaileva-analyttinen tutkimus, jossa oli kuusi päävaihetta mallin kehittämiseen.</p>	<p>Tutkimuksen avulla tunnistettiin 27 johtamisen osaamisalueita, jotka jaoteltiin neljään luokkaan: suunnittelu, organisointi, johtajuus ja valvonta. Näiden perusteella kehitettiin malli osaamisen arvioimiseksi.</p>
<p>Muhammad Asif Chuadhry &amp; Dr. Syed Manzoor Hussain Shah</p> <p>Impact of managerial skills learnt through ma educational planning management programme of AIOU on the performance of institutional heads</p> <p>2012</p> <p>Turkki</p>	<p>Tarkoituksena tutkia MA EPM-koulutusohjelmassa opittujen johtamistaitojen vaikutusta esimiesten toimintaan.</p>	<p>Kuvaileva tutkimus.</p> <p>Kysely EPM-koulutuksen suorittaneelle, jotka työskentelevät johtotehtävissä. Kyselyssä tarkasteltiin heidän johtamisen osaamista; mitä koulutuksessa on opittu ja miten se on siirretty työhön.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan EPM-ohjelma on tarpeellinen kasvatusalan johtajille.</p> <p>Johtajat tuntevat itsensä varmemmiksi alaistensa kanssa, kun ovat käyneet EPM-koulutuksen.</p> <p>Suunnittelutaitojen opettelu oli yksi tärkeimmistä taidoista koulutuksessa, kun taas talouden hallinta ei koettu tärkeäksi.</p>
<p>Muhammad Akhlaq &amp; Shazia Munawar Sulehri</p> <p>A critical analysis of managerial skills competencies of secondary school</p>	<p>Analysoida pakistaniilaisten yläkoulujen rehtorien esimiestaitojen osaamista, kun he olivat suorittaneet välimatka-mallin mukaisen koulutuksen.</p>	<p>Kuvaileva ja karttoittava tutkimus.</p> <p>300 yläkoulujen ja lukion opettajaa ja 100 rehtoria olivat mukana tutkimuksessa.</p>	<p>Opettajien arvioinnit rehtorien johtamistaidoista olivat positiivisia. Tulosten mukaan opettajien mielestä rehtoreilla on opetus- ja neuvontataitoja, prosessin arviointitaitoja ja he osaavat tunnistaa</p>

<p>heads trained through distance mode of Allama Iqbal Open University</p> <p>2010</p> <p>Turkki</p>			<p>ongelma-alueen ja mieltä sille ratkaisun. Opettajilla ei ollut lainkaan kehitettävää sanomista rehtorien arvioinnissa. Heidän mukaan rehtorit osaavat kuunnella ja kysyä, he ymmärtävät organisaatioon liittyviä asioita ja heillä on myös hyvät esiintymis- ja kirjoittamisen taidot.</p> <p>Myös rehtorien itsensä mielestä he osaavat kaiken eikä ole mitään kehitettävää. Rehtorit vastasivat, että he osaavat ratkaista institutionaalisia ongelmia, he osaavat valmistella budjettia sekä heillä on kollegojen ja alaisten luottamus.</p> <p>Vastaukset olivat samoja niin opettajien kuin rehtorien mielestä.</p>
<p>Nilgun Goktepe, Emine Turkmen, Aysel Badir, Ozge Hayta, Hatice Karabuga Yakar &amp; Lale Aydegul Buyukgonenc</p> <p>Development of Managerial Competencies for First-level Nurse Managers</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena arvioida ylihoitajien kehitysohjelmaan osallistumisen vaikutuksia ylihoitajien esimiesosaamisen pätevyysiin.</p>	<p>Ennen ja jälkeen – kyselyt 18 ylihoitajalle, jotka osallistuivat kehitysohjelmaan</p>	<p>Merkittäviä eroja vertailtaessa ennen ja jälkeen- kyselyjä ja johtamisen osaamisalueiden tasoja.</p> <p>Kehitysohjelma oli todella hyödyksi ylihoitajille ja vahvisti heidän</p>



in Turkey  2018  Turkki			ammattillista ja johtamisen osaamista.
Mateja Lorber & Brigita Skela Savič  Perceptions of managerial competencies, style, and characteristics among professionals in nursing  2011  Slovenia	Tarkoituksena vertailla ylihoitajien ja sairaanhoitajien ajatuksia johtajien johtamistyyleistä, johtamisosaamisesta ja johtajien luonteenpiirteistä sekä määrittää näiden väliset yhteydet.	Slovenian neljä sairaalaa oli mukana tutkimuksessa. Yksi strukturoitu kysely oli tarkoitettu johtajille ja toinen työntekijöille. Molemmissa kyselyissä oli 134 väittämää ja niitä arvioitiin Likertin viisiporraisella asteikolla.	Johtajat ja työntekijät arvioivat totta-tavallisen eri tavalla 13 johtamisen osaamisaluetta, kun niitä oli yhteensä 14 osaamisaluetta.

## Webropol- kysely

*Hei sinä esimies!*

Olen tekemässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja aiheeni on *Esimiestyön käsikirjan kehittäminen Perhekuntoutuskeskus Lausteelle*.

Tarvitsen sinun apuasi opinnäytetyöhöni kyselyn muodossa, joten toivottavasti sinulla on hetki aikaa vastata kyselyyn. Käsikirja kehitetään juuri sinua varten, joten vastauksesi on todella tärkeää. Vastaukset käsitellään nimettömästi, joten sinun nimesi ei tule missään vaiheessa näkyviin.

Vastaathan kyselyyn pe 13.9.2019 mennessä.

Kiitos avustasi!

T:Heidi Takaneva-Leino

Ps. Tervetuloa torstaina 3.10.2019 klo 12.30 Lausteen päätäololle (tarkempi paikka selviää myöhemmin) kuulemaan kyselyn tuloksista, toivottavasti pääset paikalle.

### **Kysely koskee esimiestyön käsikirjan kehittämistä.**

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Perhekuntoutuskeskus Lausteella?
- 

2. Oletko..

a) yksikön esimies

b) tiimiesimies

c)johtoryhmä

d) muut

3. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä Perhekuntoutuskeskus Lausteella?
-

**4. Arvioi asteikolla 1-5, miten hyvin sinulla itselläsi on hallussa seuraavat tiedot liittyen esimiestyöhön Perhekuntoutuskeskus Lausteella**

<b>Rekrytointi</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Rekrytointin toimintamalli					
Työhönoton periaatteet ja menetelmät					
Esimiesten koulutus rekrytointiin työvaiheisiin					
Rekrytointi-ilmoitukset					
Hakemukset					
Haastattelut					
Palkkaus päätös					

<b>Perehdytys</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Koh-talaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Perehdytyksen toimintamalli (mitä esimiehen pitää muistaa perehdytyksen alkaessa)					
Työntekijän opastus työtehtäviin					
Työvälineiden ja tunnusten tilausprosessi					
Perehdytyksen seuranta					
Perehdytyksen arviointi					
Omavalvonta					

<b>Työsuhdeasiat</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Työsuhteen elinkaari					
Palkanmaksuperusteet, henkilökohtaiset lisät					
Työsuhde-edut ja niiden politiikat (mitä ne ovat, millä perusteella on saatavilla)					
Poissaololomakkeet ja käytännöt					
Matkapäivät ja niiden käytännöt					
Palkitseminen					
Etätyö					

<b>Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveys</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Työsuojelun toimintaohjelma					
Millä keinoin työhyvinvointia tuetaan					
Työterveyshuollon palvelut					
Toimintamalli häirinnän ennaltaehkäisyyn					
Turvasuunnitelma					
Päihteet					
Työsuojelun toimintaohjelma					

<b>Yhteistoiminnan alaiset asiat</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Yhteistoiminnan suunnitelma					
Henkilöstöryhmien edustajat					
Henkilöstöryhmien edustajille annettavat tiedot					
Sopiminen ja henkilöstön päätökset ja niistä tiedottaminen					

<b>Työpaikkaa koskeva muu lainsäädäntö</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Asiakastyötä koskeva lainsäädäntö					
Henkilörekisteriseloste					

<b>Henkilöstön osaamisen kehittäminen</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Osaamiskartoitus					
Tavoitekeskustelut					
Koulutukset (prosessi, suunnitelma, hakemus, hyväksyntä, todistukset)					

<b>Muut esimiestyöhön liittyvät</b>	1= Ei lainkaan	2= Melko huonosti	3= Kohtalaisesti	4= Melko hyvin	5= Todella hyvin
Sähköiset työkalut					
Sisäinen viestintä					
Organisaation arvot, strategia, toimintaperiaatteet					
Resurssien hallinta					
Lausteen asiakasprosessi					
Yksikön talouden hallinta					

**5. Vastaa seuraaviin kysymyksiin omasta näkökulmastasi käsin**

a) Mihin Lauste organisaationa tarvitsee esimiestyön käsikirjaa?

---



---



---

b) Mihin sinä tarvitset esimiestyön käsikirjaa? Mainitse vähintään 3.

---



---

c) Muita huomioonotettavia asioita?

**6. Arvioi asteikolla 1-5, miten tärkeää on, että seuraavat aihealueet löytyvät esimiestyön käsikirjasta?**

<b>Muut esimiestyöhön liittyvät</b>	1= Ei lainkaan tärkeää	2= Vähäinen tärkeys	3= Keskin-kertainen tärkeys	4= Melko tärkeää	5= Todella tärkeää
Rekrytointi					
Perehdytys					
Työsudeasiat					
Työsuojelu, -turvallisuus ja -terveys					
Yhteistoiminnan alaiset asiat					
Työpaikkaa koskeva muu lainsäädäntö					
Henkilöstön osaamisen kehittäminen					
Sähköiset työkalut					
Sisäinen viestintä					
Organisaation arvot, strategia, toimintaperiaatteet					
Resurssien hallinta					
Lausteen asiakasprosessi					

Mitä muuta tulee löytyä käsikirjasta?

---

**Kiitos paljon vastauksistasi!**

## Esimiestyön käsikirja

ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA			
Aihealue	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
A- sarakkeeseen luokiteltu kaikki aihealueeseen liittyvät asiat. Kun huomataan, että jokin asia puuttuu -> lisääminen on helppoa	B- sarakkeeseen merkitty löytyykö kyseiseen asiaan liittyvä asiakirja/tiedosto jostain Lausteen käyttämistä tallennuspaikoista. Eli vastauksena on käytetty joko ON tai EI. Käytetty hyödyksi myös värejä musta ja punainen, jotta puuttuvat asiat korostuvat ja on helppo hahmottaa.	C- sarakkeeseen on merkitty asian tallennuspaikka (IMS, Mepco, sosiaalitoimisto, yhteiset tai taloustoimisto).	D- osioon on kirjattu huomioitavat asiat. Esim. jos tiedossa, että jotain asiaa/prosessia ollaan juuri päivittämässä.
Huom! On mahdollista, että jokin asiakirja/tiedosto yms on tallennettuna Lausteen käyttämiin tallennuspaikoihin, mutta ei vain löytynyt.			
Sarakkeita on helppo muokata. Aina kun on saatu tehtyä ja tallennettua asiakirja lisätään sen nimi sarakkeeseen A, muokataan B- saraketta ON ja merkitään C- sarakkeeseen, mistä asiakirjan jatkossa löytää. Lisäksi D- sarakkeeseen kirjataan, jos on jotain huomioitavaa asiassa.			
Jokaisesta aihealueesta, eli A- sarakkeen isosta otsikosta esim. Rekrytointi, on tarkoitus kirjoittaa <b>esitelyteksti</b> : vastaa Perhekuntoutuskeskus Lausteen näkökulmasta <b>MITÄ, MIKSI, MITEN, MILLOIN</b> ja <b>KUKA</b> jokaiseen aihealueeseen			



<b>ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA</b>			
<b>Rekrytointi</b>	<b>ON vai EI</b>	<b>Tallennuspaikka</b>	<b>Huomioi- tavaa</b>
Työhönoton periaatteet, käytännöt ja menetelmät	EI		
Rekrytoinnin prosessi	EI		
Rekrytointiohjeet	EI		
Rekrytointikanavat	EI		
Sähköinen hakemuslomake	ON	Mepco	
Rekisteriseloste	ON	IMS	
Haastattelujen rakenne	ON	IMS	
Opiskelijat	ON	IMS: Dokumentit- henkilö- löstö- harjoittelu	
Haastattelulomake opiskelijoita varten	ON	Sosiaalitoimisto- harjoittelijat	
Opiskelijat- prosessi	EI		
Muistilista tarvittavista asiakirjoista opiskelijoiden suhteen	EI		

<b>ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA</b>			
<b>Perehdytys</b>	<b>ON vai EI</b>	<b>Tallennuspaikka</b>	<b>Huomioitavaa</b>
Perehdytyksen prosessi	EI		
Perehdytyksen ohjelma (uusi työntekijä)	ON	IMS	
Esimiehen vastuut perehdytyksessä	EI		
Perehdyttäjien koulutus	EI		
Yksikön perehdytyksen muistilista	EI		joillakin yksiköillä on
Perehdytys uusiin tehtäviin/paluu pitkän poissaolon jälkeen	EI		
Itseopiskelumateriaalit	EI		työvaiheessa
Työsuhteen aluksi	ON	IMS	HR:n käytössä
Eettiset ohjeet (työelämän pelisäännöt)	EI		työvaiheessa
Työturvallisuusopas	ON	IMS	yksiköissä
Yksikön perehdytyskansio	ON	jokaisella tulee olla tallennettuna IMSiin	yksiköissä
Toimintatapa työvälineiden tilaukseen	ON	IMS	sisältyy työsuhteen aluksi-osiin
Tunnuksien/avaimen/henkilökortin tilaus	ON	IMS	sisältyy työsuhteen aluksi-osiin
Palaute perehdytyksestä	ON	IMS	kuuluu perehdytysohjelmaan. Uusi tulossa, pohja Mepcossa
Toimintatapa palautteiden keräämiseen	ON	IMS	uusi Mepcossa, ei vielä käytössä
Perehdytyksen palautelomake	ON	Mepco	Ei käytössä vielä. Kuka käsittelee palautteen ja mitä palautteella tehdään?
Mentorointi	EI		

<b>ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA</b>			
<b>Resurssien hallinta</b>	<b>ON vai EI</b>	<b>Tallennuspaikka</b>	<b>Huomi- oitavaa</b>
Solotes-ohje toteumat	ON	taloustoimisto- henkilöstö- työ- vuorosunnittelu- hrinfo	
Solotes- ohje listan suunnittelu	ON	taloustoimisto- henkilöstö- työ- vuorosunnittelu- hrinfo	
Sijaisten käytön syykoodit ja perusteet	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- oh- jeet ja tiedotteet	
Työsuhdemuutos ja työsuhteen päättä- minen – ohje esimiehille	ON	Mepco & taloustoimisto- henki- löstö- työvuorosunnittelu- hrinfo	
Hälytyskorvaus käytäntö	ON	IMS	
<b>Työviesti(tunnukset)</b>	<b>EI</b>		
Vuosilomien vahvistaminen	IMS		
Tuntiseuranta (tuntipankki)	ON	TESSissä ja paikallisessa sopi- muksessa	
Sairaalan lapsen hoidon järjestäminen – ohje esimiehille	ON	taloustoimisto- henkilöstö- työ- vuorosunnittelu- hrinfo	

ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA			
Työsuhdeasiat	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
Esimiehen vastuu pe- rehtäytuksesta	EI		
Esimiehen ohjeet työ- suhdeasioihin	EI		
Työsopimus pohja	ON	Mepco	
Perustietolomake	ON	Mepco	
Sivutoimisopimus pohja	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö-lomak- keet-ilmoitus toiselle työnantajalle	
Ylityösopimus	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Toimenkuvapohja	ON	IMS	
Työsuhde-edut ja nii- den politiikat	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö-ohjeet ja tiedotteet-työsuhde- edut	
Liikunta& kulttuuri- setelit	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö-ohjeet ja tiedotteet-työsuhde- edut	
Työterveyshuolto	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö-ohjeet ja tiedotteet-työsuhde- edut	
Työkykyvakuutus	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö-ohjeet ja tiedotteet-työsuhde- edut	
Kultala & Orpolan käyttö	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet- työsuhde- edut	
Työajankäytön ohjeis- tus	EI		perusasiat HR käy läpi työsuhteen alussa, tarkempaa tehtäväkohtaista ohjeistusta ei ole, osittain määritelty yksikkökohtaisesti
Loma/ poissaololomak- keet ja käytännöt	ON	Mepco	
Vuosilomakäytännöt	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	

Palkallisia vapaapäiviä koskevat käytännöt	ON	TES	
Toimivapaan myöntämiskäytäntö	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Sairauspoissaolokäytännöt	ON	IMS	
Perhevapaakäytännöt	ON	Mepco	lisätiedot <a href="http://www.kela.fi">www.kela.fi</a>
Vuorotteluvapaakäytännöt	ON	<a href="http://www.te-palvelut.fi">www.te-palvelut.fi</a>	
Opintovapaakäytännöt	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Käytännöt eläkkeelle siirryttäessä	EI		
Matkaohje	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Henkilöstön huomioiminen palvelusvuosien mukaan	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Merkkipäivien huomioiminen	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Etätyö	EI		
Etätyökäytännöt	EI		
Etätyösopimus pohja	EI		
palkkausjärjestelmä/palkat	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Esimiesten sijaisten vastuut	ON	IMS	
Yhdenvertaisuussuunnitelma	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Ikäohjelma	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Koulutusbudjetti	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Paikallinen sopimus	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Hälytyskorvaus	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Toimintaohje työkyvyttömyyteen liittyvissä tilanteissa	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	

Vaitiolositoumus	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- lomakkeet	
Henkilötietolomake	ON	IMS: dokumentit-henkilöstö- lomakkeet	
Sopimus ylityön tekemisestä	ON	IMS	

ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA			
Työsuojelu, -turvallisuus & -terveys	ON vai EI	Tallennus- paikka	Huomioitavaa
Työsuojelun toimintaohjelma	ON	IMS: dokumentit- turvallisuusjohtaminen- työsuojelu	
Yksintyöskentelyn toimintaohje	ON	IMS: dokumentit-turvallisuusjohtaminen- työsuojelu- toimintaohjeita	
Työturvallisuusohjeet eri yksiköissä (useampi ohjeistus)	ON	IMS: dokumentit- turvallisuusjohtaminen- työsuojelu-toimintaohjeita	
Toimintaohje lapsen kohdistuva seksuaalirikos- tai pahoinpitelyepäily työntekijän toimesta	ON	IMS: dokumentit- turvallisuusjohtaminen- työsuojelu- toimintaohjeita	
Tartuntataudit	ON	IMS: dokumentit- turvallisuusjohtaminen- työsuojelu- toimintaohjeita	
Varhaisen tuen toimintamalli	ON	IMS: dokumentit- henkilö-työhyvinvointi	
Varhaisen tuen- keskustelun lomake	ON	Mepco	
<b>Esimiesten koulutus varhaiseen puuttumiseen</b>	<b>EI</b>		
Sairauspoissaolojen seuranta ja hälyrajat	ON	IMS: dokumentit- henkilö-työhyvinvointi	
Terveenä koko vuoden- hanke	ON	IMS: dokumentit- henkilö-työhyvinvointi	
Häirintä, epäasiallinen kohtelu ja henkinen väkivalta työpaikalla	ON	IMS: dokumentit- turvallisuusjohtaminen- työsuojelu- toimintaohjeita	

Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- työhyvinvointi	
Hälytysohjeet	ON	IMS	
Ensiapu valmius	OSIT-TAIN ON	IMS	henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on kirjattu esimiehen vastuut ensiaputaitojen ylläpitämisestä, tarkempi kuvaus EA:n (kenelle ja miksi) ohjeistuksesta puuttuu
Työterveyshuollon palvelun kuvaus henkilöstölle	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- työterveyshuolto- toimintasuunnitelmat ja -kertomukset	löytyy työterveyshuollon toimintasuunnitelmasta
Työpaikkaselvitykset	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- työterveyshuolto	
Riskien arviointi	ON	IMS	
Fysikaalinen hoito ja hieronta	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- ohjeet ja tiedotteet	
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma	ON	IMS: dokumentit- henkilöstö- työterveyshuolto- toimintasuunnitelmat ja -kertomukset	
Toimintamalli häirinnän ennaltaehkäisyyn	ON	IMS: dokumentit- turvallisuusjohtamisen- työsuojelu- toiminta-ohjeita	
Päihdeohjelma (myös päihdetestaus henkilöstölle)	ON	Yhteiset- henkilöstöasiat- työhyvinvointi	
Turvallisuusjohtaminen	ON	IMS	
Turvallisuussuunnitelma	ON	IMS	
Kriisitoimintasuunnitelma	ON	IMS	
Palo- ja pelastusharjoitukset	ON	IMS	
Ohje tietoturvaloukkauksen ilmoittamiseen	ON	IMS dokumentit-	



	tietosuojajoheistus ja GDPR	
--	-----------------------------	--

ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA			
Yhteistoiminnan alaiset asiat	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
<b>HUOM! YT kokoontuu säännöllisesti, mutta alla luetellut tiedot eivät ole helposti muiden saatavilla/ ei löydy.</b>			
Henkilöstöryhmien edustajille annettavat tiedot	EI		
Tiedot yrityksen taloudellisesta tilasta	EI		
Palkkatiedot	EI		
Tiedot yrityksen työsuhteista	ON	IMS: tietosuojaseloste työsuhderekisteristä	
Selvitys yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista	EI		
Työntekijöihin kohdistuvan kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisin menetelmin toteutettavan valvonnan tarkoitus, käyttöönotto ja näissä käytettävät menetelmät	ON	IMS: valvontakamerarekisterin tietosuojaseloste	
Sähköpostin ja tietoverkon käyttö (Periaatteet sekä työntekijän sähköpostin ja muuta sähköistä viestintää koskevien tietojen käsittely)	EI		
Sopiminen ja henkilöstön päätökset	EI		
Yhteistoimintakoulutuksen määristä, sisällöstä ja koulutuksen kohdentamisesta henkilöstöryhmittäin työnantajan tähän tarkoitukseen osoittamien varojen puitteissa	EI		
Yrityksessä tai sen osassa noudatettavista työ säännöistä ja niihin tehtävistä muutoksista	EI		
Aloitetoiminnan säännöistä ja niihin tehtävistä muutoksista	EI		
Työpaikan sosiaalitulojen ja niitä vastaavien tilojen suunnittelusta ja käytöstä, lasten päivähoidon sekä työpaikkaruokailun järjestämisestä työnantajan näihin tarkoituksiin osoittamien varojen puitteissa	EI		

Työnantajan henkilöstön harrastus-, virkistys- ja lomatoimintaa varten osoittamien avustusten yleisistä jakoperusteista	EI		
---	----	--	--

### ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA

Henkilöstöjohtaminen	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
Laatupolitiikka	ON	IMS	
Ikäohjelma	ON	IMS	
Paikallinen sopimus	ON	IMS	
Yhdenvertaisuussuunnitelma	ON	IMS	
Tasa-arvosuunnitelma	ON	IMS	
Työpaikkaa koskeva muu lainsäädäntö ja sen perusteella ylläpidettävät asiat	EI		
Työpaikalla nähtävänä pidettävä lainsäädäntö	EI		
Henkilörekisteriseloste	EI		
Tietosuoja-rekisteri	EI		

### ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA

Osaamisen kehittäminen	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
Osaamiskartoituksen toimintamalli	EI		
Esimiesten koulutus osaamiskartoituksen tekemiseen	EI		
Osaamismatriisipohja	EI		
Ohjeistus osaamismatriisin laatimiseen	EI		
Tavoitekeskustelun toimintamalli	EI		
Tavoitekeskustelun ohjeistukset	ON	IMS	
Esimiehen muistilista tavoitekeskusteluun	EI		
Tavoitekeskustelulomake	ON	IMS	
Esimiesten kouluttaminen tavoitekeskusteluun	EI		
Koulutuspolitiikka	EI		
Koulutuskalenteri	EI		
Koulutusvastaavan muistilista	EI		
Koulutuspalautelomake	EI		
Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin toimintamalli	EI		
Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin lomake	EI		
Koulutusrekisteri	EI		

Sitoumus koulutuskustannusten takaisinmaksusta	ON	IMS: dokumentti- henkilöstö-lomak- keet	
Lääkelupa- ja ensiapukoulutukset	ON	IMS	
Palo- ja pelastuskoulutukset	ON	IMS	

ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA			
Sähköiset työkalut	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
Mepco	EI		
Solotes	EI		
Nappula	EI		
Outlook	EI		
Procuntor	EI		
Accuna	EI		
IMS	EI		
M2	EI		

ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA			
Yksikön toiminta	ON vai EI	Tallennuspaikka	Huomioitavaa
Budjetointi, varainhoito, kassan käyttö, maksusitoumukset	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Laskutus	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Nappulan laskutus (hoitopäivälaskutus)	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Asiakkaitten ruokarahat ja kilometrikorvaukset	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Lääkelupa	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Lääkehoito, terveydenhoito	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Lääkehoitosuunnitelma	ON	IMS	
Rajoitustoimenpiteet sijaishuollossa	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Luvattomat poissaolot/virka-apupyynnöt	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Päivystyskäytännöt	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Asiakkaiden vakuutukset	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	
Erityistilanteet osastolla	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdytyskansio	

Asiakasprosessi	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdityskansio	
Kokouskäytännöt (talon sisäiset ja ulkopuoliset esim. asiakassuunnitelmapalaverit)	EI		
Uusi asiakas	EI		
Asiakkaan uloskirjaus	EI		
Kirjattu kirje	ON	IMS	
Omavalvontasuunnitelma	ON	IMS	
Suunnittelu- ja arviointipäivät	ON	IMS	
Toimintasuunnitelma	ON	IMS	
Tiimit ja työnohjaukset	EI		
Palveluntuottajan kuukausikooste	ON	sosiaalitoimisto- pe- rehdityskansio	
HOKS ja yhteenvetoreportit	ON	IMS	
Yksikön vuosikello (perhepäivät, leirit yms.)	ON	IMS	
Vaaratilanneraportti	ON	IMS	

### ESIMIESTYÖN KÄSIKIRJA

Perhekuntoutuskeskus Lauste organisaationa	ON vai EI	Tallennus- paikka	Huomioita- vaa
Arvot ja toimintaperiaatteet	ON	IMS	
Strategia	ON	IMS	
Kuntoutuksen viitekehys	ON	IMS	
Esimiestyön viitekehys	EI		
Lausteen palvelut	ON	IMS	
Organisaatiokaavio	ON	IMS	
Organisaatiotason perehdytysohjelma	ON	IMS	