

LÄHIESIMIESTEN JOHTAMISOSAAMINEN SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUKSESSA

Hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamisen
vahvistaminen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Pietilä, Nelli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 63	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Lähiesimiesten johtamisosaaminen Sotilaslääketieteen keskuksessa Hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamisen vahvistaminen		
Tutkinto Sairaanhoidtaja YAMK		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli edistää Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista ja tämän pohjalta tuottaa kehittämissuhteet täydennyskoulutustarpeesta.</p> <p>Sotilaslääketieteen keskuksessa on noussut tarve kehittää hoitotyön lähiesimiehille ja heidän sijaisilleen suunnattua sisäistä täydennyskoulutusta. Tästä syystä hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamisen kartoittaminen nousi ajankoh- taiseksi ja tämä kehittämishanke sai alkunsa.</p> <p>Kehittämishankkeen aineisto kerättiin määrällisellä kyselylomakkeella, joka sisälsi myös laadullisen osion. Kyselyyn vastanneet olivat Sotilaslääketieteen keskuksessa työskenteleviä hoitotyön lähiesimiehiä sekä heidän sijaisiaan.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kehittämissuhteet siitä, minkälaista täydennyskoulutusta hoitotyön lähiesimiehet ja heidän sijaisensa Sotilaslääketieteen keskuksessa tarvitsevat. Aineistosta saatujen tulosten perusteella täydennyskoulutustarpeet jaettiin kolmeen pääteemaa, joita olivat esimiesosaamista vahvistava koulutus, esimiehen erityistehtävät ja tietoteknisten ohjelmistojen käyttö.</p> <p>Kehittämishankkeessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja sen tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa ja kehittäessä hoitotyön lähiesimiehille ja heidän sijaisilleen suunnattua täydennyskoulutusta Sotilaslääketieteen keskuksessa. Jatkossa olisi syytä määrittää, miten täydennyskoulutus saadaan sujuvaksi osaksi arjen työtä.</p>		
Asiasanat Johtaminen, osaaminen, johtamisosaaminen, puolustusvoimien johtamismallit		

Abstract

Author(s) Pietilä, Nelli	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 63	
Title of publication Leadership Skills of the Immediate Superiors at the Centre of Military Medicine in Finland Strengthening the Leadership Skills of the Immediate Superiors and their Substitutes in Nursing		
Name of Degree Master of Health Care		
Abstract <p>This thesis is a working life based development project, of which objective was to improve the leadership skills of the immediate superiors and their substitutes at the Centre of Military Medicine in Finland. The aim of the development project was to describe the leadership skills of the nursing immediate superiors and their substitutes and to create improvement proposals for further professional development.</p> <p>A need for developing the internal training of the nursing immediate superiors and their substitutes was identified at the Centre of Military Medicine. As a result, the need for current state analysis was recognized which finally also initiated this development project.</p> <p>The material for the thesis was collected with quantitative questionnaire including also a qualitative section. The responders of the questionnaire were the immediate superiors and their substitutes working at the Centre of Military Medicine.</p> <p>As a result, the project concluded development proposals of the professional development requirements for the immediate superiors and their substitutes working in nursing at the Centre of Military Medicine. Based on the questionnaire results, the training requirements were divided into three categories: managerial duties, special requirements for the managers and, finally, usage of the different IT software.</p> <p>In conclusion, the objectives for the project were met and the results can be utilized in planning and development of the professional development of the immediate superiors and their substitutes working at the Centre of Military Medicine. In the future, it should be determined how to make professional development as part of everyday work.</p>		
Keywords Leadership, Knowledge, Leadership Skills, Leadership model at the Finnish Defence Forces		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUS	3
2.1	Sotilaslääketieteen keskus ja sen tehtävät.....	3
2.2	Kelpoisuusvaatimukset hoitotyön lähiesimiestehtäviin puolustusvoimissa.....	4
2.3	Hoitotyön lähiesimiesten työnkuva puolustusvoimissa.....	5
2.4	Henkilöstön perehdyttäminen sekä osaamisen kehittäminen.....	6
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE	7
4	JOHTAMINEN, OSAAMINEN, JOHTAMISOSAAMINEN JA JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET PUOLUSTUSVOIMISSA.....	8
4.1	Johtaminen	8
4.2	Osaaminen	11
4.3	Johtamisosaaminen terveydenhuollossa.....	13
4.4	Puolustusvoimien johtamismallit.....	18
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	28
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	28
5.2	Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu	30
5.3	Aineistonkeruu ja analysointi	31
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	34
6.1	Strukturoitujen kysymysten tulokset	34
6.2	Avointen kysymysten tulokset	40
6.3	Kehittämisehdotukset	47
7	YHTEENVETO.....	49
7.1	Tulosten pohdinta	49
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	53
7.3	Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys.....	55
7.4	Jatkokehittämiskohteet	57
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Terveydenhuollon ydintehtävä on tuottaa terveyttä ja hyvinvointia väestölle. Hoitotyö toteuttaa tätä perustehtävää edistämällä yhteisön, perheiden ja yksilöiden terveyttä ja hyvinvointia, ehkäisemällä sairauksia ja tapaturmia ja hoitamalla sairaita ja kuolevia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 35.) Puolustusvoimien tuottama perusterveydenhuolto on osa suomalaista terveydenhuoltoa. Puolustusvoimilla perusterveydenhuollosta vastaa Sotilaslääketieteen Keskus tuottamalla perusterveydenhuollon palveluita omassa terveysasemaverkostossaan. (Tuomi 2011.) Perusterveydenhuollon lisäksi Sotilaslääketieteen Keskus vastaa kenttälääkinnän koulutuksen järjestämisestä sekä varuskunnissa että maastossa (Puolustusvoimat 2018). Kenttälääkintä on avainasemassa puolustusvoimien lääkintähuollossa. Se on osaamista, jota ei missään muualla valtakunnassamme ole. Puolustusvoimilla kaikki lääkintähuolto perusterveydenhuolto mukaan lukien kuuluvat kenttälääkinnän toiminnan alle. Terveysasemilla päivittäin tapahtuva lääkintähuolto hankkii jatkuvasti tietoa siitä, mikä on yksilöiden ja joukkojen sen hetkinen toimintakyky ja sairauksien laatu. Erilaisin toimenpitein pidetään yllä joukkojen toimintakykyä ja näin ollen vastataan omalta osin operatiivisen toimintakyvyn ylläpitämisestä. Näin ollen myös kenttälääkintä tarvitsee jatkuvaa laaduntarkkailua, kehittämistä ja tutkimustyötä ja vaikka toiminnan pohjalla on vankka kokemus ja osaaminen, sen on kestävä myös jatkokehittämistä. (Kuronen 2011, 3-4). Tämän kaiken toteutuminen vaatii alansa vahvasti tuntevaa hoitotyön johtamisosaamista.

Hoitotyön johtamisella pyritään luomaan edellytykset hoitotyölle. Hoitotyön johtaminen on yksi osa kokonaisvaltaista sosiaali- ja terveysalan toimintayksiköiden johtamista. Sen tavoitteena on vaikuttava, laadukas ja tuloksellinen hoitotyö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 38.) Hoitotyön johtajuus perustuu monialaiseen osaamiseen. Pelkkä hoitotyön asiantuntijuus ja alan kokemus eivät riitä, vaan näiden lisäksi johtajilta vaaditaan johtajuuden asiantuntijuutta, tutkitun tiedon tuntemista ja hyödyntämistä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemista. (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2015.) Tämän lisäksi hoitotyön johtajien on tunnettava sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädännöt sekä kyettävä henkilöstön ohjaukseen ja valvontaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 39).

Kunnallis- ja palvelurakenteen uudistukset muuttavat sairaanhoitajien johtamis- ja hallintakykyä koskevia vaatimuksia, joten tähän haasteeseen vastaaminen edellyttää johdon ja johtamisen osaamisen uudistamista ja kehittämistä (Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2017). Tulevaisuudessa hoitotyön johtajat ovatkin entistä koulutetumpia alansa asiantuntijoita, jotka perustavat päätöksensä tutkittuun tietoon. Hoitotyön

johtamisosaaminen tulee muodostumaan tiedolla johtamisesta, verkosto- ja yhteistyötaitojen hallinnasta, tarpeesta jatkuvalla koulutukselle, teknisen osaamisen hallinnasta, taloustietämyksen lisääntymisestä sekä tarpeesta hallita laajempia kokonaisuuksia. (Huttunen 2013, 22.)

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö edellyttää, että myös puolustusvoimien terveydenhuollossa toiminnan on oltava ammatillisesti ja tieteellisesti asianmukaista, näyttöön ja hyviin hoito- ja kuntoutuskäytäntöihin perustuvaa, laadukasta sekä turvallista. (Sotilaslääketieteen keskus 2018, 4). Lisäksi puolustusvoimien yleinen palvelussääntö määrittää puolustusvoimien terveydenhuollon järjestellyt sekä sen toiminnan, johon jokaisen työntekijän tulisi perehtyä.

Koko puolustusvoimien tavoitteena on, että jatkossa puolustusvoimilla työskentelee *”ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi.”* (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2015, 10). Sotilaslääketieteen keskuksen visiona on olla *”kenttä- ja katastrofilääketieteen kansallinen asiantuntija, joka kykenee tuottamaan kenttälääkinnän palvelut kaikissa toimintaympäristöissä.”* Toiminnassaan sotilaslääketieteen keskus noudattaa Logistiikkalaitoksen arvoja, joita ovat innovatiivisuus, turvallisuus, tuloksellisuus ja yhteistyökyky. Nämä arvot sopivat myös niihin toimintaympäristöihin, joissa terveydenhuoltoa puolustusvoimissa toteutetaan. Lisäksi terveydenhuollossa hyvin tärkeäksi noussut vaikuttavuuden käsite voidaan nähdä olevan osa tuloksellisuutta. Yhteistyökyky käsittää sekä potilaan, että hoitohenkilökunnan yhteistyön sekä yhteistyön sidosryhmien kanssa. (Sotilaslääketieteen keskus 2018, 4.)

Jotta nämä arvot sekä visio toteutuisivat, Sotilaslääketieteen keskuksessa tarvitaan alansa vahvasti tuntevia terveydenhuollon johtajia. Puolustusvoimien terveydenhuollossa perusosaamisen lisäksi on tunnettava poikkeusolojen kenttälääkinnän ominaisuudet sekä sotilasorganisaation toiminnan ja lainalaisuuksien perusteet. Pelkkä terveydenhuollon ammattilaisuus sekä johtamiskoulutus eivät riitä organisaatiossa, jossa toimitaan hyvin poikkeuksellisissa olosuhteissa. Lisäksi terveydenhuollon rakenteelliset muutokset ja uudistukset koskettavat ainakin välillisesti myös puolustusvoimia, koska onhan organisaatio osa kansallista perusterveydenhuoltoa. Näin ollen terveydenhuollon johtamisosaaminen on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi sekä kehittämiskohteeksi myös puolustusvoimissa. Tästä syystä johtamisosaamisen selvittäminen Sotilaslääketieteen keskuksessa nousi ajankohtaiseksi.

2 SOTILASLÄÄKETIETEEN KESKUS

2.1 Sotilaslääketieteen keskus ja sen tehtävät

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on Puolustusvoimat ja Sotilaslääketieteen Keskus (SOTLK). Sotilaslääketieteen Keskus kuuluu Puolustusvoimien Logistiikkalaitokseen. SOTLK jakautuu esikuntaan, kenttälääkinnän palveluyksikköön (KLP) sekä erityisasiantuntijayksikköön (liite1). Kenttälääkinnän palveluyksikön johdon alla toimii yhteensä 17 eri terveysasemaa Suomen varuskunnissa sekä ilmailulääketieteen- ja sukelluslääketieteen keskuksat (liite 2). Terveysasemat huolehtivat varusmiesten terveyden- ja sairauden hoidosta ja järjestävät kenttälääkinnän koulutusta sekä maastossa että varuskunnissa. (Puolustusvoimat 2018.) Sotilaslääketieteen keskuksen palveluksessa työskentelee yhteensä 17 osastonhoitajaa ja viisi vastaavaa kenttäsaaraanhoitajaa. Kaikilla heillä on nimetyt sijaiset. (Kainulainen 2019.)

Sotilaslääketieteen Keskus osallistuu omalta osaltaan Suomen sotilaalliseen puolustamiseen tuottamalla perusterveydenhuoltoa sekä järjestämällä yhteistyössä sairaanhoitopiirien kanssa erikoissairaanhoitoa hoitovastuullaan oleville. Sotilaslääketieteen Keskus tuottaa puolustusvoimien perusterveydenhuollon omalla terveysasemajärjestelmällään. Terveysasemajärjestelmä velvoittaa myös puolustusvoimia ja sen mukaan puolustusvoimien on kyettävä tarjoamaan terveydenhuoltopalvelut viivytyksettä ja asiantuntemuksella terveydenhuoltovastuullaan oleville. Sotilaslääketieteen keskus ei tarjoa erikoissairaanhoitoa omilla terveysasemillaan, vaan erikoissairaanhoitoa tarvitsevat henkilöt ohjautuvat puolustusvoimien strategisille kumppaneille, eli sairaanhoitopiireille. (Tuomi 2011, 19-20.)

Varusmiesten terveyden- ja sairaudenhoito ulottuu maastoon asti. Tämä tarkoittaa sitä, että varo -toiminnalla on yksi isoimmista rooleista sotilaslääketieteen keskuksen hoitohenkilöstön työssä. Kun puolustusvoimat järjestää sota- ja ampumarjoituksia maastossa, se tarkoittaa sitä, että tietyllä alueella suuri joukko sotilaita suorittaa riskialtista toimintaa. Tällöin puolustusvoimien omalla ensivastejärjestelmällä on suuri merkitys. Onnettomuuden sattuessa siviiliensihoidon kapasiteetti pitkine välimatkoineen ei välttämättä riittäisi siihen, että pelastustoiminta tulisi asianmukaisesti hoidettua. Varo -toiminnalla Kenttälääkinnän palveluyksikön hoitohenkilöstö huolehtii lääkinnällisen pelastustoiminnan järjestämisestä. Varo-toiminnan lisäksi hoitohenkilöstö tuottaa lääkintä- ja ensiapukoulutusta sekä varusmiehille että henkilökunnalle ja on päävastuussa varusmiehille järjestettävien lääkintämies- ja lääkintäaliupseerikurssien lääkinnällisen sisällön tuottamisesta ja kouluttamisesta. (Harjuvaara 2013, 4-5.) Näiden tehtävien lisäksi Sotilaslääketieteen Keskuksen tehtäviin kuuluu lääkintähuollon tutkimus- ja kehittämistoiminnan toteuttaminen.

Puolustusvoimissa vastuu poikkeusolojen kenttälääkinnän koulutuksesta on pitkälti kenttäsairaanhoitajien vastuulla ja he vastaavat sekä varusmiesten koulutuksesta, mutta myös puolustusvoimien henkilökunnan kenttälääkinnän osaamisen ylläpidosta. Näin ollen lisääntyneeseen vastuuseen on vastattu tehostamalla puolustusvoimille tulevien uusien sairaanhoitajien koulutusta. Vuonna 2001 käynnistyi ensimmäinen kenttäsairaanhoitajien täydennyskoulutus, joka sisälsi tuolloin pääosin varusmiesten lääkintämieskurssien koulutussisällön. Ajan myötä koulutusta kehitettiin lääkintäkoululla siten, että kurssi palveli kenttäsairaanhoitajia sekä normaali että poikkeusoloissa. Puolustusvoimauudistuksen yhteydessä vuonna 2015 lääkintäkoulu lakkautettiin ja sen alainen toiminta siirtyi puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen vastuulle. Logistiikkakoululla vanhanmallisesta kenttäsairaanhoitajakoulutuksesta luovuttiin ja koulutus yhdistettiin osaksi henkilökunnan aliupseerien koulutusta, jolloin kenttäsairaanhoitajien sotilaallista koulutusta saatiin lisättyä. Kurssi toteutettiin vuoden mittaisena monimuotokoulutuksena, joka sisälsi eri moduulirakenteita ja sekä etä- että lähiopintojaksoista. (Tolvanen 2016, 24.)

Nykyään kenttäsairaanhoitajakurssi toimii hyvin vastaavalla tavalla, mutta sen kehittäminen on noussut jälleen ajankohtaiseksi. Kenttäsairaanhoitajakurssi on kertaluontoinen kokonaisuus ja havaittiin, että olisi järkevää kehittää kurssille jatkokoulutuskokonaisuuksia. Tästä syntyi ajatus kenttäsairaanhoitajan urapolusta, jonka malli myötäilee hyvin vahvasti aliupseerien urapolkua. Urapolussa kenttäsairaanhoitajien peruskurssi pysyy, mutta vuonna 2020 logistiikkalaitos järjestää ensimmäisen kenttäsairaanhoitajien jatkokurssin. Näiden kahden kurssikokonaisuuden lisäksi kenttäsairaanhoitajien urapolulle suunnitellaan myös kolmatta ja viimeistä kokonaisuutta, joka olisi pääsääntöisesti tarkoitettu esimiestehtävissä toimiville. Viimeisen koulutuskokonaisuuden sisältö ei ole vielä tarkemmin määritelty, mutta tämä kokonaisuus on syy tämän kehittämishankkeen syntymiselle.

2.2 Kelpoisuusvaatimukset hoitotyön lähiesimiestehtäviin puolustusvoimissa

Puolustusvoimien virkaan voidaan nimittää henkilö, joka on Suomen kansalainen ja terveydentilaltaan sopiva tehtävään. Lisäksi hänen on täytettävä valtion viran yleiset kelpoisuusvaatimukset sekä hänellä on oltava virkaan soveltuva koulutus. (Sotilaslääkätieteen keskus 2015, 2.)

SOTLK:n hoito- ja tukihenkilöstön kelpoisuusehdoista puolustusvoimien lääkintähuollossa on annettu kirjallinen lausunto. Lausunnon mukaan osastonhoitajan tehtävään vaaditaan joko 1) sairaanhoitajan tutkinto ja terveydenhuollon ammattihenkilöstön virallinen laillistus sekä tehtävään soveltuva ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai korkeakoulututkinto, joka on laajuudeltaan vähintään 300 opintopistettä tai 2) sairaanhoitajan tutkinto ja terveydenhuollon ammattihenkilöstön virallinen laillistus sekä pätevyys osastonhoitajan tehtäviin tai

vähintään 60 opintopisteen laajuiset johtamisen ja hallinnon ammatilliset erikoistumisopinnot ammattikorkeakoulussa tai tiedekorkeakoulussa sekä tehtävän hoitamisen kannalta riittävä työkokemus alan tehtävistä. (Sotilaslääketieteen keskus 2015, 3.)

Vastaavan kenttäsairanhoitajan virkaan vaaditaan yleiset kenttäsairanhoitajan virkaan vaadittavat pätevyudet ja kokemukset. Kenttäsairanhoitajan tehtävässä toimivalla tulee olla sairaanhoitajan tutkinto sekä terveydenhuollon ammattihenkilöstön virallinen laillistus. Hänen tulee kyetä toimimaan kenttäoloissa, oltava sijoituskelpoinen kansainvälisiin lääkinthuollon tehtäviin sekä sijoituskelpoinen puolustusvoimissa poikkeusolojen tehtäviin. Eduksi katsotaan akuuttiin hoitotyöhön ja ensihoitoon painottunut koulutus ja kokemus sekä suoritettu varusmiespalvelus tai naisten vapaaehtoinen asepalvelus ja aliupseeri- ja reserviupseerikoulutus. Näiden perusvaatimusten lisäksi vastaavalla kenttäsairanhoitajalla tulee olla joko 1) terveydenhuollon ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai vähintään 300 opintopisteen laajuinen korkeakoulututkinto tai 2) pätevyys osastonhoitajan tehtäviin tai vähintään 60 opintopisteen laajuiset johtamisen ja hallinnon ammatilliset erikoistumisopinnot ammattikorkeakoulussa tai tiedekorkeakoulussa ja kokemusta akuuttihoidosta vähintään viisi vuotta. (Sotilaslääketieteen keskus 2015, 4.)

2.3 Hoitotyön lähiesimiesten työnkuva puolustusvoimissa

Jokaisella työntekijälle puolustusvoimilla on kirjallinen tehtävänkuva, josta tulee ilmi mitä tehtäviä kyseinen virka pitää sisällään. Osastonhoitajat vastaavat terveysasemilla tapahtuvasta hoitotyöstä. Lisäksi heidän työhönsä kuuluu muun muassa hallinnollisia töitä, työaikasuunnittelua sekä sairausvastaanottotyötä. Työnkuva vaihtelee riippuen varuskunnasta, koska viidessä varuskunnassa työskentelee osastonhoitajan lisäksi myös vastaava kenttäsairanhoitaja. Näissä varuskunnissa terveysasema on jaettu hoiva- ja tukialaan sekä kenttälääkintäalaan. Tällöin osastonhoitajat vastaavat vain hoiva- ja tukialasta ja vastaavat kenttäsairanhoitajat kenttälääkinnän henkilöstöstä ja heidän työstään. Kumpikin esimies suunnittelee oman henkilöstönsä työajat ja sijoittelut työtehtäviin sekä osallistuu vuosisuunnitelman tekemiseen oman henkilöstönsä osalta. Vastaava kenttäsairanhoitaja toimii työnjohdollisena lähiesimiehenä muille kenttäsairanhoitajille. Myös hänen työhönsä kuuluu hallinnollisia töitä ja työaikasuunnittelua. Lisäksi hän osallistuu muiden kenttäsairanhoitajien tavoin kenttälääkinnän- ja ensiavun kouluttamiseen ja suunnitteluun sekä sotaharjoituksiin. Vastaavan kenttäsairanhoitajan esimiehenä toimii joko lääkintähuoltouseeri tai osastouseeri, jonka kanssa vastaava kenttäsairanhoitaja tekee tiivistä yhteistyötä. Osastonhoitajien esimiehenä toimii terveysaseman päällikkölääkäri. Sekä osastonhoitajille että vastaaville kenttäsairanhoitajille kuuluu muun työn lisäksi työolosuhteiden kehittämistehtäviä, henkilöstön kehityskeskustelujen järjestäminen, oman henkilöstön

täydennyskoulutusten ylläpitäminen ja suunnittelu sekä osallistuminen tarvittaessa sotilaslääketieteelliseen kehittämiseen, tutkimukseen ja asiantuntijatehtäviin. (Sotilaslääketieteen keskus 2019.)

2.4 Henkilöstön perehdyttäminen sekä osaamisen kehittäminen

Jokainen uusi työntekijä tulisi perehdyttää tehtävänsä Sotilaslääketieteen keskuksen perehdyttämissuunnitelman (HM159) mukaisesti. Perehdyttämisprosessissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota potilastietojen dokumentointiin, yhteisiin toimintatapoihin, laitteiden ja tarvikkeiden käytön osaamiseen, lääkehoidon turvalliseen totuttamiseen sekä hoitoon liittyvien infektioiden ehkäisemiseen. Tämän lisäksi annettu perehdyttäminen tulisi dokumentoida perehdyttämiskansioon, jonka tulisi olla työpaikalla kaikkien saatavilla. Perehdyttämisen koordinointi ja toteutuminen on lähiesimiehen vastuulla, mutta kokonaisuudessaan perehdyttäminen on koko työyhteisön vastuulla. (Sotilaslääketieteen keskus 2018, 9.)

Lakiin perustuvan veloitteen mukaan työnantajan tulee varmistaa, että henkilökunnan ammatillinen osaaminen on riittävällä tasolla ja että osaamisen kehittämistä tapahtuu jatkuvasti. Työnantajan koulutusvelvollisuutta koskee kuitenkin vain sellainen koulutus, joka on työntekijän työtehtävän kannalta oleellista. Tällaista koulutusta on muun muassa ammatillinen täydennys-, jatko- tai uudelleen koulutus. Sotilaslääketieteen keskuksessa koulutusta voidaan antaa joko sisäisesti työnantajan järjestämänä tai organisaation ulkopuolella. Lisäksi jokaisella terveydenhuollon ammattilaisella on itsellään vastuu oman osaamisensa kehittämisestä. (Sotilaslääketieteen keskus 2018, 9.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista. Sotilaslääketieteen keskuksella ei ole olemassa hoitotyön lähiesimiestyössä työskenteleville suunnattua esimiestyötä tukevaa koulutuskokonaisuutta eikä siellä myöskään ole aiemmin arvioitu hoitotyön lähiesimiestehtävissä työskentelevien johtamisosaamista tai täydennyskoulutuksen tarvetta.

Kehittämishankkeen tavoitteena on kuvata Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista ja tämän pohjalta tuottaa kehittämissuhteet täydennyskoulutustarpeesta. Kehittämissuhteiden pohjalta Sotilaslääketieteen keskuksessa voidaan jatkotoimenpiteenä kehittää hoitotyön lähiesimiestyössä työskenteleville suunnattua sisäistä täydennyskoulutusta.

4 JOHTAMINEN, OSAAMINEN, JOHTAMISOSAAMINEN JA JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET PUOLUSTUSVOIMISSA

4.1 Johtaminen

Kaikki tietävät mitä johtamisella ja johtajuudella käytännössä tarkoitetaan ja jokaisella on oma käsityksensä siitä, mitä on hyvä johtajuus. Lisäksi johtamisen tarpeeseen vaikuttaa epäilemättä sekä organisaation luonne, ominaisuudet että kulttuuri, mutta myös itse johdettavien henkilökohtaiset tarpeet. Eri ihmisille johtajuus voi merkitä hyvin eri asioita, mutta myös eri asiayhteydet muuttavat sen merkitystä (Isoherranen, Hietala, Kamsula & Jokinen 2019).

Käsitteenä johtajuus on hyvin moniselitteinen ja sen merkitys on muuttunut useampaan otteeseen viimeisen sadan vuoden aikana (Isoherranen ym. 2019). Johtamista on tutkittu hyvin erilaisista näkökulmista, kuten piirreteorioin, käyttäytymisteorioin ja tilanpaineotteilla teorioilla. Silti osa johtamisen mystisestä luonteesta on säilynyt ja siitä tiedetään melko vähän, vaikka se on yksi tutkituimmista aiheista esimerkiksi organisaatio- ja liiketoiminnan alueilla. (Juuti 2009, 97-98.)

Vielä 1900-luvun alussa ajateltiin, että hyvä johtaja saavuttaa alaistensa tottelevaisuuden, luottamuksen, uskollisuuden ja yhteistyökyvykkyyden näyttämällä oman osaamisensa ja halukkuutensa johtajana. Tuolloin johtajiin liitettiin jopa yli-inhimillisiä piirteitä ja heistä tuli osa sankarimyyttiä. (Isoherranen ym. 2019.) Perinteisesti johtamistutkimuksessa ajateltiin, että johtajaksi ei voisi oppia, vaan johtajan ominaisuudet ovat periytyviä. Tästä syystä johtajien ja alaisten välisiä synnynnäisiä ominaisuuksia pyrittiinkin vertailemaan johtamistutkimuksen alkutaipaleilla. Periytyvyysoletuksesta kuitenkin luovuttiin lukuisten keskenään ristiriitaisten tutkimustulosten seurauksena, mutta johtajien ominaisuuksien tarkastelu säilyi ja siirryttiin ajattelemaan, että johtajan ominaisuudet voivat olla myös opittuja. (Juuti 2009, 97-98.) Puolustusvoimilla 1990-luvun lopulta lähtien käytössä ollut syväjohtamisen malli korostaa nimenomaan johtajan kasvamista ja kehittymistä johtajana (Pääesikunnan henkilöstösasto 2012, 29).

Suomessa johtamisoppeja on omaksuttu muita länsimaita huomattavasti hitaammin. Johtamisopit ovat pääsääntöisesti peräisin Yhdysvalloista ja niitä on jatkojalostettu muun muassa Ranskassa, Saksassa, Iso-Britanniassa ja Japanissa. Näin ollen käytössämme olevat johtamisopit ovat pääsääntöisesti tuontitavaraa. (Seeck 2009, 43,47.) Suomessa armeijan johtamisperiaatteilla ja luterilaisella etiikalla on suuri vaikutus johtamisen kehittymiseen sekä kokemukseen johtamisesta. Lisäksi Suomalainen johtamiskäsitys korostaa suorutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. (Seeck 2012, 20.)

Rissanen ja Hujalan (2017, 81-86) mukaan johtamista määriteltiin aikaisemmin erilaiset dikotomioiden pohjalta ja näistä keskeisimpinä pidettiin ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management). Saman toteaa Markkula (2011, 182) väitöksessään, mutta lisää Suomessa sanaan johtaminen sisältyvän kummatkin käsitteet. Johtamista on tarkasteltu myös eri johtamisen tasojen perusteella, kuten ylin johto, keskijohto ja lähi-johto. Nykyisin dikotomioista on kuitenkin pyrytty luopumaan ja suunnattu tarkastelemaan johtamista yhtenä kokonaisuutena. (Rissanen, Lammintakanen & Hujala 2017, 81-86.)

Grint (2010, 2) painottaa, että johtaja tarvitsee aina seuraajia, koska ilman seuraajia johtajana oleminen on mahdotonta. Lisäksi johtamiseen liittyy aina myös valtaa, mutta Hackmanin ja Johnsonin (2004, 136) mukaan vallankäyttö ei välttämättä tee ihmisestä suoraan johtajaa. Valtaa voi olla ilman johtajuutta, mutta johtajuutta ei voi olla ilman valtaa. Valta voidaan määrittellä kykyinä vaikuttaa ihmisiin ja se vaatii aina johtajuutta. Toisiin vaikuttaminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita johtajuutta.

Valtaa on nähtävissä myös terveydenhuollon johtamisessa. Viinikainen (2015, 46) jakaa tutkimuksessaan hoitotyön lähiesimiesten vallan osa-alueet kolmeen, joita ovat hoitotyön johtajan asema, hoitotyön johtajan resurssit ja hoitotyön johtajan rooli. Tutkimustuloksien mukaan hoitotyön lähiesimiehillä oli eniten valtaa roolinsa osalta ja vähiten resurssien osalta. Samassa tutkimuksessa kuvattiin myös ylihoitajien valtaa, joka nähtiin aseman tuomana valtana, persoonallisena valtana sekä legitiimivaltana. Ylihoitajien omien kuvausten mukaan valta oli nimellistä sekä vastuuta hoitotyöstä. Ylihoitajien valtaa edistäviksi asioiksi nähtiin hoitotyön substanssien tunteminen, johtamisosaaminen sekä persoonaan, yhteistyösuhteisiin ja organisaatioon liittyvät tekijät. Ylihoitajat näkivät itse vallankäyttönsä ja oman roolinsa hoitotyön asioiden edistäjänä ja toimeenpanijana.

Vaikka johtajuus mielletään helposti vain yhden ihmisen ominaisuudeksi, on se usein jaettava toimintaa, joka ilmenee toiminnassa ihmisten välillä kaikilla tasoilla, jopa ilman nimettyjä rooleja. Johtamiseen vaikuttaa johtamisolosuhteet sekä yhteiskunnan tavat ja kulttuuri. Organisaatioissa johtajuuden tarpeet määräytyvät yleensä organisaation toimialan, kypsyyden, kilpailuasetelman, strategian, henkilöstön ja yleisten käytäntöjen perusteella. (Työelämä 2020, 2018, 6.) Virtaharju (2016, 46) toteaa johtajuuden muodostuvan siinä tilassa ja ajassa, jossa kulloinkin toimitaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi erilaiset kontekstit vaativat erilaisia johtamistapoja johtamisen menestymiseksi. Ruohotien (2006, 114) mukaan johtajuus on sosiaalinen prosessi, jossa johtaminen vaikuttaa sekä ryhmän, että organisaation toimintaan. Johtamisen sosiaalisuus näkyy myös Seeckin (2012, 20) ajatuksessa siitä, että johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ihmiset ja

usein eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksiköt toimimaan työorganisaation arjessa siten, että työyhteisön välttämättömät tavoitteet saavutettaisiin.

Markkula (2011, 189) toteaa, että nykyajan työelämä ei ole enää samanlaista kuin ennen ja se haastaa myös johtamista. Nykyajan työelämä vaatii johtajalta uusia näköaloja, laaja-alaista asiantuntemusta, eettisesti korkeatasoista uskallusta vastuun kantamiseen, oivaltamista, intuitiota, hyviä ihmissuhdetaitoja, tunneälyä sekä kykyä ihmisten voimavarojen vapauttamiseen. Lisäksi hän painottaa, että pelkällä asioiden tai ihmisten johtamisella ei enää pärjätä vaan vaaditaan sekä asioiden että ihmisten johtamista eli johtajuutta.

Laaksose ja Ollilan (2017, 212) näkee lähiesimiesten johtamisessa ja esimiesroolissa tapahtuneen lähivuosina paljon muutoksia. Lähiesimies ei ole enää rutiininomainen johtaja, vaan hänen tulisi kyetä tulkitsemaan työyhteisöä. Aiempi johtajan päättäjän rooli on muuttunut valmentajan rooliksi ja osallisuuden mahdollistajaksi. Lähimies on myös muuttunut etäisestä johtajasta arjen johtajaksi. Lisäksi operatiivinen johtajan rooli on muuttunut strategisen johtajan rooliksi sekä staattinen toimija dynaamiseksi työyhteisön merkityksen viestittäjäksi.

Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 8) mukaan enää ei riitä, että johtaja kykenee ohjaamaan ihmisiä, ryhmiä ja tiimejä tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan, vaan ihmiset ja ryhmät tulisi saada entistä omatoimisimmiksi ja itseohjautuvimmiksi vastuunottajiksi. Työelämä on muutoksessa ja samalla sen vaatimukset kasvavat. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä monimuotoisimmiksi sekä ihmisten tehtävät haastavammiksi, joka johtaa siihen, että esimiehellä ei ole enää mahdollisuuksia hallita kaikkia alaistensa tehtäviä. Näin ollen nykyajan esimiehen keskeiseksi tehtäväksi nousee asioiden johtamisen (management) sijasta ihmisten johtaminen (leadership).

Elonen (2015, 68-69) näkee esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi nousseen toimiminen suunnannäyttäjänä ja tavoitteidenkirkastajana, jonka tavoitteena on omalla toiminnallaan ja jatkuvalla toiminnan arvioinnilla varmistaa tavoitteiden saavutettavuus. Tämä vaatii esimieheltä kykyä huomioida ja tunnistaa työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet ja näin mahdollistaa jokaisen urakehitys sekä parantaa työyhteisön toimivuutta ja työilmapiiriä. Lisäksi johtamiselle asetetut vaatimukset ovat nykypäivänä muuttuneet hyvin korkeiksi ja johtajilta odotetaan kykyä käsitellä muutoksia ja monimutkaisia tilanteita sekä useiden sidosryhmien lisääntyvää vaikutusvaltaa, mihin erityisesti sosiaalisella verkostoitumisella on suuri vaikutus. Myös eri sidosryhmien vastakkaiset näkemykset aiheuttavat haasteita. (Caines 2012, 19.) Kuitusen (2018) mukaan nykyajan johtaminen ei kuitenkaan edellytä yli-ihmisiä, koska sellaisia ei ole olemassakaan. Johtamisen tulisikin näin ollen

olla yhteispeliä, jossa tunnustetaan esteitä ja puretaan niitä. Lisäksi on eriarvoisen tärkeää, että johtaja tukee osaamista ja on oikeasti kiinnostunut alaisistaan.

4.2 Osaaminen

Osaaminen voidaan määritellä olevan yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Osaamisen kannalta olennaista on kyetä yhdistämään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot, koska osaamisvaateet ovat aina organisaatio- ja tehtäväkohtaisia. Tällaista osaamista on esimerkiksi monipuolinen ja luova tietojen ja taitojen käyttö, työn priorisointi ja organisointi, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus, muutoksiin sopeutuminen, oman osaamisen ja toiminnan arviointi sekä oppimaan oppiminen. Näin ollen osaaminen ei ole ainoastaan tietovaltaista tai käytännönosaamista. Usein työntekijällä on jo aloittaessaan tarvittavaa osaamista, mutta muu osaaminen hankitaan vasta työtä tehdessä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-51.)

Osaamisen tarkastelu voidaan jakaa yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation osaamisen näkökulmiin. Kokonaisuuden hahmottamista auttaa, kun tuntee jokaisen tarkasteltavan näkökulman. Tiimin osaamisella tarkoitetaan sitä, mitä sen jäsenet osaavat yhdessä ja se on ikään kuin yhdistelmä sekä yksilön, että organisaation osaamista. Organisaation osaaminen on sitä jatkuvuutta, jolla se pärjää kilpailussa. Tästä voidaan käyttää termiä ydinosaaminen. Ydinosaaminen on pääsääntöisesti yksittäisestä työntekijästä riippumattonta ja se usein määrittelee organisaation osaamisen arvon asiakkaille. (Kupias ym. 2014, 51-55.)

Osaamista määriteltäessä, voidaan puhua kompetenssista, kvalifikaatioista ja ammattitaidosta. Hanhisen (2010, 187-188) mukaan kvalifikaatioilla tarkoitetaan työelämän suunnasta tulevia vaatimuksia ja kompetenssilla työntekijän kykyjä, joilla hän vastaa näihin vaatimuksiin. Kun nämä kaksi yhdistyvät, voidaan puhua ammattitaidosta. Perinteisesti kvalifikaatiot ryhmitellään kolmeen pääryhmään, joita ovat tuotannolliset, normatiiviset ja kehittävät kvalifikaatiot. Tuotannollisilla kvalifikaatioilla tarkoitetaan niitä asioita, jotka työntekijän tulee hallita organisaation tuotantoprosessin etenemisen kannalta ja normatiivisilla tehtävään vaadittavaa koulutusta ja esimerkiksi tutkintotodistuksia. Kehittävät kvalifikaatiot ovat niitä asioita, jotka korostavat kehittävää työtettä.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja osaamisen tarve kasvaa. Tähän vaikuttaa muun muassa asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet sekä entistä asiakaslähtöinen toiminta. Jotta näitä voisi tarjota, tarvitaan vaihtelevaa osaamista. Esimiesten on tiedettävä sekä kyettävä tunnistamaan, löytyykö henkilöstöltä riittävää osaamista tarpeiden täyttämiseen. Lisäksi tiedosta ja osaamisesta on tullut organisaatioiden keskeinen tuotanto- sekä

kilpailutekijä. Näin ollen esimiesten haasteeksi nousee se, miten ja miten tehokkaasti osaamista käytetään. (Hanhinen 2011, 187-188.)

Forsell (2009, 35-36) toteaa osaamisen olevan yksi tärkeimmistä organisaation voimavaroista ja siihen perustuu koko organisaation tuloksenteekokyky. Osaamista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta ja sen alueita ovat esimerkiksi ammatillinen osaaminen, tiedollinen ja taidollinen osaaminen sekä asenteet ja sosiaaliset taidot. Organisaatiossa hyvin tärkeiksi osaamisalueiksi on osoittautunut asenteet ja tiedollinen osaaminen. Tiedollinen osaaminen luo pohjan muulle osaamiselle, kun taas asenteet nähdään tärkeänä osaamisen alueena osaamisen kehittämisen yhteydessä. Osaamisen kehittäminen nousee tärkeäksi organisaation kilpailukyvyn säilyttämisen ja tulevaisuuden kannattavuuden ylläpitämisen kannalta. Tästä syystä osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa ja siihen tulisi käyttää enemmän voimavaroja.

Viitalan 2008 (104-105) mukaan osaamisella on selkeitä vaikutuksia työsuorituksen sujuvuuteen ja laatuun sekä henkilöstön työmotivaatioon. Jotta organisaatiossa työskentelevät henkilöt haluavat jatkaa työssään sekä kehittää yhteistä osaamistaan vaaditaan henkilöstön sitouttamista ja luottamuksen synnyttämistä. Lisäksi organisaatiolle tärkeä osaaminen sisältää runsaasti organisaatioon ja sen tarpeisiin liittyvää hiljaista tietoa, johon yhdistyessään eri ammattialojen sisältöosaaminen tuottaa organisaatiossa tarvittavat strategiset toimintaedellytykset.

Jotta työelämässä olisi tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, tulisi osaamistarpeita kyetä ennakoimaan sekä kartoittamaan. Eri aloilla on tulevaisuudessa nähtävissä samoja muutostarpeita liittyen palveluihin, tuotteisiin, työnkuviin, työnjakoon ja työuriin. Muutostekijöitä aiheuttaa muun muassa kansainvälistyminen, moniammatillisuus- ja alaisuus, palvelukulttuurin muutos sekä digitaalisten ratkaisujen ja teknologian kehitys. Nämä muutostekijät vaikuttavat siihen, että tulevaisuudessa osaamisessa korostuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvä osaaminen. Digitalisaatio edellyttää myös asiakaslähtöisyyttä, innovaatio-osaamista, suurien kokonaisuuksien hallintaa sekä moniammatillista yhteistyötä. (Jauhiainen, Sihvo, Jääskeläinen, Ojasalo & Hämäläinen 2017, 138.)

Henkilöstön osaamista kartoittaessa tulee selvittää, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, millä tasolla henkilöstön ammattitaito on ja kuka omaa niitä osaamisen alueita, joita organisaatiossa tarvitaan. Näiden tietojen pohjalta voidaan henkilöstön kompetensseja jalostaa ja täydentää vastaamaan organisaation tarpeita. Kun henkilöstön osaamiskartoituksen tulokset on analysoitu, voidaan niiden perusteella lähteä suunnittelemaan henkilöstön lisäkoulutusta. (Hanhinen 2010, 188.) Henkilöstön osaamista voidaan kartoittaa esimerkiksi haastattelemalla työntekijöitä kehityskeskusteluissa tai tiimipalavereissa,

seuraamalla työn tekemistä ja järjestämällä jo rekrytointivaiheessa hakijalle mahdollisuus näyttää osaamisensa. Kehittymisen kannalta on välttämätöntä, että säännöllisiä esimies-alaiskeskusteluja käydään vähintään neljä kertaa vuodessa. Kun osaamiskartoitus on tehty, voidaan sen perusteella laatia jokaiselle työntekijälle osaamiskartta, joka sisältää sen hetkisen osaamisprofiilin sekä tavoitteet. Osaamiskartoitus olisi syytä tehdä organisaatiossa kaikille samaan aikaan, jotta sen avulla saadaan osoitettua organisaation ydinosaaminen. (Kupias ym. 2014, 64-80.)

Jotta organisaatiossa saadaan tarvittavaan osaamiseen liittyvä pääoma käyttöön sekä hyödynnettyä optimaalisesti, tarvitaan jokaisen yksilön osaamista. Jotta taas osaamisen kehittymistä tapahtuu, tarvitaan johtamista, jonka avulla saadaan organisaatio pysymään jatkuvan muutoksen ja kehityksen mukana. (Laaksonen & Ollila 2017, 175.) Viitalan tutkimuksen (2008, 312-313) mukaan organisaation oppimista edisti keskeisesti johtamisen viisi elementtiä, joita ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, esimerkiksi johtaminen, osaamisen johtaminen, oppimisen suuntaaminen ja oppimisprosessin tukeminen.

4.3 Johtamisosaaminen terveydenhuollossa

Osaamisen muodostumisen kannalta myös sillä on merkitystä, mikä johtamista ohjaa. Sosiaali- ja terveystalouden johtamista ohjaavia tekijöitä ovat muun muassa toiminnan ja palveluiden yhteiskuntapoliittiset tehtävät ja tavoitteet, erilaiset palvelujärjestelmät sekä organisaatioiden sisäinen toiminta ja tehtävät. (Niiranen 2016, 297.) Näin ollen myös lähijohtajien osaaminen on muodostuttava monista kokonaisuuksista. Vaaditaan sekä ammatillista osaamista, työkokemusta, että osaamista johtaa alaisiaan. Leppänen (2010, 68) painottaa, että kokemuksella ja oman persoonan käytöllä on suuri merkitys lähijohtajan tekemässä työssä. Lisäksi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvin tärkeä osa johtajan persoonaa ja niitä ei välttämättä saavuteta koulutuksella.

Kunta-alalla on tutkittu tulevia johtamisen osaamistarpeita ja erityisen tärkeiksi on nousut monimuotoistuviin palveluprosesseihin, uudistuvaan johtamiseen sekä palvelukulttuurin kehittämiseen liittyvät osaamistarpeet. Monimuotoistuvissa palveluprosesseissa edellytetään vankkaa osaamista taloudellisesti ja juridisesti, hankinta- ja sopimusosaamista, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, oman roolin ymmärtämistä kokonaiskuvassa sekä taitoja toimia verkostoissa ja rajapinnoilla. Uudistuva johtaminen edellyttää esimiehiltä valmentavaa ja innostavaa johtamista, luovuutta, vahvaa tulvaisuuden orientaatiota, visiojohtajuutta, verkosto-osaamista, kansainvälisyyttä, liiketoiminnan osaamista sekä raja-aitojen ylittämistä. Palvelukulttuurin kehittämisessä keskiöön nousee asiakaslähtöisyyden kehittäminen, henkilökohtaisen palveluasenteen kehittäminen sekä asiakkaiden mukaan ottaminen palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi tärkeää on tunnistaa oma rooli

palvelujärjestelmässä ja vastuu asiakkaiden kokonaispalveluista sekä ystävällisestä palvelusta niin verkossa kuin kasvokkain. (KT Kuntatyöntajat 2014, 4.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tällä hetkellä tapahtuvat muutokset ovat aiheuttaneet sen, että myös alojen osaamistarpeet ovat muutoksessa. Alojen ammattilaisilta odotetaan enimmäkseen enemmän laaja-alaista osaamisen päivittämistä, näkökulmien vaihtamista ja jopa täysin uuden työnkuvan oppimista. Tulevaisuudessa ammatillinen substanssiosaaminen on edelleen tärkeää, mutta sen rinnalle on noussut sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten yhteinen osaaminen, joka sisältää johtamisosaamisen, työntekijäosaamisen, sähköisten palveluiden hallinnan, monikulttuurisen osaamisen, asiakaslähtöisen ohjaamisen sekä eettisen osaamisen. Näin ollen perusajatuksena voidaan pitää sitä, että tutkintoon johtava koulutus antaa perusvalmiudet ammatin harjoittamiseen, mutta osaamista tulisi syventää jatko- ja täydennyskoulutuksella koko työuran ajan. (Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki 2019, 4.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset edellyttävät myös hyvää henkilöstöjohtamista. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on positiivisia vaikutuksia sekä työnantajaan että henkilöstöön. Hyvällä henkilöstöjohtamisella huolehditaan henkilöstön riittävydestä, resurssien oikeasta kohdentamisesta, osaamisesta, hyvinvoinnista, sitoutumisesta sekä työsuorituksesta. Lisäksi muutoksen yhteydessä on erityisen tärkeää huomioida esimiesosaaminen sekä valmennus, jotta esimiehet kykenevät viemään muutoksen läpi ilman, että palveluiden laatu heikkenee. (Nybondas-Kangas, Pakarinen, Heiskanen, Hotti, Juutinen, Paakkonen, Ruskoaho & Hakonen 2017, 66.)

Kaiken kaikkiaan johtamiselta vaaditaan osaamista sekä perustehtävän tuntemusta. Lisäksi johtajan tulisi ymmärtää se, mitä johdetaan, koska johtamien on organisaatioiden toiminnan peruspilari. (Niiranen & Hänninen 2012, 123, 126.) Särkelän (2015, 48) mukaan hoitotyön johtajien työnkuva on hyvin laaja, jonka vuoksi johtajien on oltava jatkuvasti ajan tasalla. Lisäksi heiltä vaaditaan hyvää johtamisosaamista, mutta myös vahvaa oman toiminta-alan ja hoitotyön tuntemusta ja osaamista. Kantasen (2017, 76) mukaan sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvien muutosten vuoksi johtamisen konteksti on muuttumassa ja siitä syystä on erityisen tärkeää tutkia alojen johtamisosaamista.

Se miten johtamisosaaminen ja siihen kuuluvat osa-alueet määritellään, riippuu hyvin paljon tutkijasta ja siitä, minkä alan johtamisosaamista tutkitaan. Pihlasen, Kivisen ja Lamintakasen (2016, 95, 103-104) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan terveydenhuollossa johtamisosaaminen jaotellaan terveydenhuollon kontekstiin liittyvään, operatiiviseen ja yleiseen osaamiseen. Terveydenhuollon kontekstiin liittyvä osaaminen sisälsi neljä eri alakategoriaa, joita olivat sosiaalinen, organisatorinen, liiketoiminnallinen ja taloudellinen

osaaminen. Operatiiviseen osaamiseen sisältyi prosessien hallinta, toimintojen osaaminen, kliininen työ sekä kehittämisosaaminen. Yleiset johtamistaidot olivat yhteisiä kaikille johtamisen ammattilaisille ja yleisen osaamisen alaluokkiin lukeutui ajankäyttö, henkilökohtaiset taidot, strategisen ajattelu, soveltamisosaaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Kirjallisuuskatsauksen mukaan henkilöstöjohtaminen nousi hoitotyön johtamistutkimuksissa yleisimmin mainituksi johtamistaidoksi.

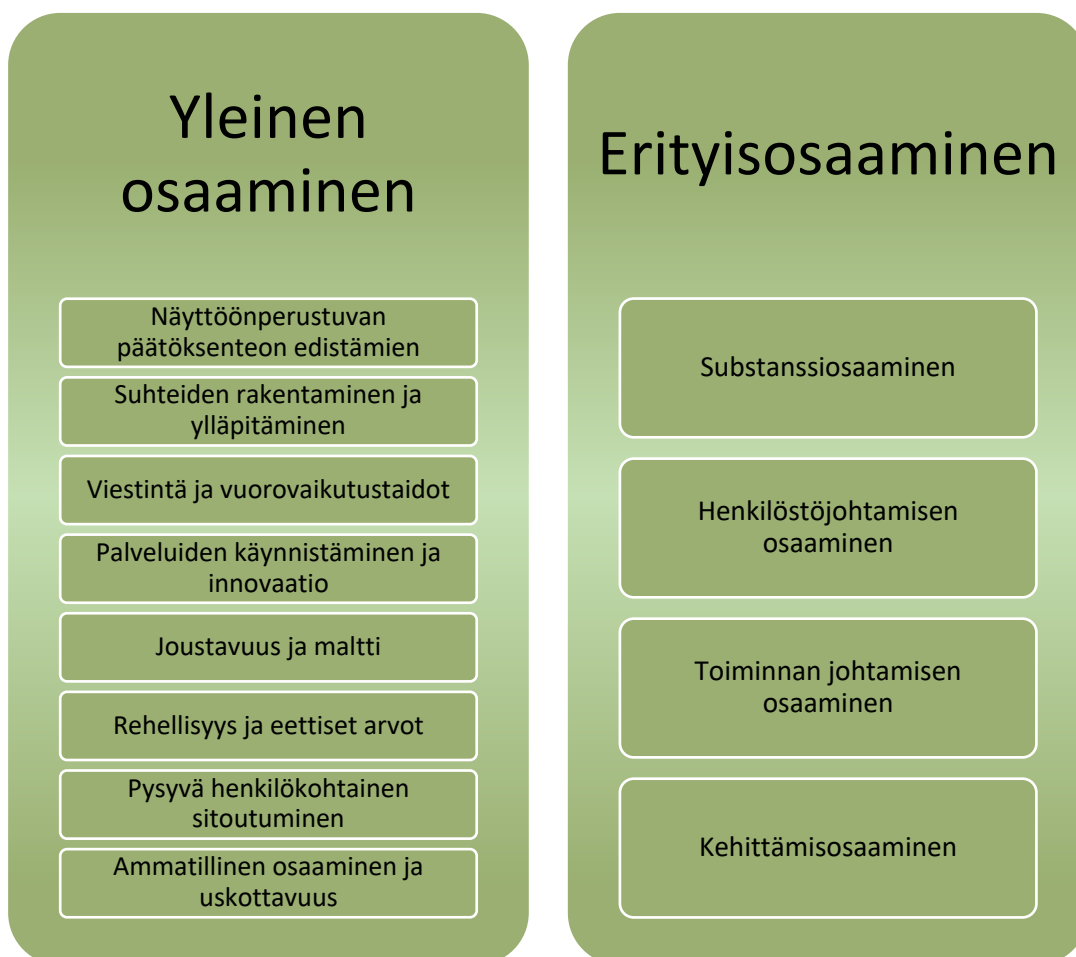
Leppänen (2010, 39) puolestaan jakaa johtamisosaamisen kolmeen eri kategoriaan. Näitä ovat 1) henkilöstöjohtaminen eli ihmisten johtaminen (leadership), 2) asioiden johtaminen (management) ja 3) strateginen johtaminen sisältäen muutoksen johtamisen. Asioiden johtaminen sisältää taloushallintoa, toiminnan johtamista ja tietohallintoa. Muutoksen ja strategiseen johtamiseen sisältyy sekä asioiden että ihmisten johtamista. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi johtamisosaamisessa korostuu verkostoituminen ja yhteistyöosaaminen, jotka selvästi toimivat näiden kolmen asian yhdistävänä tekijänä. Räsänen (2013, 13) näkee terveydenhuollon organisaatioissa johtajien tärkeimmiksi osaamisalueiksi ammatillisen osaamisen kehittämisen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn sekä hoitotyön kehittämistaidot. Filerman (2003, 2) puolestaan kokee, että johtamisosaamista olisi hyvä tarkastella henkilöstöjohtamisen osaamisen, yleisten johtamistaitojen sekä ylempään johdon pätevyyden näkökulmista.

Järvinen (2011, 144) pitää hyvän johtamisosaamisen edellytyksinä esimerkillisyyttä, ammatillisuutta, oikeudenmukaisuutta ja aitoutta. Esimies toimii toiminnan ja käyttäytymisen mallina työpaikalla ja hän ei voi vaatia alaisiltaan täsmällistä, ystävällistä tai rehellistä käyttäytymistä, jollei hän ei itse toimi samoin. Yuklin (2006, 200) mukaan esimiestaidot ovat johtamisen keinoja ja työkaluja, joilla toteutetaan tavoitteita. Esimiestaito on sosiaalista vaikuttamista ja sosiaalisella vaikuttamisella tarkoitetaan esimerkiksi kykyä tehokkaaseen ja selkeään kommunikointiin ja kykyä ymmärtää ihmisten tunteita, asenteita ja motiiveja. Sosiaalisen vaikuttamisen taidolla luodaan toimivia ja tehokkaita ihmissuhteita. Hyvä esimies kykenee tiedostamaan ihmisten käyttäytymistapoja.

Vuoren (2005, 78) mukaan terveydenhuollossa johtamisosaamisella tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja, taitoja, arvoja, motivaatioita, asenteita ja kykyjä, joita terveydenhuollon johtamisessa tarvitaan. Ollila (2006, 221) korostaa, että sosiaali- ja terveystieteiden johtamisessa arvoperusteisuus näkyy hyvin vahvasti. Tämä johtuu alojen keskeisistä elementeistä, joita ovat asiakkaat, henkilöstö ja sidosryhmät. Työssä on selkeästi nähtävissä inhimillisuus ja sosiaaliset ulottuvuudet. Arvoilla on myös selkeä yhteys organisaation osaamisen kehittämisessä. Saarion (2007, 86) mukaan osastonhoitajat ja hoitotyön johtajat hallitsevat parhaiten ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen kuuluvia osa-alueita.

Huttunen (2013, 29-30) näkee, että tulevaisuudessa hoitotyön johtajien johtamisosaamisessa tullaan korostamaan muun muassa näyttöön perustuvaa osaamista, verkosto- ja yhteistyötaitoja, teknisen osaamisen hallintaa, taloudellista osaamista sekä hoitotyössä vaadittavien laajojen kokonaisuuksien hallintaa ja asiantuntijuutta. Verkostoitumisen myötä hoitotyön johtajien toimintakenttä laajenee, joka vaatii entistä enemmän suurempien kokonaisuuksien hallintaa. Haasteita johtamiseen tuo tulevaisuudessa myös se, miten johtaja kykenee hyödyntämään kunkin työntekijän osaamista. Lisäksi muutoksen johtamisen hallinta korostuu yhteiskunnassa, jossa varsinkin nuorten työntekijöiden keskuudessa vallitsee työkulttuuri, joka suosii työpaikkojen liikkuvuutta ja vaihtuvuutta sekä oman vapaa-ajan merkityksen kasvua.

Kantannen (2017, 76) jakaa hoitotyön johtajien johtamisosaamisen yleiseen osaamiseen sekä erityisosaamiseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Hoitotyön johtajien johtamisosaaminen (Kantanen 2017, 49)

Kantasen (2017, 76) mukaan yleiseen osaamisen sisältyy johtamisen ammatillinen osaaminen ja erityisosaamiseen hoitotyön johtamiseen liittyvä sidonnainen johtaminen. Yleinen osaaminen jakaantuu kahdeksaan eri osaamisalueeseen, joita ovat näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, viestintä ja vuorovaikutustaidot, palveluiden käynnistäminen ja innovaatio, joustavuus ja maltti, rehellisyys ja eettiset arvot, pysyvä henkilökohtainen sitoutuminen ja ammatillinen osaaminen ja uskottavuus. Erityisosaamisen hän puolestaan jakaa neljään osa-alueeseen, joita ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtaminen, toiminnan johtaminen sekä kehittämisosaaminen.

Kantanen (2017, 83) painottaa, että tulevaisuudessa hoitotyön johtajien koulutuksessa tulisi kehittää osaamista viestintä- ja vuorovaikutustaitojen, palveluiden käynnistämisen, talousosaamisen ja kehittämisosaamisen osa-alueilla. Vastaaviin päätelmiin tulee myös Huttunen (2013, 22), jonka mukaan tulevaisuuden keskeisiä johtamisosaamisen osa-alueita ovat verkosto- ja yhteistyötaitojen hallinta, teknisen osaamisen hallinta sekä jatkuva kouluttautuminen, tiedolla johtaminen sekä taloustietouden ja laajojen kokonaisuuksien hallinta.

Filermanin (2003, 1-3) näkee terveysalalla osaavista johtajista olevan pulaa ja siksi johtamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Sosiaali ja terveysministeriön julkaisusta käy ilmi, että vaatimuksia johtamiskäytäntöjen ja johtamisosaamisen kehittämiseksi asettaa toimintaympäristöjen muutokset, asiakkaiden palvelutarpeiden monimuotoisuus ja vaativuus sekä uudistuvat lainsäädännöt. Lisäksi haasteita lähiesimiesten johtamistyölle muodostuu asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien palveluprosessien ja palveluverkostojen toiminnan parantamisesta, työn uudelleen jäsentämisestä sekä tiimi- ja verkostotyön kehittämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 19.) Mäki-Koivisto (2017, 29) painottaa, että tulevat terveys- ja sosiaalialan uudistukset tuovat haasteita alan johtajille. Nämä haasteet liittyvät muun muassa rakennemuutoksiin, tulevaisuuden suunnitteluun sekä johtamistaitoihin. Organisaatioiden uudistumiskyvyn edistämiseksi johtajilta vaaditaan johtamisen teoretietoa, sosiaali- ja terveysalan uudistuksen ymmärtämistä sekä erilaisten toimintamallien osaamista. Lisäksi johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on edistymisen kannalta merkitystä.

Näin ollen tulevaisuuden johtamisosaamisen vaateet aiheuttavat paljon haasteita johtajille. Tämä käy ilmi muun muassa Harvard Business Schoolin ja The Official Boardin toteuttamassa tutkimuksessa (2018) jonka mukaan noin 20% johtajien osaamisesta vanhenee vuosittain. Tämä tulos saatiin kysymällä johtajien omaa kokemusta asiasta. Johtajien mukaan merkittävin syy osaamisen häviämiseen on teknologia, joka tuo jatkuvasti uusia

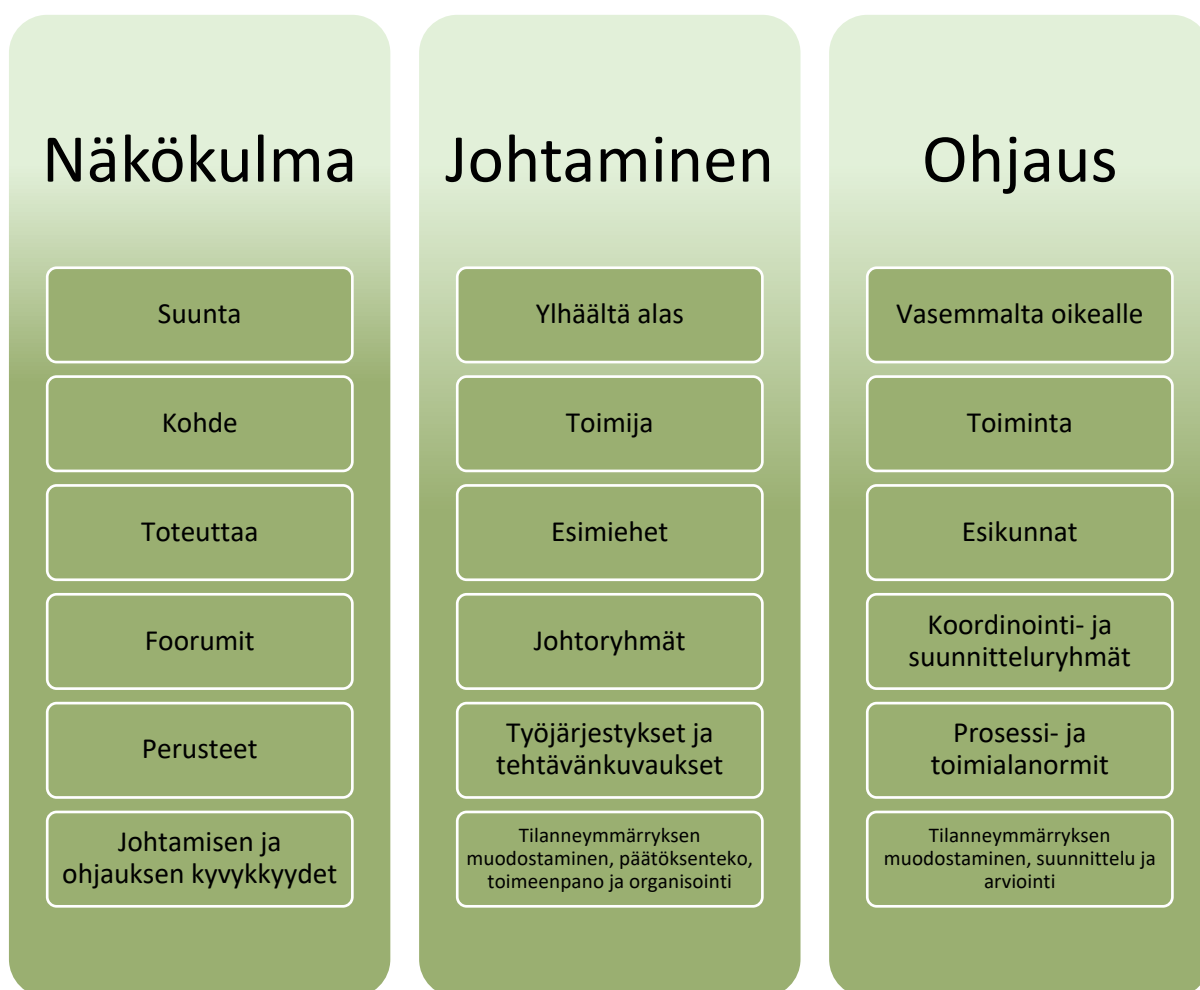
työvälineitä, kiihdyttää tahtia työelämässä ja rikkoo olemassa olevien bisnesmallien valtaa. Tutkimukseen vastanneet johtajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että he kykenevät vielä uudistumaan ja pysymään muutoksen etulinjassa. Tämä kuitenkin vaatii aikaa ja osaamistarpeisiin tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Lisäksi uusista trendeistä ja innovaatioista on kyettävä ottamaan selvää. Johtajien mielestä osaamisen jatkuvaan kehittämistarpeeseen on riittävän varautunut, jos henkilö on sopeutumiskykyinen uusille työtaidoille, ideoille ja prosesseille, seuraa omaa edistymistä ja onnistumistaan muilta saadun palautteen avulla, verkostoituu muiden johtajien kanssa sekä hyödyntää koulutustilaisuuksia ja seminaareja, seuraa alansa työelämää ja megatrendejä sekä lukee laaja-alaisesti ja paljon tietoa. (The official board 2018.)

4.4 Puolustusvoimien johtamismallit

Suomessa sotilasjohtaminen liittyy hyvin vahvasti Suomen sotahistoriaan ja sotilaskulttuuriin (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 16). Sotilasjohtaminen ja johtajuus mielletään perinteisesti hyvin kurinalaiseksi, hierarkkiseksi, autoritääriseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttö perustaa pohjan motivoinnille (Halonen 2007, 151). Sotilasorganisaatiossa johtamisprosessi kuvataan usein yksinkertaisena aikasarjana, jossa toiminnan merkittävimmät osa-alueet ovat toiminnan valmistelu, päätöksenteko, toimeenpano sekä valvonta. Tulevaisuuden sodankuva on kuitenkin asettanut yhä korkeampia laatuvaatimuksia sotilasorganisaatioiden johtamisprosesseille ja näin ollen toimintaympäristön muutokset, informaatioteknologian kehittyminen sekä informaation lisääntyminen haastavat myös sotilasorganisaatiot kehittämään johtamisprosessejaan. (Nissinen 2000, 85.)

Tainion (2009, 28) mukaan puolustusvoimien rauhanajan organisaatiossa johtajuuteen ja vallankäyttöön vaikuttaa organisaation luonne, joka toiminnallaan jatkuvasti valmistautuu toimimaan rauhan ajan lisäksi myös sodan ja sodan uhan aikana. Näin ollen pyrkimyksenä on se, että organisaatio pystyisi toimimaan mahdollisimman vähillä muutoksilla muuttuvissa toimintaympäristöissä. Hän kuitenkin toteaa, että sotilasorganisaatio on ihmisten organisaatio siinä missä muutkin ja siellä vallitsee samat ihmisten johtamisen ja vallankäytön ominaisuudet kuin siviiliorganisaatioissakin. Halonen (2007, 151) näkee, että tulevaisuudessa monipuoliseen osaamiseen perustuvaa organisaatiota ei kyetä enää johtamaan perinteisellä hierarkkisella tavalla ja tästä syystä kansainvälinen ja yhteiskunnallinen kehitys on alkanut näkymään myös puolustusvoimien johtamisteorioissa ja -malleissa.

Halosen (2007, 150) mukaan puolustusvoimissa johtamiskulttuuri käsitetään tarkoittavan johtamiseen ja johtajuuteen liittyvää kokonaisuutta. Peruseriaatteena puolustusvoimissa pidetään sitä, että toimijoita johdetaan ja toimintaa ohjataan (kuvio 2).



Kuvio 2. Johtamisen ja ohjauksen peruseriaate (Pääesikunnan suunnitteluosasto 2015, 6)

Puolustusvoimissa pääesikunnan päällikkö omistaa johtamisen ja ohjauksen, ja normit niihin kokoaa pääesikunnan suunnitteluosasto (Pääesikunnan suunnitteluosasto 2015, 7). Normilla tarkoitetaan virallista ohjetta, jonka mukaan organisaation jäsenten tulisi toimia tai ajatella. Täsmällisemmin normi voidaan käsitteenä määritellä säännöksi. (Tieteentermi-pankki 2019.) Puolustusvoimissa pääesikunta ja sen alaiset laitokset, puolustushaarat sekä Maanpuolustuskorkeakoulu saavat tehtävät ja resurssit Puolustusvoimain komentajalta. Eri johtamistasoilla komentajat vastaavat joukkonsa toiminnasta ja tehtävästä. Komentajien johtamista tukevat esikunnat, joissa työskentelee eri asiantuntijoita. Osa komentajan päätösvallasta delegoidaan usein esikunnalle, mutta se ei kuitenkaan vapauta komentajaa vastuusta. Hallintoyksiköissä johtamisen tukifoorumeina käytetään johtoryhmiä, joiden tehtävänä on tukea päätöksentekoa. Toimintaperiaatteet johtoryhmille määritellään hallintoyksikön työjärjestyksessä. (Pääesikunnan suunnitteluosasto 2015, 7.) Sotilaslääketieteen keskuksessa toiminnan korkeimmassa johdossa on keskuksen johtaja,

jonka alaisuudessa toimii keskuksen esikunta, erityisasiantuntijayksikkö sekä kenttälääkinnän palveluyksikkö (liite 1).

Normaalioloissa puolustusvoimien johtamisen painopiste on laatujohtamisessa. Siinä määritellään organisaation tavoitteet, seurataan aktiivisesti niiden toteutumista taloudellisesti sekä seurataan toiminnan vaikuttavuutta. Kokonaisuudessa puolustusvoimissa otetaan huomioon prosessiohjauksen kautta. Poikkeusoloissa puolustusvoimien johtamisessa korostuu operatiivinen johtaminen ja se kohdistuu suorituskykyjen käytön johtamiseen. Tällöin johtamisessa korostuu tehtävätaktiikka ja tavoitteellinen vuorovaikutus. Tehtävätaktiikka tarkoittaa sitä, että ylempi johtoporras tai esimies antaa alaisilleen tehtävän, resurssit, reunaehdot sekä määrittää halutun loppuasetelman. Tämän jälkeen alainen voi itse päättää miten tehtävä yksityiskohtaisesti suoritetaan. (Pääesikunnan suunnitteluosasto 2015, 8.)

Edellä mainittujen lisäksi puolustusvoimien johtamista ja ohjaamista tuetaan muullakin johtamisella. Tällaisia johtamisen malleja ovat muun muassa laatujohtaminen, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, pedagoginen johtaminen ja syväjohtaminen. Näitä malleja tulisi käyttää tilannesidonnaisesti tukemaan johtamista ja ohjaamista. (Pääesikunnan suunnitteluosasto 2015, 8-9.) Osittain vastaaviin johtopäätöksiin puolustusvoimissa käytettävistä johtamismalleista tulee myös Pekka Halonen väitöskirjassaan vuonna 2007. Väitöksessään Halonen kuvaa teoreettisesti puolustusvoimissa käytössä olevia johtamismalleja sekä niiden välisiä suhteita (kuvio 3).



Kuvio 3. Puolustusvoimien johtamismallit (Halonen 2007, 151)

Yläkäsitteenä puolustusvoimien johtamismalleissa Halonen käyttää strategista johtamista, joka luo suunnan puolustusvoimien organisaation toiminnalle. Strategisen johtamisen painopisteenä on toiminnan kehittäminen ja muutosvalmiuden parantaminen. Itse organisaation toiminta perustuu prosessijohtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Puolustusvoimilla henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Taloudellisia arvoja korostava tulosjohtaminen ohjaa eri prosesseja ja toimintoja ja näissä myös laadun merkitys on lisääntynyt. Näin ollen laatujohtaminen näkyykin tulosjohtamisen rinnalla prosessien ja toimintojen johtamisessa. (Halonen 2007, 151-152.)

Puolustusvoimissa on 1990-luvun alusta lähtien ollut johtamisen painopisteenä ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen malliksi muodostui tuolloin syväjohtamisen malli, jonka perusteet on johdettu transformationaalisen johtamisen mallista. (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 16.) Transformationaalisen johtamisen ensimmäisenä luoja pidetään James Burnsia, joka loi käsitteen poliittisia johtajia käsittelevässä tutkimuksessaan. Myöhemmin teoriaa on kehitetty pidemmälle eri tutkijoiden toimesta ja siksi transformationaalisen johtamisen käsitteen määritelmässä on hieman eroja, riippuen siitä, kuka määritelmän on tehnyt. Kaikissa määritelmässä keskeiset painopisteet ovat kuitenkin samat. (Granov & Brandt 2011, 67.) Transformationaalisessa johtamismallissa painotetaan sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaa johtamistapaa, jossa sekä johtajan että alaisten tarpeet ja tavoitteet yhdistyvät yhteiseksi tavoitteeksi. Mallissa johtajan tehtäväksi muodostuu alaistensa tarpeiden ja vaatimusten tunnistaminen ja näihin vastaaminen ottaen huomioon alaisensa kokonaispersoonina. Seurannan ja motivoinnin avulla alaiset voidaan sitouttaa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Burns 1978.)

Syväjohtamisen mallin kehitti virkatyökseen kasvatustieteiden tohtori, johtamisen ja esimiesvalmennuksen dosentti, everstiluutnantti Vesa Nissinen. (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 17). Nissisen mukaan 1990-luvun lopussa tarve koulutuskulttuurin muutokselle lähti siitä, että autoritäärisestä johtamistyylistä oli tullut vanhanaikaista ja ajatukset ihmisten johtamisesta (leadership) nousivat esiin (Eskelinen 2019). Maailmalaajuisesti merkittävällä johtamistutkimuksen suuntauksella, jossa erinomainen johtamiskäyttäytyminen nousi keskiöön, oli vaikutusta uudenlaisen johtamismallin kehittämiseksi (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 16).

Käsitteenä syväjohtaminen määritellään usein seuraavan yhtälön avulla: syväoppiminen + ihmisten johtaminen = syväjohtaminen (Nissinen 2009, 23). Käytännössä syväjohtaminen on sitä, että transformationaaliseen johtamiseen lisätään kaksi ulottuvuutta: syväoppiminen ja suomalaisen kulttuurin erityispiirteet (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 17).

Syväjohtamisen mallissa osaaminen eli ammattitaito luo pohjan johtajan kyvyille hallita asioita ja tehdä päätöksiä (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, 36). Syväjohtamisenmalli perustuu johtajan oppimiseen ja näin ollen oman johtajuuden kehittymiseen. Hyväksi johtajaksi oppiminen lähtee henkilön omasta tahdosta sekä myönteisestä asenteesta. Syväjohtamisen perusolettamus on johtajan oikea asenne, joka johtaa hyvään johtamisosaamiseen osaamisen ja oppimisen kautta. (Nissinen 2009, 23-24.)

Syväjohtamisen viitekehys käsittää kolme osa-alueetta, joita ovat *johtajan valmius*, *johtamiskäyttäytyminen* ja *johtamisen vaikutukset*. Näiden kolmen osa-alueen alle rakentuu syväjohtamisen kymmenen ulottuvuutta, jotka on esitelty seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



Kuvio 4. Syväjohtamisen kymmenen ulottuvuutta (Nissinen 2009, 38-39)

Syväjohtamisen malli on perusta johtamisvalmennukselle ja oppimiselle. Sen näkökulma rakentuu johtamiskäyttäytymisestä ja siitä, mikä ihmisten mielestä on erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Mallin työkaluna toimii syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla kerätään palautetietoja yksittäisille johtajille. Tämän palautteen avulla muodostuu arvioitavan henkilön henkilökohtainen johtajaprofiili. Kysymyssarja on hyvin johdonmukainen ja siitä syystä se rajoittaa mallin rakennetta. Näin ollen siihen on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan ulkoisella palautteella arvioida. Arvioinnin voi tehdä alaiset, vertaiset, esimies tai arvioita henkilö itse. Syväjohtamisen kysymyssarja koostuu 30

kysymyksestä, jotka mittaavat johtajan valmiutta, johtamiskäyttäytymistä ja johtamisen vaikutusta. Ensimmäisenä johtajan valmiudessa mitataan johtajan ammattitaitoa. Toisena johtamiskäyttäytymisessä mitataan kuutta eri johtamistapaa, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtamistapa sekä passiivinen johtamistapa. Kolmantena johtamisen vaikutuksissa mitataan kolmea eri kokonaisuutta, jotka ovat tehokkuus, yrittämisen halu ja tyytyväisyys. (Nissinen 2001, 218-224, 325-328.)

Syväjohtamisen kysymyssarjan tarkoituksena on mitata johtamistapojen ääripäitä, jotka ovat täysin erilaisia. Kysymyssarjan kautta arvioitava henkilö saa esimieheltä, vertaisilta ja alaisiltaan palautteen ja näkee missä valossa minkäkin ryhmän silmiin on esimerkiksi luotettava ja inspiroiva tai passiivinen ja kontrolloiva. Palautteen saatua, henkilö tekee itselleen kehittämissuunnitelman ja tietyn ajan päästä syväjohtamisen kysymyssarja uusitaan. Tämän perusteella henkilö näkee, onko hänen johtamistavassaan tapahtunut kehittämissuunnitelman mukaisia muutoksia. (Järvinen 2020.)

Johtajan valmius

Johtajan valmius on kaksitahoinen käsite, joka sisältää johtajan henkilökohtaiset ja perityt ominaisuudet sekä johtajan oppimispotentialin. Näin ollen syväjohtamisen ihmiskäsityksen mukaan meistä kaikista voi löytyä potentiaalia valmiuden kehittämiseen. Valmius on sisäistä kehittymistä syväoppimisen areenalla. Valmiuksien mallissa on ainoastaan yksi alaulottuvuus, ja tämä on *ammattitaito*. (Nissinen 2009, 40.)

Ammattitaito

Ammattitaidolla tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja ja taitoja, joita johtaja tarvitsee nykyisessä tehtävässään. Näkemys siitä, mikä on johtajan valmius, luo perustan ammattitaidon arvioinnille. Muiden ihmisten arviot esimiehen tiedoista ja taidoista luo perustan tuloksille. Arvioitavan oma käsitys ei aina välttämättä vastaa muiden ihmisten käsityksiä. Syväjohtamisen mallissa johtajan valmiutta pidetään persoonaan sitoutuvana ominaisuutena, jossa henkilön osaamista eli ammattitaitoa mitataan kahdella eri tasolla. Käsitteen ensimmäisellä tasolla on yksilö nyt, sellaisena kuin hän on. Se sisältää henkilön ominaisuudet, kasvatuksen, kokemukset, koulutuksen ja muut elämänvarrella häntä muokanneet seikat. Toinen puoli muodostuu henkilön oppimispotentialista. Syväjohtamisen mallissa ihmiskuva on hyvin realistinen, koska se hyväksyy ihmisen sellaisena kuin hän nyt on. Lisäksi mallissa korostuu myönteinen kasvuhakuisuus. Syväjohtamisen mallissa tärkeä ajatus on se, että johtajan tulisi itse löytää itsestään ne tekijät, jotka aiheuttavat tarpeen kehittää omaa johtamisosaaamistaan. (Nissinen 2009, 38-41.) Ammattitaito on erinomaisen

johtamiskäyttäytymisen perusedellytys, mutta yksinään se ei takaa tehokasta johtamista. Lisäksi ammattitaidon käsitteen sisältö muuttuu johtamistason noustessa. (Nissinen 2001, 220.)

Johtamiskäyttäytyminen

Syväjohtamisen tärkein käsite on johtamiskäyttäytyminen. Johtamiskäyttäytyminen on toimintaa, jota voidaan havainnoida ja arvioida ulkopuolelta käsin. Se on myös toimintaa, jota henkilö voi harjoitella esimerkiksi valmennustilanteissa. Käsitteenä johtamiskäyttäytyminen on laaja, sillä se sisältää kaikki ulkopuolisten tekemät havainnot johtajan käyttäytymisessä. Jopa käsitys siitä, mitä johtaja tekee vapaa-ajallaan vaikuttaa. Havainnointia tapahtuu siis kaikissa ympäristöissä ja vuorovaikutustilanteissa, eikä se rajoitu vain työympäristöön. Johtamiskäyttäytyminen on sidonnaista tiettyihin toimintaympäristöihin. Jotta omassa johtamiskäyttäytymisessä voidaan kehittyä, on tärkeää oppia tunnistamaan toimintaympäristön vaikutukset omaa käyttäytymiseen. (Nissinen 2009, 23-24, 38, 40-42).

Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttäytymistä mallinnetaan kolmella eri alaulottuvuudella, joita ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Itse syväjohtaminen jaetaan vielä neljään eri alaulottuvuuteen eli syväjohtamisen kulmakiveen. Syväjohtamisen kulmakivet muodostuvat *luottamuksen rakentamisesta, inspiroivasta tavasta motivoida, älyllisestä stimuloinnista ja ihmisen yksilöllisestä kohtaamisesta*. (Nissinen 2001, 2019-220)

Luottamuksen rakentaminen

Normaalin kanssakäymisen vahvin piirre on luottamus. Näin ollen syväjohtamisen kulmakivistä luottamuksen rakentaminen tulee ensimmäisenä. Lähtökohtana luottamuksen rakentamiselle on esimiehen rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. Luottamuksellinen johtaja pitää annetut lupauksensa ja toisaalta ei myöskään anna turhia lupauksia. Luottamusta herättävä esimies on toiminnassaan johdonmukainen ja kykenevä päätöksentekoon, hän asettaa alaiensa tarpeet omiensa edelle ja seisoo sanojensa ja alaiensa takana. Alaisten luottamus johtajaan muodostuu erityisesti siksi, että johtaja kykenee tarvittaessa asettamaan alaiensa tarpeet omien tarpeidensa yläpuolelle. Lisäksi luottamuksellinen johtaja käyttää harvoin laillista valtaansa eikä koskaan etsi omaa etuaan. Johtamisen eettinen ja moraalinen perusta on vahva ja rehellisyys, oikeudenmukaisuus sekä puolueettomuus näkyvät johtajan toiminnassa. Tällaisia johtajia kunnioitetaan ja jopa ihailaan. (Nissinen 2001, 221-222.)

Inspiroiva tapa motivoida

Tavoitteellisuus ja esimiehen kyky osoittaa oma sitoutumisensa kulminoi inspiroivan tavan motivoida. Yhteiskokemukset haastavissakin tilanteissa vahvistavat ryhmän kiinteyttä. Toimintakyvyn vahvistamiseksi tarvitaan optimismia ja luottamusta tulevaisuuteen. Tavoitteiden määrittely kuuluu kaikille ja ryhmälle asetetaan selkeät pelisäännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan esimiehestä lähtien. Esimiehen tehtävä on innostaa muita omalla esimerkillään ja antaa kiitosta ja palkita alaisiaan hyvästä työstä. Inspiroiva tapa motivoida ilmenee silloin, kun johtaja saa alaisensa löytämään työstään uuden merkityksen, uudet piirteet sekä haasteet (Nissinen 2001, 222; Nissinen 2009, 43).

Älyllinen stimulointi

Älyllinen stimulointi ilmenee, kun johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta kyseenalaistamalla perusoletukset. Jotta esimies saa alaiset löytämään työstään uusia piirteitä ja haasteita, hänen on etsittävä ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja näkökulmia. Tärkeää on myös, että virheistä ei rangaista julkisesti ja niistä pyritään oppimaan. Lisäksi alaisten ideat ovat tärkeitä ongelmanratkaisutilanteissa ja heidän sallitaan yrittää niitä. Alaisten ei myöskään oleteta olevan aina samaa mieltä johtajan kanssa. Johtajan on kyettävä antamaan palautetta ja myöskin ottamaan sitä itse vastaan sekä hyvässä, että pahassa. Johtaja osaa myöntää omatkin virheensä. (Nissinen 2001, 222; Nissinen 2009, 43.)

Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen

Syväjohtamisen neljästä kulmakivestä viimeisenä tulee ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Perusajatuksena on myönteinen ihmiskäsitys ja aito kiinnostus muita ihmisiä kohtaan. Ihmisten yksilöllisten ominaisuuksien hyväksyminen näkyy esimiehen käyttäytymisessä ja toiminnassa. Tärkeää on, että esimies oppii tuntemaan alaisensa. Esimies ei kohtelee työntekijöitä ainoastaan alaisinaan vaan tasavertaisina ihmisinä ja pyrkii tuntemaan heidät henkilökohtaisesti. Esimies kuuntelee ja keskustelee ja alaisten on helppo lähestyä häntä. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ongelmatilanteissa. (Nissinen 2009, 44.) Yksilöllisessä kohtaamisessa johtajan on tärkeää tukea alaisia työssä sekä kaikissa ongelmatilanteissa. Lisäksi johtaja tunnistaa jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ja toimii eräänlaisessa valmentajan roolissa. (Nissinen 2001, 222-223.)

Kontrolloiva johtaminen

Syväjohtamisen mallissa kontrolloivaa johtamista pidetään seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muihin vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuutena. Kontrolloiva johtaminen ei ole organisaation tarpeellisia järjestelmiä kuten turvallisuuteen tai laatuun

liittyviä seikkoja. Kontrolloivaa johtamista ihmisten välillä ei voida täysin sivuuttaa. Se voidaan usein nähdä luottamuksen vastaparina, koska mitä enemmän on kontrollia, sitä vähemmän luottamusta. Kontrolloitu johtaja nähdään esimiehenä, joka ei kykene luottamaan alaisiinsa tarpeeksi. Johtajan toiminnassa tiukka alaisten valvonta näkyy luottamuksen puutteena. Johtaja kokee, että alaiset tekevät asiat hyvin ainoastaan silloin, kun itse tekee tärkeimmät asiat ja valvoo alaistensa toimintaa. Johtamistoiminnassaan esimies keskittyy vahvasti virheiden ja normaalista poikkeavien suoritusten etsintään ja niistä rangaistamiseen. Kontrolloitu johtamisen pahin tulos on se, että alaiset muuttuvat passiivisiksi, yrityshaluttomiksi sekä oma-aloitteisuus katoaa, koska kontrollointi usein johtaa pelkoon siitä, että asioita ei tehdä oikein. (Nissinen 2001, 223.)

Passiivinen johtaminen

Kuudesta alalottuvuudesta viimeinen on passiivinen johtaminen. Passiivinen johtaminen on yhtä kuin ei johtajuutta lainkaan. Passiivinen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta kun on pakko. Syyt passiiviseen johtamiseen ovat usein joko esimiehen oma motivaation menettäminen tai luotto siihen, että organisaation rakenteet ja rutiinit antavat alaisille riittävät perusteet työn tekemiselle. Pahimmillaan passiivinen johtaminen voi johtaa siihen, että esimies pakoilee vastuuta ja ongelmatilanteita, eikä ota kantaa mihinkään organisaation asioihin. Lisäksi usein päätöksenteko on vaikeaa ja tulee myöhässä. (Nissinen 2001, 223.)

Johtamisen vaikutukset

Syväjohtamisen mallissa työyhteisön ja organisaation mittaamisen arvoiset tulokset, ovat yleensä suoria tai välillisiä johtamiskäyttäjytymisen vaikutuksia. Johtamisen onnistumisen perusmittarina voidaan pitää asetettujen tavoitteiden saavutuksia, joihin organisaatio, tiimi tai yksilö on päässyt yhdessä esimiehen kanssa. Näitä onnistumisia ja vaikutuksia tulisi tarkastella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Nissinen 2009, 48.)

Johtamisen vaikutukset jaetaan kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat *tyytyväisyys*, *tehokkuus* ja *yrittämisen halu*. Näiden asioiden toteutumiseen vaikuttaa arvot, visiot, ihmisten suhtautuminen, laatu, tehokkuus ja tulokset. Nissisen mukaan hyvän johtamisen vaikutus on saavutettu tavoite. Johtajan vastuulla on työyhteisön toiminta ja tuloksellisuus. Näin ollen voidaan ajatella, että kaikki organisaation mitattavissa olevat tulokset ovat joko suoria tai välillisiä vaikutuksia johtamiskäyttäjytymisestä. Johtamisessa onnistumista voidaan mitata myös sillä, mitä johtaja saa muiden ihmisten kanssa aikaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Nissinen 2009, 48).

Tyytyväisyys

Syväjohtamisen mallissa tyytyväisyyttä mitataan sillä, miten tyytyväisiä alaiset ovat esimiehen johtamiskäyttäytymiseen koko organisaatiossa sekä sen ulkopuolella. Tyytyväisyys kohdistuu aina suoraan esimieheen. (Nissinen 2009, 49.) Johtajan johtamiskäyttäytymistä pidetään menestyksen mahdollistavana asiana, vaikka alaisten mielestä he ovat luoneet aiheet, jotka kasvattavat tyytyväisyyttä (Nissinen 2001, 223).

Tehokkuus

Tehokkuus on esimiehen avulla syntynyttä koko organisaation tehokkuutta. Toiminta on tehokasta, kun asetetut tavoitteet on saavutettu tai jopa ylitetty. Sujuva ja rakentava yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttaminen leimaavat koko ryhmän. (Niisinen 2009, 49.) Toiminnan laatu on poikkeuksellista, mikä näkyy kaikessa tekemisessä sekä yksilöiden asenteessa yrittää kehittyä. Tällainen tehokkuus luo organisaatioon menestyvän ilma-
piirin, joka näkyy myös ulkopuolelle. (Nissinen 2001, 223.)

Yrittämisen halu

Syväjohtamisen mallin viimeinen ulottuvuus on yrittämisen halu. Kun toimintaympäristöä ohjaa erinomainen esimies, koko henkilöstön yrittämisen halu kasvaa. Ihmiset lisäävät vapaaehtoisesti työpanostaan, koska hyvässä ilmapiirissä alaiset sitoutuvat paremmin työyhteisöön, esimieheen ja toiminnan tavoitteisiin. Saavutetun menestyksen avulla esimies kannustaa alaisiaan yhä parempiin suorituksiin. (Nissinen 2001, 223.)

Syväjohtamisen malli on henkilökohtaisen johtamisprofiilin perusta. Sen painopiste on johtamiskäyttäytymisen kuudessa ulottuvuudessa. Arvioimalla näitä ulottuvuuksia suhteessa toimintaympäristöön, johtaja voi saada selville omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa esimiehenä. Nissisen mukaan tehokkaimpia johtajia ovat ne, jotka toteuttavat työssään syväjohtamisen neljää kulmakiveä. Lisäksi aktiivisuus johtamisessa johtaa passiivisuutta parempiin tuloksiin. Tehokkuus lisääntyy huomattavasti, kun edetään passiivisesta johtamisesta kontrolloivaan johtamiseen ja siitä edelleen syväjohtamiseen. Syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on tehokkain ja se on saman tyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen. (Nissinen 2009, 41-45 49.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jonka päämääränä on selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttaminen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kuvaa tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on näiden kahden riiteyspaikka, jota voidaan lähestyä joko tutkimuksen tai kehittämistoiminnan suunnasta. Näin ollen voidaan puhua joko kehittävästä tutkimuksesta tai tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 21.) Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään yleensä ratkaisemaan käytännön ongelmia sekä tuottamaan uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Kehittämistyöllä pyritään viemään asioita eteenpäin ja löytämään asioille uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on niiden päämäärässä (Ojasalo ym 2014, 19). Tieteellinen tutkimus tuottaa usein uutta teoriaa, kun taas kehittävä tutkimus pyrkii kohti konkreettista kehittämistoimintaa, jossa tietoa tuotetaan kehittämisprosessin yhteydessä ja tutkimus suunnataan kehittämiseen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedon tuotantoa ohjaa käytännön ongelmat ja kysymykset ja sen tavoitteena on tuottaa uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22; Ojasalo ym 2014, 19.) Päämäärien eroavaisuuksien lisäksi kehittämistyön prosessit, lähestymistavat ja menetelmät eroavat tieteellisestä tutkimuksesta (Toikko & Rantanen 2009, 19). Kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyön järjestelmällisenä, analyyttisenä ja kriittisenä etenemisenä, jossa uusi tieto rakentuu jo olemassa olevan päälle. Lisäksi kehittämistyössä pyritään siirtämään teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Näin ollen jo olemassa olevaa tietoa ja teoriaa tulisi kyetä hyödyntämään ja osoittamaan teoriapohja tutkimukselle. (Toikko & Rantanen 2009, 21.)

Tutkimuksellinen kehittämishanke aloitetaan kehittämiskohteen tunnistamisella. Usein tavoitteena on työelämän kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen. Muutos voi olla esimerkiksi uusi toimintamalli, prosessi, menetelmä tai uudenlaisen työkuulttuurin kehittäminen. Tärkeää on pohtia mitä työyhteisö hankkeelta odottaa ja mitä merkityksiä odotuksilla on työyhteisön arkeen. Tämän jälkeen on mahdollista laatia alustavat suunnitelmat kehittämistyön tavoitteista. (Toikko & Rantanen 2009, 23-24.) Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli Sotilaslääketieteen keskuksen tarve vahvistaa varuskuntien terveysasemilla työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista. Kehittämishankkeen tavoite työelämälle oli se, että sen tuloksia voitaisiin jatkossa hyödyntää tai

ainakin käyttää suuntaa antavina, kun Sotilaslääketieteen keskuksessa suunnitellaan hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaisten täydennyskoulutusta.

Kehittämiskohteen tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen aloitetaan aiheeseen liittyvän tiedon etsintä. Tietoa haetaan käytännöstä ja jo olemassa olevasta teoreettisesta ja kirjoitetusta tiedosta. Koottu tieto tulee käsitellä siten, että se on suhteessa kehittämishankkeeseen. Teoriatiedon perusteella pyritään määrittelemään näkökulma tutkimuksellisen kehittämistyön etenemiseen. Tällä tarkoitetaan tietoperustan muodostamista, johon hankkeen suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu. (Toikko & Rantanen 2009, 24-25.) Tässä kehittämishankkeessa tietoperusta muodostuu johtamisen, osaamisen ja johtamisosaamisen käsitteistä sekä puolustusvoimien johtamismalleista, jotka kuvataan tietoperustassa kirjallisuuden ja tutkimusten avulla. Johtamisosaamisen osalta teoriassa painotettiin erityisesti terveydenhuollon johtamisosaamista, mutta tekstissä otettiin näkökulma myös yleisesti johtamisosaamisesta. Puolustusvoimien johtamiskulttuurin esittely on oleellista tutkimuskysymysten asettelun takia. Teoriaperustassa nostetaan esiin Pekka Halosen väitöskirjassaan vuonna 2007 hänen luomansa teoria puolustusvoimien johtamismalleista. Tässä tutkimuksessa kyselylomake perustuu Halosen kuvaamiin johtamismalleihin. Lisäksi tietoperustassa on perusteltua avata syväjohtamisen malli, koska se on hyvin ominainen osa puolustusvoimien johtamista sekä johtamiskoulutusta.

Kun riittävä tietoperusta on saatu koottua, sen avulla määritellään tarkempi kehittämistehävä sekä rajataan kehittämiskohde. Tämän jälkeen voidaan määritellä kehittämistyön lähestymistapa ja siinä käytettävät menetelmät. Tämä suunnitelma olisi aina hyvä tehdä kirjallisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 25.) Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää Sotilaslääketieteen keskuksen terveysasemilla työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten sekä heidän sijaistensa johtamisosaamista. Kehittämishanke sisälsi tutkimusosion, jonka aineisto kerättiin sekä määrällisin että laadullisin kysymyksin. Kehittämiskohteeksi rajautui Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevät hoitotyön lähiesimiehet sekä heidän sijaisensa.

Kun tietoperusta on laadittu sekä lähestymistapa ja menetelmät suunniteltu voidaan siirtyä itse kehittämishankkeen toteuttamiseen. Toteuttamisen jälkeen tulokset jaetaan kirjallisesti sekä tehdään raportit kehittämistyön eri vaiheista. Kirjallisten raporttien avulla voidaan jäsentää ajatuksia, synnyttää keskustelua ja saada palautetta liittyen kehittämiseen. Kehittämistyön viimeinen vaihe on sen arviointi. Arviointi tehdään sekä prosessista että sen tuloksista. Suurin aika ja resurssit olisi hyvä suunnata kehittämistyön loppuvaiheeseen, koska kehittämistyön tavoitteena on hyödylliset työelämän muutokset. (Toikko & Rantanen 2009, 24-26.) Tässä kehittämishankkeessa kehittämisosion tavoitteena oli

antaa Sotilaslääketieteen keskukselle kehittämisehdotukset täydennyskoulutustarpeista, jotka hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa täydennyskoulutusta suunniteltaessa tulisi huomioida. Kehittämishankkeen toteuttaminen aloitettiin teoriaosuuden laatimisella. Kun teoriaosuus oli saatu valmiiksi, laadittiin sähköinen kyselylomake, jonka avulla tutkimuksen aineisto kerättiin. Kyselyn tulokset analysoitiin webropol-työkalun sekä teemoittelun avulla. Kun analysointi oli tehty, annettiin kehittämisehdotukset täydennyskoulutustarpeista ja laadittiin yhteenveto, joka sisälsi johtopäätökset, eettistä pohdintaa, tulosten arvioinnin ja hyödynnettävyyden sekä jatkokehittämiskohteet.

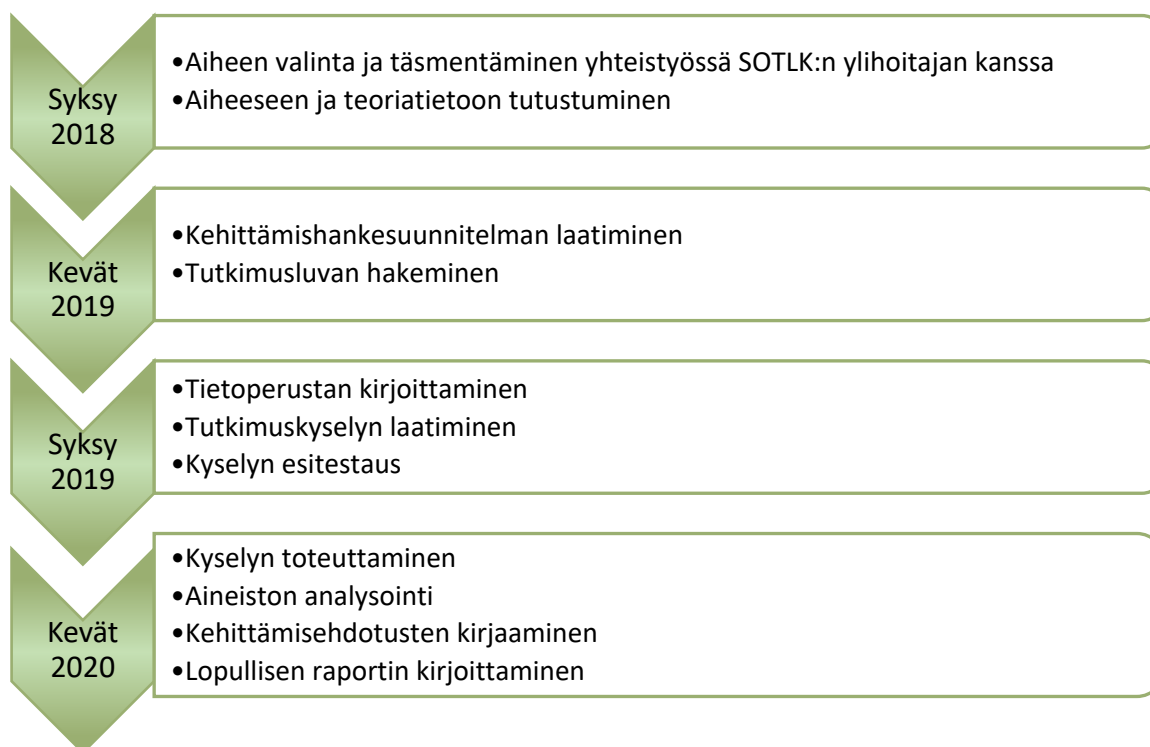
5.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu

Tämän kehittämishankkeen suunnittelu alkoi syksyllä 2018 ja alustava aihe syntyi kiinnostuksesta kehittää hoitotyön johtamista Sotilaslääketieteen keskuksessa. Kehittämishanke käynnistyi vuoden 2018 lopussa sähköpostikeskustelulla Sotilaslääketieteen Keskuksen ylihoitajan kanssa. Tämän jälkeen yhteistyöpalaverissa täsmennettiin hankkeen aihe ja täytettiin tutkimuslupahakemus. Tutkimuslupahakemukseen selvitettiin hankkeen nimi, tutkimuksen luonne, tutkimukseen osallistuvat laitokset, tutkimuksen tekoon osallistuvat henkilöt, tutkimuksen tavoitteet, perustelut tutkimukselle sekä tutkimuksen merkitys kohdeorganisaatiolle. Tutkimuslupa ja päätös tutkimuslupahakemukseen (liite 3) saatiin kesällä 2019.

Kun tutkimuslupa hankkeelle oli saatu, pystyttiin aloittamaan varsinainen aiheeseen ja teoriaan tutustuminen. Tämän jälkeen määriteltiin hankkeen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä sekä ryhdyttiin kokoamaan tietoperustaa kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Kun tietoperusta oli saatu valmiiksi, laadittiin kehittämishankkeen aikana toteutettavan aineistonkeruun kyselylomake. Tietoperusta oli tärkeää saada valmiiksi ennen tutkimuslomakkeen laatimista, jotta kyselyn kysymykset pystyttiin johtamaan aineistosta ja aineiston keruun jälkeen tuloksia peilaamaan teoriaan.

Kehittämishankkeen aikataulu oli suunniteltu tiiviiksi, mutta osittain sen etenemistä hidasti vuoden vaihde ja kohderyhmän lomalla olo. Tästä syystä tutkimuksen kysely päästiin toteuttamaan vasta tammikuun 2020 aikana. Ennen kyselyn toteuttamista kysely testattiin kymmenellä henkilöllä, jonka jälkeen siihen tehtiin tarvittavat muutokset. Kun kysely oli toteutettu, tulokset analysoitiin ja niistä laadittiin kirjallinen raportti. Tämän jälkeen tuloksien perusteella annettiin kehittämisehdotukset, tehtiin johtopäätökset sekä pohdittiin tulosten luotettavuutta ja jatkokehittämismahdollisuuksia.

Kehittämishankkeen eteneminen kokonaisuudessa on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Kehittämishankkeen eteneminen

5.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Kun kehittämistyön tavoite on selvillä sekä kehittämis- ja lähestymistapa on valittu, voidaan lähteä suunnittelemaan kehittämistyön tukena käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104). Tiedonkeruumenetelmien valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet, laatu, tutkimusasetelma, tietosisältö, otanta, tavoiteltu vastausosuus ja kustannukset. Tavallisia tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt ja havainnointi. (Tilastokeskus 2020.) Tässä kehittämishankkeessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kyselylomake (liite 4), joka toteutettiin Webropol-työkalulla. Tutkimusosio toteutettiin määrällisen tutkimuksen menetelmin ja sen aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella, joka sisälsi strukturoitujen kysymysten lisäksi myös laadullisia avokysymyksiä. Strukturoitu kysely tarkoittaa sitä, että kysymyksiä vastausvaihtoehdot on valittu valmiiksi. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi vaihtoehtokysymykset tai erilaiset asteikkokysymykset. (Kananen 2008, 26.) Tässä tutkimuksessa kysely sisälsi sekä vaihtoehto- että asteikkokysymyksiä ja se kerättiin standardoidussa muodossa eli kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kyselomakkeen käyttö tuli toiveena työnantajalta.

Tutkimuksessa kysely voidaan toteuttaa joko siten, että tutkimuksen kohdehenkilöt täyttävät kyselylomakkeen omalla ajallaan tai valvotussa ryhmätilanteessa. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomake on tavallisin aineistonkeruuntapa.

(Sarajärvi & Tuomi 2018, 93-97.) Tässä tutkimuksessa sähköinen kysely nähtiin parhaana vaihtoehtona, koska organisaatiossa, jossa henkilöstö liikkuu paljon eikä aina ole tavoitettavissa työpisteellään, vastaamismahdollisuuden tulee olla joustava. Näin ollen kyselyyn vastaaminen on mahdollista myös maasto-olosuhteissa tai sellaisena aikana kuin se itselle parhaiten sopii. Lisäksi kyselylomake takaa sen, että kysymykset esitetään koko kohderyhmälle samalla tavalla.

Yleisimmät kyselylomakkeessa käytettävät muodot ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Asteikkokysymykset perustuvat erilaisiin väittämiin ja vastaaja valitsee, kuinka vahvasti hän on samaa tai eri mieltä väittämien kanssa. Asteikkokysymyksissä voidaan käyttää esimerkiksi 5 tai 7-portaista asteikkoa, jossa mielipidekysymyksistä muodostuu joko nouseva tai laskeva skaala. Asteikolle asetetaan toiseen päähän vaihtoehto täysin samaa mieltä ja toiseen vaihtoehto täysin eri mieltä. (Kananen 2011, 30-35.) Tällaisesta kyselystä käytetään myös nimitystä Likertin-mielipideasteikko (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016, 200). Kyselylomakkeessa kysymykset tulee asetella siten, että ne vastaavat teoreettista viitekehystä. Näin ollen kyselyssä ei voida kysyä mielivaltaisia asioita, vaan kysymykset tulee olla perusteltavissa teoreettisella viitekehyksellä. (Vilkkä 2015, 101.)

Tässä kehittämishankkeessa kyselylomake oli kolmiosainen. Ensimmäisenä esitettävät kysymykset sisälsivät vaihtoehtoisia kysymyksiä ja niissä selvitettiin vastaajien taustatiedot. Toinen osio oli Likertin-mielipideasteikkona toteutettu 5-portainen asteikkokysely, joka perustui Pekka Halosen väitöskirjassaan esittämiin puolustusvoimissa käytössä oleviin johtamismalleihin. Asteikko-osiossa vastaajien johtamisosaamista arvioitiin strategisen johtamisen, prosessijohtamisen, osaamisen johtamisen, tulosjohtamisen, laatujohtamisen ja syväjohtamisen väittämillä. Vastaajat arvioivat asteikolla 1-5, kuinka vahvasti ovat väittämien kanssa samaa mieltä, eli millä tasolla oma osaaminen on (1=ei osaamista, 2=heikko, 3=melko hyvä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä). Kyselykaavakkeen kolmas ja viimeinen osio sisälsi avoimia kysymyksiä liittyen vastaajien kokemukseen omasta osaamisestaan sekä täydennyskoulutustarpeestaan ja kysymykset muodostuivat kolmen teema-alueen alle, joita olivat 1) vastaajien näkemys osaamisvahvuuksistaan omassa esimiestyössään, 2) vastaajien näkemys kehittämistä vaativista osaamisalueista omassa esimiestyössään ja 3) vastaajien toiveet täydennyskoulutuksesta. Lisäksi kyselyssä selvitettiin lyhyesti puolustusvoimien esimiestyössä tarvittavien tietoteknisten ohjelmistojen käyttöosaamista sekä tapaa, joilla vastaajat oman kokemuksensa mukaan oppivat parhaiten. Tietotekniset tuki-toiminnot ovat tärkeä osa päivittäistä johtamistyötä. Parhaan oppimistavan kartoittaminen taas antaa näkemystä tulevan täydennyskoulutuksen toteutuksen suunnittelulle.

Aineistonkeruumenetelmiä päätettäessä on syytä määritellä tutkimukseen osallistuvien määrä. Tärkeää on miettiä, kuinka paljon aineistoa tarvitaan, jotta tutkimus on tieteellisesti edustettava ja yleistettävä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 108-109.) Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaajat muodostavat yleensä otoksen jostain tietystä ihmisjoukosta (Kananen 2008, 10). Tähän kehittämishankkeeseen vastaajiksi valittiin koko se joukko henkilöitä, joiden osaamista arvioidaan. Webropol-kysely toimitettiin vastaajille sähköpostitse saatetekstin (liite 5) kanssa. Kysely lähetettiin kaikille Sotilaslääketieteen kuskuksen terveysasemilla työskenteleville hoitotyön lähiesimiehille ja heidän sijaisilleen, joita on yhteensä puolustusvoimissa 44. Vastaamisaikaa annettiin 1,5 viikkoa ja vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse puolessa välissä vastaamisaikaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 23 henkilöä.

Kun aineisto on kerätty, ryhdytään aineiston analyysiin (Kananen 2011, 74). Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sekä määrällisen (kvantitatiivinen), että laadullisen (kvalitatiivinen) tutkimuksen menetelmin ja näin ollen aineiston analyysissä käytettiin kummankin menetelmän analyysitapoja. Määrällisen aineiston osalta analysointi toteutettiin Webropol-ohjelman työkaluilla. Webropol-ohjelma mahdollistaa muun muassa yksilotteisen jakauman raportin ja tuloksien saamisen keskiarvoin ja prosenttein. Määrällisessä analyysissä tulokset esiteltiin aihealueittain, joita olivat strateginen johtaminen, prosessijohtaminen, osaamisen johtaminen, tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä syväjohtaminen. Laadullinen analyysi toteutui teemoittelun avulla. Eskolan ja Suorannan (2000, 175-182) mukaan teemoittelun tarkoituksena on etsiä sekä erotella aineistosta tietoa. Sen avulla pyritään yhdistämään sekä teoreettinen, että empiirinen tieto lopullisia tutkimustuloksia varten. Aineistosta poimitaan kulloistakin teemaa koskevat tekstikohdat ja ne joko kopioidaan sellaisenaan tai tutkija voi koota niistä oman tiivistelmän. Tässä tutkimuksessa teemat muodostuivat suoraan kysyttävien asioiden mukaisesti ja jakautuivat kolmeen teema-alueeseen, joita olivat osaamisvahvuudet esimiehenä, kehittämistä vaativat osaamisalueet esimiehenä ja täydennyskoulutustoiheet. Kunkin teema-alueen alle kirjattiin aineistosta saadut vastaukset selkeästi luettavassa ja ymmärrettävässä muodossa sekä käytettiin myös suoria sitaatteja, jotta tuloksiin saatiin havainnollistavia esimerkkejä. Ensimmäisen teeman alle aineisto lajiteltiin teorialähtöisesti syväjohtamisen mallia apuna käyttäen. Syväjohtamisen mallista nostettiin alateemoiksi johtajan valmius, ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Näiden alateemojen alle kerättiin vastaajien kertomat omat osaamisvahvuudet esimiestyössään ja muodostettiin näin vastaajien yhteinen karkea johtajaprofiili.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Strukturoitujen kysymysten tulokset

Taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 23 henkilöä ja vastaajaa koostui sekä naisista että miehistä. Kyselyyn vastasi yhteensä 15 naista ja kahdeksan miestä. Suurin ikäryhmä muodostui yli 56-vuotiaista. Kuitenkin vastaajia oli suhteellisen tasaisesti ikäryhmissä 36-45 vuotta, 46-55 vuotta sekä yli 56 vuotta. Vastaajista yhdeksän oli iältään 36-45-vuotiaita, kuusi iältään 46-55-vuotiaita ja kahdeksan iältään yli 56-vuotiaita. Vastaajissa ei ollut lainkaan alle 36-vuotiaita.

Vastaajista 12 omasi opistoasteen tutkinnon, kaksi ammattikorkeakoulututkinnon, seitsemän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja kaksi maisterin tutkinnon. Vastaajista 15 oli käynyt jonkinlaisen johtamiskoulutuksen ja kahdeksan ei ollut käynyt johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutukseen liittyvässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan avoimessa vastauskentässä minkälaista johtamiskoulutusta he ovat saaneet. Vastaajat olivat suorittaneet seuraavia johtamiskoulutuksia: esimies- ja vuorovaikutusvalmennus (EVVV), johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), puolustusvoimien johtajakoulutus, reserviupseerikurssi (RUK), opistoupseerien perus- ja jatkokurssi sekä johtamiseen suuntautunut ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai osa tutkinnon opinnoista. Vastaajista kymmenen oli suorittanut varusmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen. Vastaajista 13 ei ollut palvelusta suorittanut.

Vastaajilla oli hyvin vaihteleva määrä työkokemusta esimiestehtävistä. Vastaajista kuusi omasi 0-5 vuotta, vastaajista kuusi 6-10 vuotta, vastaajista neljä 11-15 vuotta, vastaajista kaksi 16-20 ja vastaajista viisi yli 21 vuotta työkokemusta esimiestehtävistä. Vastaajia pyydettiin laskemaan työkokemukseksi esimiestehtävissä kokemus yhteensä kaikilla aloilla.

Kaikilla kyselyyn vastanneista oli vähintään kuusi vuotta työkokemusta puolustusvoimissa. Vastaajista 11 oli työskennellyt puolustusvoimissa vähintään 21 vuotta. Vastaajista viisi oli työskennellyt puolustusvoimissa 16-20 vuotta, viisi 11-15 vuotta ja yksi 6-10 vuotta. Yksi kyselyyn vastanneista ei ilmoittanut kuinka monta vuotta on työskennellyt yhteensä puolustusvoimissa.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, kuinka monta vuotta vastaajat ovat työskennelleet esimiestehtävissä puolustusvoimissa. Kysymyksessä työkokemus oli lajiteltu viiteen eri aikajakauaan ja vastauksia saatiin niistä kaikkiin. Vastaajista kahdeksan oli työskennellyt

esimiestehtävissä puolustusvoimissa 0-5 vuotta, kuusi 6-10 vuotta, kolme 11-15 vuotta, kaksi 16-20 vuotta ja neljä yli 21 vuotta.

Näiden taustatietojen lisäksi kyselyssä tiedusteltiin tapaa, jolla vastaajat oppivat mielestään parhaiten. Vastaajista 14 koki oppivansa parhaiten työssä ja tekemällä ja vastaajista kolme koulutuksessa. Vastaajista yksi koki oppivansa jollain muulla tavalla ja avasi vapaassa tekstikentässä oman oppimisen tapahtuvan kaikilla vaihtoehdoissa mainituilla tavoilla, eli työssä tekemällä, koulutuksessa, lukemalla, keskustelemalla tai muun vuorovaihtuksen avulla sekä kirjallisia tehtäviä tekemällä. Yksi kyselyyn vastanneista jätti vastamatta tähän kysymykseen.

Taustatietokysymysten jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=ei osaamista, 2=heikko, 3=melko hyvä, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä) omaa johtamisosaamistaan strategisen johtamisen, prosessijohtamisen, tulosjohtamisen, laatujohtamisen sekä syväjohtamisen väittämillä. Kysymyksissä vastausten vaihteluväli oli suuri riippuen kysymyksestä, mutta kaikkien kysymysten kohdalla oli selkeästi nähtävissä ne osa-alueet, joissa osaaminen oli hyvää tai selkeästi keskimäärin heikompa. Vastausväittämiä oli yhteensä kaikissa johtamisen osaamisalueissa 51 ja ainoastaan neljän väittämän kohdalla yksi oli jättänyt vastaamatta väittämään.

Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen osaamisalueella vastaajat arvioivat osaamisensa keskimäärin hyväksi kaikkien väittämien kohdalla. Vastauksissa oli kuitenkin selkeää hajontaa, mutta kukaan vastaajista ei kokenut, että osaamista ei olisi lainkaan kyselyssä esitettyjen strategisen johtamisen osaamisalueilla. Kysymyksistä nousi esiin, että suurimmalla osalla oli organisaation strategian ja vision tuntemus hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Myös suurin osa (17) vastaajista oli sitä mieltä, että kykenee kehittämään työtään hyvin organisaation vision ja strategian mukaisesti. Yksikön toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät kyettiin tunnistamaan hyvin tai erittäin hyvin ja myös ennakoiva johtamistapa oli suurimmalla osalla hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Muutosjohtamiseen liittyvässä vastausvaihtoehdosta saattoi huomata, että sen osaamisessa ei oltu niin hyvällä tasolla kuin muilla kyselyn osaamisalueilla. Kuitenkin vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että muutosjohtamisen osaaminen oli melko hyvää ja 11 sitä mieltä, että se oli hyvää.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen osaaminen (n=23)

	Ei osaamista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
Organisaation strategian ja vision tunteminen	0	1	3	12	7	4,1
Työn kehittäminen organisaation strategian ja vision mukaisesti	0	1	3	17	2	3,9
Yksikön toimintaan vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistaminen	0	0	1	14	8	4,3
Ennakoiva johtamistapa	0	0	4	12	7	4,1
Muutoksen johtaminen ja muutostalvaimuden parantaminen	0	1	7	11	4	3,8

Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen osaamisalueilla keskiarvoksi muodostui kaikkien väittämien kohdalla noin neljä, eli prosessijohtamisen osaaminen arvioitiin keskimäärin hyväksi. Suurin osa vastaajista arvioi prosessijohtamisen osaamisensa olevan vähintään melko hyvää jokaisen väittämän kohdalla. Ainoastaan toimintaprosessien kehittämisen ja johtamisen osaamisalueella vastaajista yksi arvio, ettei osaamista ollut lainkaan.

Taulukko 2. Prosessijohtamisen osaaminen (n=23)

	Ei osaamista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
Toimintaprosessien kehittäminen ja johtaminen	1	0	5	15	2	3,7
Toiminnan tehokkuuden varmistaminen ja ylläpito	0	0	6	13	4	3,9
Toiminnan laadun varmistaminen ja ylläpito	0	0	8	13	2	3,7
Yhteisten toimintatapojen suunnittelu ja kehittäminen	0	0	3	16	4	4
Työn ydintoimintojen kehittäminen	0	0	3	16	4	4

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen kysymyksessä osaaminen arvioitiin keskimäärin hyväksi tai melko hyväksi kaikkien väittämien kohdalla. Kehityskeskustelujen osalta vastaajista neljä arvioi, ettei osaamista ollut lainkaan. Myös alaisten tehtävä- ja seurantasuunnittelussa vastaajista kaksi arvioi, ettei osaamista ole lainkaan. Heikolla tasolla vastaajista kaksi oli henkilöstön täydennyskoulutuksen ja suunnittelun toteutuksessa, kaksi henkilöstöstrategian tuntemuksessa, kaksi kehityskeskustelujen toteuttamisessa ja kolme alaisten tehtävä- ja

seurantasuunnittelussa. Selkeästi parhaimmalla eli hyvällä tasolla oltiin henkilöstön osaamisen tunnistamisessa, henkilöstön täydennyskoulutustarpeen tunnistamisessa, henkilöstön täydennyskoulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa, henkilöstön osaamisen hyödyntämisessä työssä ja sen kehittämisessä, henkilöstön sitouttamisessa antamalla vastuuta, henkilöstön osallistamisessa työn suunnitteluun ja kehittämiseen sekä osaamisen ja tiedon jakamisessa työyhteisössä. Vastaajista yksi jätti vastaamatta väittämään, joka koski henkilöstön osaamisen kehittämistä organisaation strategian mukaisesti ja yksi jätti vastaamatta väittämään, joka koski henkilöstön osaamisen hyödyntämistä työssä ja sen kehittämisessä.

Taulukko 3. Osaamisen johtamisen osaaminen (n=23)

	Ei osaamista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
Henkilöstön osaamisen tunnistaminen	0	0	2	14	7	4,2
Henkilöstön täydennyskoulutustarpeen tunnistaminen	0	0	2	13	8	4,3
Henkilöstön täydennyskoulutuksen suunnittelu ja toteutus	0	2	4	14	3	3,8
Henkilöstöstrategian tunteminen	0	2	8	8	5	3,7
Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaation strategian mukaisesti	0	1	7	10	4	3,8
Kehityskeskustelujen toteuttaminen	4	2	3	6	8	3,5
Alaisten tehtävä- ja seurantasuunnittelu	2	3	5	10	3	3,4
Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen työssä ja sen kehittämisessä	0	0	3	15	5	4,1
Henkilöstön sitouttamien antamalla vastuuta	0	0	3	14	6	4,1
Henkilöstön osallistaminen työn suunnitteluun ja kehittämiseen	0	0	2	16	5	4,1
Henkilöstön motivointi ja motivaation ylläpito	0	0	9	11	3	3,7
Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä	0	0	3	17	3	4
Moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa	0	1	4	12	6	4
Uuden henkilöstön perehdyttäminen	0	0	2	16	5	4,1
Ongelmatilanteiden ratkaisukyky	0	1	5	7	10	4,1

Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisen osaamisalueilla osaaminen arvioitiin kaikkien väittämien kohdalla keskimäärin melko hyväksi tai hyväksi. Väittämän kohdalla, jossa tiedusteltiin palvelukartoitus suunnitelman laatimista, vastaajista neljä arvioi, että osaamista ei ole lainkaan ja vastaajista kolme arvioi, että osaaminen oli heikkoa. Lisäksi vastaajista kaksi arvioi, ettei

osaamista ole lainkaan toiminnan talouden seurannassa ja suunnittelussa. Myös sama määrä vastaajista arvioi sen olevan heikkoa. Vastaajista 15 oli sitä mieltä, että oma osaaminen resurssien kohdentamisessa tulostavoitteiden mukaisesti oli hyvää sekä vastaajista kymmenen arvioi, että yksikön tulostavoitteiden tunteminen oli erittäin hyvällä tasolla. Kysyttäessä käytössä olevien resurssien priorisoinnista yksikön toiminnan turvaamiseksi, vastaajista 11 koki osaamisensa olevan hyvällä tasolla ja vastaajista yhdeksän erittäin hyvällä tasolla. Vastaajista 13 arvioi osaavansa toteuttaa hyvin työn tulosten seurantaan sekä arviointia. Yksi henkilö jätti vastaamatta palvelukartoitussuunnitelman laatimiseen liittyvään väittämään.

Taulukko 4. Tulosjohtamisen osaaminen (n=23)

	Ei osaamista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
Yksikön tulostavoitteiden tunteminen	0	0	4	9	10	4,3
Resurssien kohdentaminen tulostavoitteiden mukaisesti	0	0	2	15	6	4,2
Palvelukartoitussuunnitelman laatiminen	4	3	5	4	6	3,2
Käytössä olevien resurssien priorisointi yksikön toiminnan turvaamiseksi	0	1	2	11	9	4,2
Työn tulosten seuranta ja arviointi	0	1	7	13	2	3,7
Toiminnan taloudellisuuden seuranta ja arviointi	2	2	6	10	3	3,4

Laatujohdaminen

Laatujohdamisen kysymyksessä osaaminen arvioitiin keskimäärin hyväksi tai melko hyväksi kaikkien väittämien kohdalla. Alaisten palkitsemiseen liittyvässä väittämässä vastaajista kaksi arvioi, ettei osaamista ole lainkaan, vastaajista kolme arvioi, että osaaminen on heikkoa ja kymmenen vastaajista arvioi sen olevan hyvää. Vastaajien osaaminen oli selkeästi hyvällä tasolla asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa, toiminnan kehittämisessä asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saadun palautteen perusteella, vaara- ja haittatilanteiden tunnistamisessa ja ennakoivassa puuttumisessa, toimivista työvälineistä huolehtimisessa, työn sujuvuudesta huolehtimisessa, työhyvinvoinnin tukemisessa ja vahvistamisessa, tiimityön kehittämisessä ja kumppanuussuhteiden ylläpidossa ja kehittämisessä. Kyselyyn vastanneista yksi jätti vastaamatta alaisten palkitsemiseen liittyvään väittämään.

Taulukko 5. Laatujohtamisen osaaminen (n=23)

	Ei osaa- mista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen	0	1	1	15	6	4,1
Palautteen kerääminen asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta	0	5	13	5	0	3
Toiminnan kehittäminen asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saadun palautteen perusteella	0	0	8	12	3	3,8
Vaara- ja häiriötilanteiden tunnistaminen ja ennakoiva puuttuminen	0	0	5	17	1	3,8
Vaara- ja häiriötilanteiden seuranta ja raportointi	1	1	8	8	5	3,6
Toimivista työvälineistä huolehtiminen	0	0	4	13	6	4,1
Työn sujuvuudesta huolehtiminen	0	0	3	14	6	4,1
Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi	0	6	6	10	1	3,3
Henkilöstöresurssien suunnittelu ja valvonta	0	1	3	14	5	4
Työvuorosuunnittelu	0	3	2	7	11	4,1
Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen	0	1	4	12	6	4
Hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen	0	1	6	11	5	3,9
Alaisten palkitseminen	2	3	6	10	1	3,2
Tiimityön kehittäminen	0	2	8	12	1	3,5
Kumppanuussuhteiden ylläpito ja kehittäminen	0	0	9	12	2	3,7

Syväjohtaminen

Syväjohtamisen kysymyksessä vastaajat arvioivat osaamisensa keskimäärin hyväksi kaikkien väittämien kohdalla. Lähes kaikkien väittämien kohdalla osaaminen oli selkeästi joko hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Ainoastaan luottamuksen rakentamiseen liittyvässä väittämässä vastaajista yksi arvioi, ettei osaamista ole lainkaan.

Taulukko 6. Syväjohtamisen osaaminen (n=23)

	Ei osaa- mista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
Luottamuksen rakentaminen (kannan vastuun vaikeissakin tilanteissa)	1	0	2	10	10	4,2
Inspiroiva tapa motivoida (innostan muita omalla esimerkilläni)	0	0	5	16	2	3,9
Älyllinen stimulointi (suhtaudun avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin)	0	0	2	14	7	4,2
Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen (osaan kuunnella muita)	0	0	1	12	10	4,4

Ohjelmistojen käyttötaidot

Tässä kysymyksessä keskiarvo asettui kaikista väittämistä alhaisimmalle tasolle kaikista kysymyksistä ja oli tasoa 3-4 eli melko hyvä tai hyvä. Ohjelmistojen käyttöön liittyen vastaajista seitsemän arvioi, ettei TRS-tuotanto-ohjelman osalta ollut osaamista lainkaan. Lisäksi yksi vastaajista koki, ettei osaamista ollut SAP-ohjelmiston käytössä. Vastaajista yksi jätti vastaamatta TRS-tuotantoon liittyvään väittämään.

Taulukko 7. Ohjelmistojen käyttötaidot (n=23)

	Ei osaamista	Heikko	Melko hyvä	Hyvä	Erittäin hyvä	Keskiarvo
PVAH-ohjelmiston käyttö	0	5	6	8	4	3,5
SAP-ohjelmiston käyttö	1	5	9	4	4	3,2
TRS-tuotanto	7	3	7	3	2	2,6
Potilastietojärjestelmä esimiestyön tukena	0	3	11	4	5	3,5

6.2 Avointen kysymysten tulokset

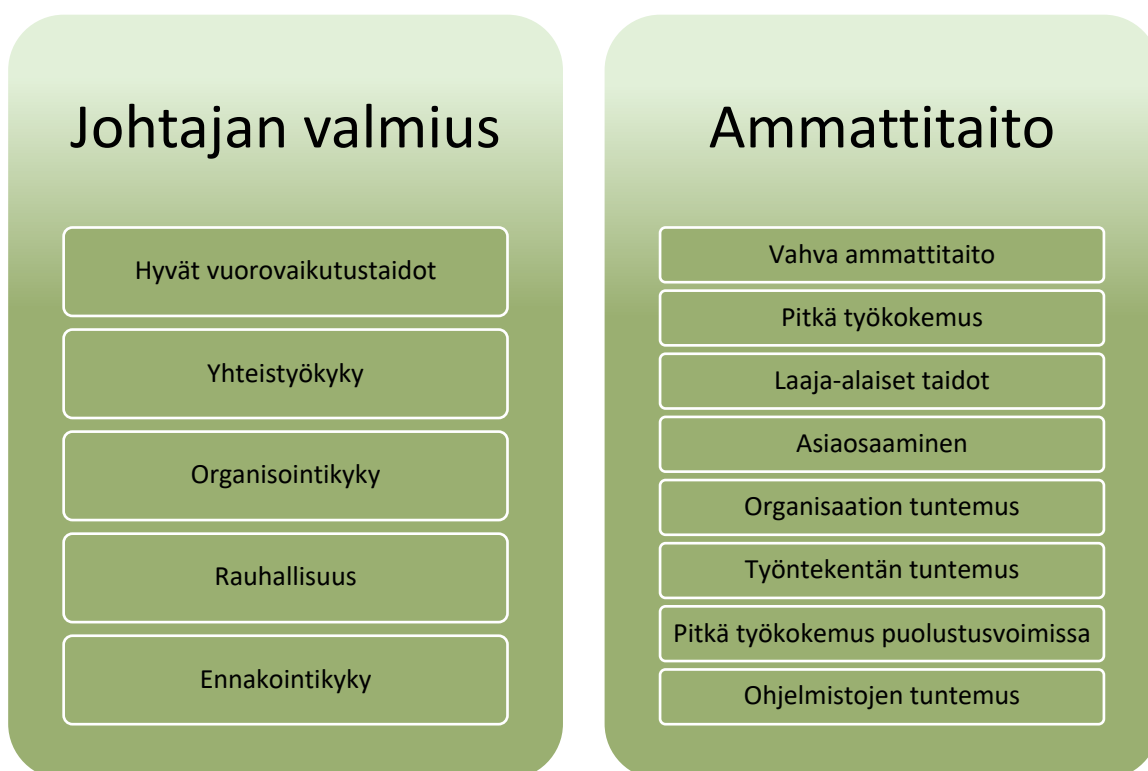
Tutkimuksen kyselylomake sisälsi strukturoitujen kysymysten lisäksi kolme avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, koska vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus tuoda omin sanoin esille omat kokemuksensa ja kehittämissuhteensa. Lisäksi niiden tarkoituksena oli tuoda esille asioita, joita asteikkokyselyllä on vaikea selvittää. Avoint kysymykset osoittautuivat erittäin hyväksi välineeksi johtamisosaamisen kartoittamisessa ja niillä saatiin arvokasta tietoa kehittämissuhteiden laatumiseksi.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan omat osaamisvahvuutensa esimiestehtävissä. Toisessa kysymyksessä taas kehittämistä vaativat osaamisalueet esimiestehtävissä. Kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä täydennyskoulutusta vastaajat haluaisivat saada. Vastuksia kolmeen avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 68. Yksi kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta viimeiseen avoimeen kysymykseen, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan kehittämistä vaativat osaamisalueet omassa esimiestyössään.

Tässä luvussa esitellään avointen tutkimuskysymysten tulokset teemoitettuna seuraavien teemojen alle: osaamisvahvuudet esimiehenä, kehittämistä vaativat osaamisalueet esimiehenä sekä täydennyskoulutustavoitteet.

Osaamisvahvuudet esimiehenä

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä haluttiin tietoa siitä, mitkä asiat vastaajat kokevat olevan vahvuuksiaan omassa johtamistyössään. Kaikki 23 kyselyyn vastanneista vastasivat tähän kysymykseen. Analyysin ja teemoittelun tuloksena havaittiin, että tulokset ovat selkeästi lajiteltavissa syväjohtamisen mallin alle. Analyysivaiheessa syväjohtamisen mallista nostettiin esille johtajan valmius sekä viisi ensimmäistä ulottuvuutta, joiden alle vastaukset teemoitettiin. Nämä viisi ulottuvuutta olivat ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Johtajan valmiuteen ja ammattitaitoon liittyvät ominaisuudet tarkemmin esitettynä kuviossa 6.



Kuvio 6. Vastaajien osaamisvahvuudet esimiehenä, johtajan valmius ja ammattitaito

Kohderyhmän vastauksista nousi esiin valmiuteen liittyviä ominaisuuksia. Vastaajat näkivät esimiestyössään hyviksi ominaisuuksikseen muun muassa hyvät vuorovaikutustaidot, yhteistyökyvyn, organisointikyvyn, rauhallisuuden ja kyvyn ennakointiin.

”Hyvät vuorovaikutustaidot.”

”Hyvä töiden organisointikyky.”

”Rauhallisuus ja ennakointikyky.”

Ammattitaidon osalta moni näki oman osaamisensa vahvana. Vastaajat mainitsivat muun muassa omaavansa vahvan ammattitaidon sekä laaja-alaisia tietoja ja taitoja. Ammattitaitoa vahvasti selvästi pitkä työkokemus, organisaation tuntemus, työkentän tuntemus sekä pitkä työkokemus puolustusvoimissa. Lisäksi muutama näki hyvän ohjelmistojen tuntemuksen osaamisvahvuutena esimiestyössään.

”Kokemus ja yhteistyön avulla kehittäminen, kyky kuunnella ja tehdä yhteistyötä.”

”Vahva ammattitaito.”

”Pitkä työkokemus ja organisaation tuntemus.”

”Työkentän tunteminen.”

”Pitkäaikainen työkokemus ja organisaation tuntemus.”

”Omaan laaja-alaiset tiedot ja taidot.”

”Pitkä kokemus PV:n henkilöstöhallinnosta.”

”Hyvä ohjelmistojen tuntemus.”

Kun johtajan valmiuteen ja ammattitaitoon liittyvät vastaukset oli teemoitettu, teemoitettiin muut aineistosta saadut vastaukset syväjohtamisen mallin neljän kulmakiven alle, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen (kuvio 7).

Vastaajista useampi näki omana vahvuutenaan luotettavuuden sekä alaisten tasa-arvoisen kohtelun. Lisäksi esimiestyön vahvuuksissa nousi esiin muun muassa reilu toiminta, vastuunkanto, rehellisyys, läpinäkyvyys, toimintojen kehittämishalu, muutosmyönteisyys, vastuun antaminen alaisille sekä asioiden parantamishalu. Useampi vastaajista koki vahvuutenaan kyvyn hyvän yhteishengen ja työilmapiirin ylläpitoon sekä kehittämiseen. Lisäksi mainittiin kyky alaisten yksilölliseen kohtaamiseen, johon liittyi muun muassa hyvä alaisten tuntemus, aito kiinnostus alaisia kohtaan, alaisten erilaisuuden huomioiminen sekä oma kyky kuunnella muita.

”Tasapuolisuus ja hyvän työilmapiirin ylläpito.”

”Tunnen alaiseni ja heidän hyvät ja kehitettävät osa-alueensa. Annan alaisille vastuuta.”

”Henkilöstön kohtaaminen ja aito kiinnostus.”

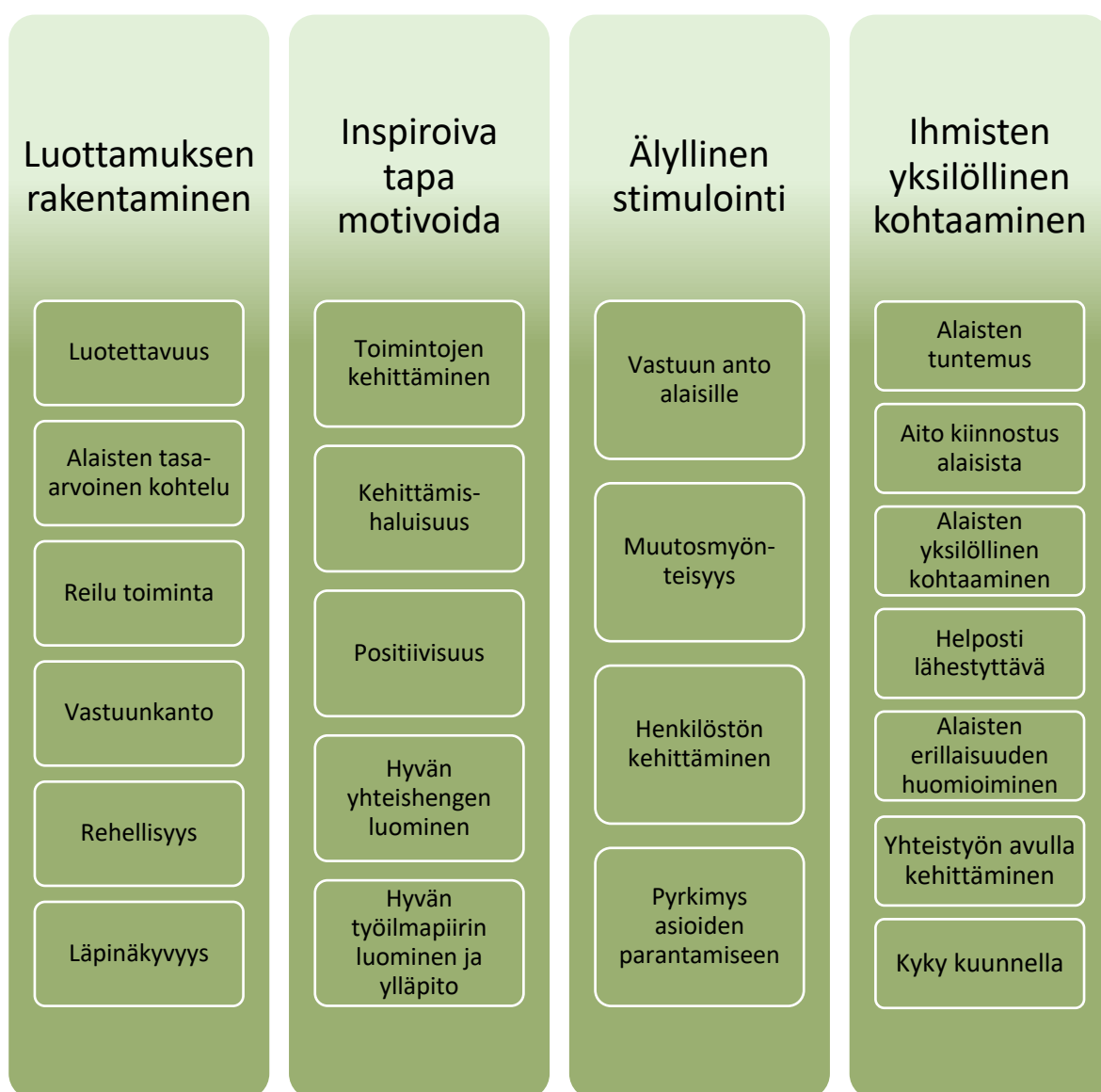
"Pyrkimys asioiden parantamiseen."

"Tasapuolisuus ja muutosmyönteisyys."

"Helposti lähestyttävä ja luotettava."

"Mielestäni olen tasa-arvoinen ja vastuuta antava esimies."

"Hyvät vuorovaikutustaidot, tasapuolisuus ja kuuntelemisen taito."



Kuvio 7. Vastaajien osaamisvahvuudet esimiehenä syväjohtamisen kulmakivin mallinnetuna

Kehittämistä vaativat osaamisalueet esimiestyössä

Toisessa avoimessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin heidän mielestään omia kehittämistä vaativia johtamisen osaamisalueita. Kysymykseen vastasi yhteensä 22 henkilöä. Analysointivaiheessa vastauksista teemoitettiin selkeästi eniten haasteita tuovaksi johtamisen osa-alueeksi tietoteknisten ohjelmistojen käyttö sekä hyödyntäminen päivittäisessä työssä. Lisäksi työajan käyttöön ja suunnitteluun liittyvät asiat nähtiin kehittämistä vaativina alueina. Muuten vastaukset olivat hyvin moninaisia, mutta niissä oli selkeästi nähtävissä sekä asioiden johtamiseen että ihmisten johtamiseen liittyviä seikkoja.

Kehittämistä vaativissa johtamisen osaamisalueissa nousi selkeästi esiin erilaisten tietojärjestelmien käytön hallinta ja hyödyntäminen päivittäisessä työssä. Erityisesti harvemmin tarvittavien tietojärjestelmien käyttö koettiin haasteelliseksi ja tällaiseksi mainittiin muun muassa TRS-tuotanto-ohjelmisto.

”Tietokoneohjelmat. Esimiehen sijaisena niistä vieraantuu.”

”Taloudellisten resurssien seuranta TRS-järjestelmässä.”

”Erialaisten tietojärjestelmien hallinta ja hyödyntäminen.”

”Harvemmin tarvittavien tietojärjestelmien käyttö.”

Tietojärjestelmien käytön lisäksi useampi vastaaja koki haasteita virkaehtosopimukseen (VES) liittyvissä asioissa.

”VES-asiat. Koulutus ollut vähäistä viime vuosina.”

”VES-tuntemuksen lisääminen.”

Myös työajan käyttöön sekä töiden organisointiin, priorisointiin, delegointiin ja vastuun jakamiseen liittyvissä asioissa nähtiin kehittämisen tarvetta. Osittain haasteita työajan käyttöön liittyvissä asioissa aiheutti vastaajien mielestä muun muassa organisaatorakenteen hitaus, työajan riittämättömyys asioiden hoitamiseen sekä resurssien riittämättömyys. Myös työaikojen suunnitteluun liittyvissä asioissa nähtiin kehittämisen tarvetta. Lisäksi mainittiin vaikeuksia puolustusvoimien vaihtuvien ohjeiden käytäntöön viemisessä.

”Oman ajankäytön järkevöittäminen. Suuresta työmäärästä johtuen työaika ei tahdo riittää töiden tekemiseen.”

”Töiden suunnittelu ja priorisointi. Kun työaika ei riitä kaikkeen, toivoisi tähän ohjausta ylempää.”

”Organisaatorakenne vaikeuttaa monia asioita. Etenkin sen hitaus. Esimiestyötä teen usein muun työn lisänä.”

Osa vastaajista koki kehittämisen tarvetta osaamisessaan motivoida, sitouttaa sekä inspiroida alaisiaan. Myös ongelmatilanteiden ja ristiriitatilanteiden hallinnassa ja purussa koettiin haasteita. Lisäksi lisää osaamista koettiin tarvittavan alaisten jaksamisen huomioida sekä varhaisen puuttumisen mallin toteuttamisessa.

”Työntekijöiden tehokkaampi motivointi ja sitouttaminen sovittuihin päätöksiin -> seurannan organisointi sovittujen tavoitteiden toteuttamisessa.”

Myös työn sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat nostettiin esille. Näiden toteutumisen haasteet eivät kuitenkaan välttämättä olleet vastaajien mielestä heistä itsestään johtuvia, vaan esteeksi koettiin muun muassa resurssien riittämättömyys. Lisäksi haasteita nähtiin yhteydenpidossa asiakkaisiin sekä yhteistyön kehittämisessä heidän kanssaan.

”Resurssit, henkilöstön kehittämisen esteenä on raha ja resurssit. Henkilöstö on mitoitettu selviytymään arkityöstä, jolloin oman toiminnan kehittämiseen jää harvoin mahdollisuutta.”

”Tiiviimpi yhteydenpito asiakkaaseen. Yhteistyön kehittäminen heidän kanssaan.”

Näiden lisäksi muutamassa vastauksessa nousi esiin hallinnollisiin ja talouden suunnitteluun liittyvät asiat sekä muutosjohtaminen.

Täydennyskoulutustoiveet

Kolmannessa ja viimeisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien toiveita täydennyskoulutukselle. Kysymykseen vastasi yhteensä 22 henkilö. Täydennyskoulutustoiveet olivat hyvin paljon edellistä kysymystä tukevia ja niissä nousi selkeästi esille esimies- ja johtamiskoulutuksen sekä tietoteknisten järjestelmien käyttökoulutuksen tarve.

Useampi vastaajista koki tarvetta esimiesosaamista vahvistavalle esimieskoulutukselle sekä koulutusta ihmisten johtamiseen. Vastaajat näkivät, että tarvetta olisi muun muassa ammatilliselle johtamiskoulutukselle, vuorovaikutusvalmennukselle, omassa organisaatiossa esimiehille kuuluvien asioiden koulutukselle, muutosjohtamiskoulutukselle sekä koulutukselle miten toimia henkilöstöongelmatilanteissa. Yksi vastaajista koki tarpeelliseksi saada lisää ohjeistusta käytännön paperitöiden hoitamiseen.

”Esimiesvalmennusta henkilöstöongelmatilanteissa. Kuinka asiat lähdetään käymään oikeassa järjestyksessä ja millaisia toimia sekä lomakkeita

tarvitaan ja mitä yhteistyötahoja mahdollisesti. Yleistä esimieskoulutusta käytännön paperitöiden hoitamiseen.”

”Säännölliset esimieskoulutukset ja mahdollisuus osallistua niihin.”

”Esimies ja vuorovaikutusvalmennus. Esimiesosaamista vahvistava koulutus.”

”Esimiestyöhön täällä kuuluvien asioiden hallintaa mukaan lukien työaika-suunnittelu.”

”Työnantajani ei ole tukenut millään lailla esimiestyöhön kouluttamalla. Olen opiskellut itse, omalla ajalla.”

Esimieskoulutuksen tarpeeseen liittyen nostettiin esille toiveita myös ulkopuoliselle esimieskoulutukselle. Nähtiin, että johtamiskoulutus voisi olla jopa vuosittaista ja organisaatioon voitaisiin palkata ulkopuolinen konsultti arvioimaan johtamista.

”Ulkopuolista esimieskoulutusta tarvitaan vuosittain. Omassa organisaatiossa annettava esimieskoulutus ei riitä, eikä siihen ole tarvittavaa osaamista.”

”Ulkopuolinen konsultti arvioimaan johtamista.”

”Joku ulkopuolinen johtamiskoulutus esimerkiksi fioca, tehy tai muu vastaava,”

Useampi vastaajista näki johtamisosaamisensa kehittämisessä tärkeäksi vertaistuen. Toivottiin enemmän yhteistyötä muiden lähiesimiesten kanssa sekä vertaispalavereja.

”Toivoisin yhteisiä kehittämisprojekteja toisten terveystasemien kanssa.”

”Yhteistyö muiden lähiesimiesten kanssa. Viimeisen kahden vuoden aikana olleet VTC-kokoukset olleet antoisia. Myös olisi hyvä saada tavata kasvokkain kollegoita vuosittain ja näin vaihtaa kokemuksia, koska kaikilla on samoja haasteita.”

Edellä mainittujen lisäksi vastauksissa nousi vahvasti esiin tietojärjestelmien koulutustarve ja niissä mainittiin suoraan SAP sekä PVAH. Lisäksi toivottiin työaikasunnitteluun, tehtävänkuviiin, virka- ja työehtosopimukseen, henkilöstöhallintaan sekä taloussuunnitteluun liittyvää koulutusta. Uusia asioita toivottiin myös käsiteltävän muutenkin kuin vain PVAH-tehtävinä. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, ettei tarvetta täydennyskoulutukselle oli.

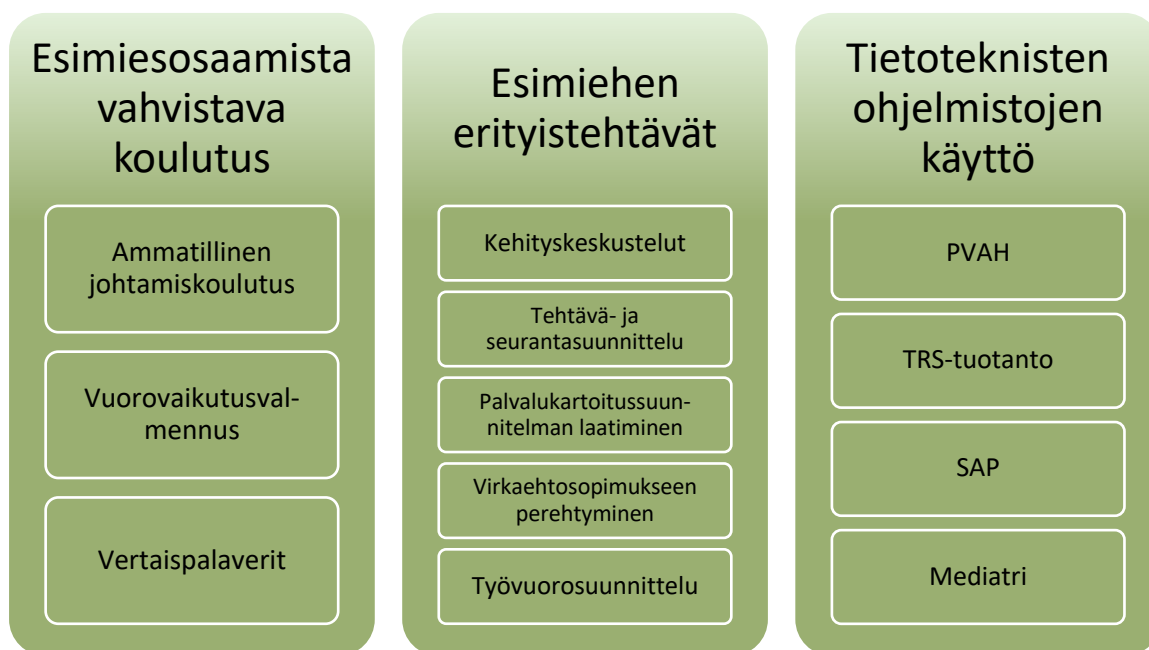
”Henkilöstöhallinnan ja tietojärjestelmien kertauskoulutusta.”

”Sähköisten tietojärjestelmien koulutus, taloussuunnittelun parantaminen.”

”Enemmän käyttökoulutusta käytännön työssä tarvittaviin tietojärjestelmiin.”

6.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset on työstetty sähköisellä kyselyllä kerätyn ja analysoidun aineiston pohjalta ja ne jakautuvat kolmeen aineistosta nousseeseen teemaan, joita ovat esimiesosaamista vahvistava koulutus, esimiehen erityistehtävät ja tietoteknisten ohjelmistojen käyttö. Näistä kolmesta teemasta muodostuu kolme koulutuskokonaisuutta, joista jokainen sisältää erilaisia kokonaisuuteen liittyviä moduuleja (kuvio 8). Jokainen moduuli on itsenäinen osio ja näin ollen jokainen työntekijä voi valita parhaiten omaa osaamistaan ja kehittymistään tukevia moduuleja. Myös esimiehen vastuulla on arvioida, mitä moduuleja kunkin työntekijän tulisi suorittaa.



Kuvio 8. Kehittämisehdotukset Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa täydennyskoulutukselle

Esimiesosaamisen vahvistaminen nousi aineistosta yhdeksi tärkeäksi pääteemaksi. Esimiesosaamisen vahvistuminen mahdollistuu esimerkiksi ulkopuolisella ammatillisella johtamiskoulutuksella, vuorovaikutusvalmennuksella sekä vertaispalaverilla. Vertaispalaverit kyetään pitämään osana täydennyskoulutusta tai niitä voidaan järjestää esimerkiksi neljä kertaa vuodessa siten, että kokoonnutaan päiväksi yhteisiin tiloihin. Samalla palaverissa

voidaan käydä läpi sen hetken tärkeimpiä asioita tai uudistuksia, jolloin esimiehet eivät koe, että tärkeistä asioista tiedotetaan usein pelkällä PVAH-tehtävällä.

Esimiesosaamista vahvistavassa koulutuksessa on tärkeää, että koulutuksen antaja on jokin ulkopuolinen taho, jolloin voidaan varmistua ammattimaisesta koulutuksesta. Koulutus voi olla esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinto, jonka suorittamiseen saa hyödyntää jonkin verran omaa työaika. Myös ylemmän ammattikorkeakoulun tai yliopistojen johtamisopinnoista tulisi esimiesten kohdalla tukea siten, että opiskeluun voi käyttää työaika joitain tunteja viikossa.

Vuorovaikutusvalmennuksen tarve nousi esiin muun muassa vastaajien kommentteista liittyen alaisten inspirointiin, motivointiin ja sitouttamiseen työhön sekä ongelmatilanteiden hallintaan ja ratkaisemiseen. Vuorovaikutusvalmennuksen on järkevää olla ammatillisen johtamiskoulutuksen tavoin ulkopuolisen tahon järjestämää koulutusta.

Toinen tärkeä teema muodostui esimiesten erityistehtävistä liittyen henkilöstön kehittymiseen ja etenemiseen urallaan sekä työtehtävä- ja työaikasijoitteluun. Tähän teemaan sijoitettiin myös virkaehtosopimukseen perehtyminen. Alaisten kehittymisen ja työssäjaksamisen kannalta on eriarvoisen tärkeää, että esimies osaa suunnitella työajat ja työtehtävät ergonomisesti, hallitsee virkaehtosopimuksen sekä kykenee suorittamaan kehityskeskustelut rakentavasti alaisten kanssa ja sitomaan tehtävä- ja seurantasuunnittelun osaksi kehityskeskusteluja. Myös palvelukartoitussuunnitelman laatiminen tulisi sisällyttää tämän kokonaisuuden alle.

Kolmas teema koskee tietoteknisten ohjelmistojen käyttöä. Tärkeää on, että jokainen esimies osaa käyttää kaikkia esimiestyössä tarvittavia tietojärjestelmiä osana päivittäistä johtamista. Näiden vahva osaaminen mahdollistaa sen, että ohjelmistoja kyetään käyttämään joustavasti ja pelottomasti, jolloin päivän muille töille jää enemmän aikaa. Tietoteknisten järjestelmien osalta henkilöstölle tulisi kouluttaa PVAH-, TRS-tuotanto-, SAP- sekä Mediatri-ohjelmistojen käyttö.

7 YHTEENVETO

7.1 Tulosten pohdinta

Puolustusvoimissa, niin kuin useimmissa muissakin organisaatioissa, johtamisosaaminen ja sen vaateet perustuvat organisaation omiin tarpeisiin. Lisäksi selvää on, että kaikkea organisaatiossa vaadittavaa osaamista ei voida saavuttaa vain pelkän peruskoulutuksen perusteella. Näin ollen substanssiosaamisen rinnalle tarvitaan organisaatio-osaamista, joka voidaan saavuttaa organisaation sisäisellä täydennyskoulutuksella sekä itse työn teolla.

Vaikka syväjohtamisen osalta kehittämisehdotuksia ei nähty tarpeelliseksi antaa, on silti aiheellista käsitellä alkuun myös siihen liittyviä tutkimustuloksia. Tulosten analysoinnin perusteella kaikkien vastaajien yhteinen johtamisosaamisen profiili syväjohtamisen neljän kulmakiven perusteella oli hyvä. Luottamuksen osalta vastaajat määrittelivät itsensä muun muassa luotettavaksi, tasa-arvoiseksi, reiluksi ja vastuulliseksi. Inspiroiva tapa motivoida näkyi toimintojen kehittämishaluisuutena, positiivisuutena sekä kyynä luoda hyvää yhteishenkiä ja työilmapiiriä. Älyllisen stimuloinnin osalta vastauksista nousi muun muassa muutosmyönteisyys, vastuun anto alaisille ja pyrkimys asioiden parantamiseen. Myös yksilöllinen ihmisten kohtaaminen oli vahvaa. Vastaajat mainitsivat tuntevansa alaiset hyvin, olevansa aidosti kiinnostuneita heistä, omaavansa kyvyn kuunnella ja sekä kykenevänsä kohtaamaan alaiset yksilöinä. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena ei ollut luoda yksilöllistä johtajaprofiilia yksittäisistä vastaajista, mutta kokonaiskuva, joka tulosten perusteella saatiin, oli hyvä ja se antoi hyvän vaikutelman vastaajien johtamiskäyttäytymisestä sekä henkilökohtaisista valmiuksista esimiestehtäviin. Kuten Nissinen (2001, 218-224) toteaa, on syväjohtamisen malli perusta johtamisvalmennukselle ja oppimiselle. Syväjohtamisen kysymyssarjan avulla kerätään palautetta yksittäisille johtajille, jonka avulla johtaja voi kehittää omaa johtamisosaamistaan. Täten voidaan jättää pohdittavaksi, olisiko mallin käytöstä hyötyä myös hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaisten johtamisosaamisen kehittämisessä Sotilaslääketieteen keskuksessa.

Ensimmäinen tärkeä aineistosta nostettu tema oli esimiesosaamista vahvistava koulutus. Aineistosta oli selkeästi havaittavissa, että yli puolella vastaajista ei ollut ammatillista johtamiskoulutusta. Tätä kuitenkin kompensoi selkeästi vahva työkokemus ja organisaation tuntemus. Lisäksi vastaajat itse kaipasivat ulkopuolista johtamiseen painottuvaa koulutusta ja tuloksista oli selkeästi nähtävissä, että erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvää koulusta kaivattiin. Tämä työntekijöiden omista näkökulmista lähtöisin oleva tarve tulisi

jatkossa ottaa huomioon ja ulkopuolisen johtamiskoulutuksen mahdollisuutta tulisi ryhtyä kartoittamaan.

Johtamisen kehittäminen on organisaation jokapäiväinen haaste, joka tulee myös Sotilaslääketieteen keskuksessa ottaa huomioon. Jo se muuttaa johtamisen luonnetta, että henkilöstö odottaa työelämältä muutakin kuin rutiininomaista suorittamista ja uralla halutaan edetä. Lisäksi tehtäväkentät ja työntekemisen tapa muokkaantuvat jatkuvasti ja johtamisen kehittäminen ja vahvistaminen ovat yksi oleellisimmista asioista myös organisaation kehittämisessä. Niin kuin Laaksonen (2017, 212) toteaa, lähiesimies ei ole enää rutiininomainen johtaja, vaan hänen tulisi kyetä tulkitsemaan työyhteisöä. Lisäksi Markkula (2011, 189) näkee, että nykyajan työelämä ei ole enää samanlaista kuin ennen ja tämä asettaa haasteita myös johtamiselle. Hän painottaa, että pelkällä asioiden tai ihmisten johtamisella ei enää pärjätä, vaan vaaditaan sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tämä asettaa haasteita myös puolustusvoimille. Alaisia ja toimintaa ei enää voida johtaa selkeästi hierarkkisesti ylempää pelkin käskyin ja pakottein ja uudenlainen johtamistyyli onkin alkanut näkymään myös puolustusvoimien johtamiskulttuurissa. Halonen (2007, 150) näkeekin, että tulevaisuudessa monipuoliseen osaamiseen perustuvaa organisaatiota ei enää johdeta perinteisellä hierarkkisella tavalla ja kansallinen ja yhteiskunnallinen kehitys on alkanut näkymään myös puolustusvoimien johtamisteorioissa- ja malleissa. Näin ollen uudelleammalle ammatilliselle johtamiskoulutukselle sekä vuorovaikutusvalmennukselle olisi tilaa ja perusteet myös Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten sekä heidän sijaistensa täydennyskoulutuksessa.

Tämän kehittämishankeen toisena tärkeänä aineistosta nousseena teemana oli esimiehen erityistehtävät. Näitä tehtäviä olivat kehityskeskustelujen toteuttaminen, tehtävä- ja seurantasuunnitteluun liittyvät toimet, palvelukartoitussuunnitelman laatiminen, työvuorosuunnittelu ja virkaehtosopimukseen perehtyminen. Kehityskeskusteluilla ja tehtävä- ja seurantasuunnittelulla on hyvin tärkeä asema työntekijöiden osaamisen sekä urapolun kehittämisessä. Lisäksi tehtävä- ja seuraajasuunnittelun avulla osaavia henkilöitä kyetään siirtämään tulevaisuudessa tekijää tarvitseviin työtehtäviin organisaation sisällä ja näin varmistua siitä, että työntekijä omaa jo vahvan kokemuksen puolustusvoimista organisaationa. Näiden tehtävien toteuttaminen vaatii esimiehiltä valmentajan roolin hallitsemista ja kykyä mahdollistaa alustensa kehittyminen urallaan. Niin kuin Elonen (2015, 68-69) toteaa, on esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi noussut toimiminen suunnannäyttäjänä ja tavoitteenkirkastajana, jonka tavoitteena on omalla toiminnallaan ja jatkuvalla toiminnan arvioinnilla tavoitteiden saavutettavuus. Tämä vaatii esimieheltä kykyä huomioida jokaisen työntekijän erilaisuus ja elämäntilanteet ja näin mahdollistaa jokaisen urakehitys sekä parantaa työyhteisön toimivuutta ja työilmapiiriä. Tehtävä- ja seurantasuunnittelun tärkeyttä tukee myös

Jauhaisen ym. (2017, 138) näkemys siitä, että osaamistarpeiden ennakointi on tärkeää, jotta tulevaisuudessa työelämässä olisi siellä tarvittavaa osaamista.

Kehityskeskustelut ovatkin oiva tilanne kartoittaa henkilöstön osaamista ja suunnitella tulevaisuudessa tarvittavaa täydennyskoulutusta. Henkilöstön osaamisen kehittymisellä on tärkeä rooli työmotivaation lisäämisessä ja osaamisen kehittämiseen tulisi Sotilaslääketieteen keskuksessa jatkossakin kiinnittää vahvasti huomiota. Niin kuin Hanhinen (2011, 187-188) toteaa, on työelämä jatkuvassa muutoksessa ja osaamisen tarve kasvaa. Ja jotta organisaatiot kykenisivät tarjoamaan asiakkaille entistä asiakaslähtöisempää toimintaa, tarvitaan vaihtelevaa osaamista. Kun määritellään henkilön osaamista, voidaan puhua kompetensseista, kvalifikaatioista ja ammattitaidosta. Hanhinen (2010, 187-188) määrittelee kvalifikaatiot työelämän suunnasta tuleviksi vaatimuksiksi ja kompetenssit työntekijän kyvyksi, joilla hän näihin vaatimuksiin vastaa. Ammattitaito syntyy, kun nämä asiat yhdistyvät. Puolustusvoimissa hoitotyön lähiesimiestehtävissä tarvitaan sekä ammatillista osaamista, että osaamista jonka organisaatio asettaa esimiehelle. Puolustusvoimat organisaationa on hyvin poikkeuksellinen myös terveydenhuollon osalta ja esimiestyön hallitseminen vaatii vahvaa organisaatio-osaamista ammatillisen osaamisen lisäksi. Näin ollen työelämän suunnasta tulevien vaatimusten oppimiseen tulee erityisesti panostaa ja antaa työntekijöille mahdollisuus kehittää osaamistaan. Jotta jatkossa taataan hoitotyön lähiesimiesten vahva johtamisosaaminen, on tärkeä vahvistaa sekä heidän kvalifikaatioitaan että kompetenssejaan.

Tämän kehittämishankkeen osana suoritetun kyselyn tulosten perusteella havaittiin, että Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten työssä on paljon johtamisen osaamisalueita, jotka ovat selkeästi organisaation suunnasta tulevia ja niihin vaaditaan sekä perehdytystä että koulutusta, jotta päivittäisestä esimiestyöstä suoriutuminen on mahdollista. Hyvin keskeinen väline päivittäisessä johtamisessa ja ohjaamisessa on PVAH-järjestelmä, jonka avulla erilaiset tehtävät, normit sekä käskyt jaetaan. Tämän kuten muidenkin puolustusvoimissa käytössä olevien järjestelmien käyttö korostuu esimiestyössä. Ilman näiden järjestelmien hallintaa esimiesten päivittäinen työ muuttuu haasteelliseksi. Työelämä 2020 (2018, 6) raportin mukaan eri organisaatioissa johtamisen tarpeet voivatkin olla hyvin erilaisia. Niiden määrittelyyn vaikuttavat muun muassa organisaation toimiala, strategia, henkilöstö ja yleiset käytännöt. Kupias ym. (2014, 50-51) määrittelevät osaamisen olevan yhdistelmä erilaisia tietoja, taitoja ja asenteita. Lisäksi osaamisen kannalta on tärkeää, että kytetään yhdistämään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot, koska osaamisvaateet ovat aina organisaatio- ja tehtäväkohtaisia. Puolustusvoimien johtamisessa korostuu sekä asioiden johtaminen, että ihmisten johtaminen.

Peruseriaatteena puolustusvoimissa pidetään sitä, että toimintoja johdetaan ja toimintaa ohjataan (Pääesikunnan suunnitteluosasto 2015).

Tässä kehittämishankkeessa kolmas ja yksi keskeisin aineistosta nostettu osaamisalue oli tietoteknisten järjestelmien käyttö, joiden osaamiseen useimmat vastaajista kaipasivat täydennyskoulutusta. Erityisesti harvemmin käytettävien ohjelmistojen käyttö koettiin haasteelliseksi. Niin kuin Jauhiainen ym. (2017, 138) toteavat on tulevaisuudessa eri aloilla nähtävissä muutostekijöitä, joissa osaamisessa korostuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaan liittyvä osaaminen. Tätä tukee Leppäsen (2010, 39) tutkimus, jossa hän mainitsee yhden kolmesta määrittelemästään johtamisosaamisen kategorioista olevan asioiden johtaminen, joka sisältää muun muassa juuri tietohallinnon. Lisäksi Huttunen (2013, 22) painottaa, että tulevaisuudessa hoitotyön johtajien koulutuksessa tulee kehittää erityisesti teknisen osaamisen hallintaa.

Hoitotyössä on epäilemättä ollut jo pitkään haasteena erilaisten ohjelmistojen käytön soveltaminen arjen työhön. Nämä haasteet ovat selvästi nähtävissä myös tämän tutkimuksen kohderyhmän työssä. Töitä on paljon ja päivät ovat kiireisiä. Työtehtävien lomassa ei ehdi paneutua tietojärjestelmien opiskeluun. Näin ollen oppimiselle tulisi luoda hyvät olosuhteet ja koulutusta tulisi järjestää. Selkeästi harvemmin käytettävien ohjelmistojen käyttötaidot unohtuvat ja niitä tulisi saada säännöllisesti ylläpitää. Tätä tukee Harvard Business Schoolin ja The Official Boardin toteuttama tutkimus, jossa todettiin, että jopa noin 20% esimiesten osaamisesta katoaa vuosittain. Tämä johtuu erityisesti muun muassa teknologian kehittymisestä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuitenkin totesivat kykenevänsä kehittämään taitojaan, jos kehittymiseen panostetaan ja sille annetaan aikaa. (The official board 2018.)

Tietotekniseen osaamiseen tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota myös Sotilaslääkätieteen keskuksessa. Tutkimustulosten analysointivaiheessa erityisesti avoimien kysymysten tuloksista nousi esiin tarve päivittäisessä työssä tarvittavien tietojärjestelmien käyttökoulutukseen. Vaikka niiden osaaminen arvioitiin keskimäärin hyväksi, silti kyse-lyssä tuotiin esille täydennyskoulutuksen tarve. Tästä voidaan päätellä, että pääsääntöisesti järjestelmiä osataan käyttää, mutta vahvemmalle osaamiselle olisi tarvetta. Erilaisten ohjelmistojen osaamista tulisi kehittää, koska ne ovat hyvin keskeisessä roolissa nykyajan työelämän tietohallinnassa sekä esimiesten päivittäisessä johtamistyössä. Sotilaslääkätieteen keskuksessa niin kuin muuallakin puolustusvoimissa monia päivittäisiä esimiestyön tehtäviä hallitaan erilaisten tietojärjestelmien avulla. Jotta esimiestyö saadaan sujuvaksi, tulee näiden ohjelmistojen käyttöosaamiseen kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tämä

vie aikaa ja resursseja, mutta todennäköisesti hyöty tästä käytetystä ajasta näkyy tulevaisuudessa.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Etiikalla tarkoitetaan arvoja, ihanteita ja periaatteita sekä hyviä ja oikeita tapoja elää ihmisten keskenään jakamassa maailmassa. Etiikka auttaa ihmisiä tekemään valintoja sekä ohjaamaan, arvioimaan ja tutkimaan omia sekä toisten tekemiä valintoja ja toimintojen perusteita. Etiikan avulla voidaan määritellä mikä on hyvää ja pahaa tai oikeaa ja väärää. Etiikan tarkoituksena ei kuitenkaan ole antaa valmiita ratkaisuja vaan se ohjaa ihmistä ajattelemaan ja pohtimaan asioita. Pääsääntöisesti hyvän, pahan, oikean ja väärän käsitteykset ovat yleismaailmallisia, mutta tulkinnat voivat vaihdella kulttuurin ja poliittisten tilanteiden mukaisesti. (Etene 2001, 3.)

Kun puhutaan tutkimuksesta ja siihen liittyvästä etiikasta, yhteys on kahtalainen. Eettiset kannat vaikuttavat siihen, miten tutkija tekee tutkimukseen liittyviä ratkaisuja, mutta taas toisaalta tutkimuksen tulokset voivat vaikuttaa eettisiin ratkaisuihin. Tieteen etiikaksi kutsutaan sitä, miten eettiset kannat vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 169.) Tieteen etiikassa perusvaatimuksena voidaan pitää sitä, että tutkimusaineisto ei ole väärennetty eikä sitä ole luotu tyhjästä. Tieteenalojen luotettavuus ja totuudellisuus liittyy hyvään etiikkaan. (Mäkinen 2006, 34.) Jotta tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, sen tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Muiden tutkijoiden tekemää työtä tulee kunnioittaa ja viittaukset heidän julkaisuihinsa tulee olla asianmukaisia. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee tapahtua tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisesti. Lisäksi tutkijan tulee hankkia tutkimukselleen asianmukaiset luvat sekä välttää sepittämistä, havaintojen vääristelyä, plagiointia ja toisen henkilön tuotosten anastamista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-9.)

Tutkimuksen aineisto voidaan kerätä ja arkistoida tunnisteellisesti silloin kun kehittämishankkeeseen osallistuvilla on kerrottu asiasta ja henkilötietolakiin liittyvät edellytykset aineiston hankinnan juridiikasta täyttyvät. Lisäksi tietyistä kommentteista on mahdollista tunnistaa vastaaja, jos kyseisessä virassa on vain yksi tietty henkilö. Tutkimusaineistoa tulee aina käsitellä niin, että tutkittavien henkilöiden yksityisyyden suoja säilyy. Aineistoa ei myöskään saa käyttää muuhun kuin tutkimustarkoitukseen. (Kuula 2011, 207-210.) Tässä kehittämishankkeessa ei ollut tarvetta tuoda esiin tutkittavien henkilöllisyyttä. Myöskään yksittäisten kommenttien perusteella ei voitu tunnistaa vastauksen antanutta.

Osallistuminen tutkimus- ja kehittämishankkeeseen tulisi perustua riittävään tietoon sekä vapaaehtoisuuteen. Suostumus tutkimukseen osallistumiseen voidaan antaa joko suullisesti tai kirjallisesti tai niin, että tutkittavan käytös voidaan tulkita myöntymiseksi. (Kuula 2011, 231-232.) Tutkijan tulee varmistaa, että tutkittavat henkilöt ovat perehtyneitä tutkittavaan asiaan. Lisäksi tutkittavilta on saatava suostumus ennen tutkimuksen aloittamista. Suostumuksen annettuaan henkilöt ovat valmiita vastaamaan kyselyihin. Kaikki perustuu kuitenkin vapaaehtoisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2016, 25.) Ennen tutkimuksen aloittamista kaikille kyselylomakkeeseen vastaaville tehtiin selväksi, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu missään vaiheessa.

Tutkimustuloksia analysoitaessa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen. Lisäksi tutkimuksen kysely toteutettiin siten, että tutkimuksen edetessä kenenkään yksittäisen työntekijän henkilöllisyys ei ollut tunnistettavissa. Kuulan (2011, 92-93) mukaan silloin kun aineistoa kerätään suoraan ihmisiltä, tutkittavista tai heidän antamistaan lausunnoista ei saa kertoa ulkopuolisille. Tämä perustuu vaitiolovelvollisuuteen. Lisäksi henkilötietolain mukaan arkaluontoisia asioita ei saa käsitellä tutkimuksessa ja se myöskin määrää miten aineisto arkistoidaan ja tuhotaan. Myöskään tutkimusaineistosta ei julkaistu sellaisia sitaatteja, joista yksittäinen vastaaja olisi tunnistettavissa.

Yksittäisessä tutkimuksessa on aina arvioitava tutkimuksen luotettavuutta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 180). Mikään tutkimus ei myöskään ole täysin virheetön, koska tutkimus on elävä prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät. Rehellinen tutkija tuo virheensä esille tutkimustekstissään eikä yritä peitellä niitä. Virheiden vaikutusta tulkintaan ja tuloksiin on hyvä pohtia ja antaa näin myös lukijalle mahdollisuus arvioida virheiden merkitystä tutkimustulosten luotettavuuteen. (Vilkkä 2015, 204.) Lisäksi jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia, on heidän saatava tutkimuksesta riittävästi tietoa. Tutkimuksen raporttiin tulee selkeästi kuvata tutkittava ilmiö ja koko tutkimusprosessi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 187.)

Kun käsitellään tutkimusmenetelmien luotettavuutta, voidaan käyttää käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä käsitteet ovat lähtöisin määrällisestä tutkimuksesta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 180.) Silloin kun mitataan mitä pitääkin, voidaan sanoa, että mittari on validi. Kun käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittareita sekä mitataan oikeita asioita, varmistetaan tutkimuksen validiteetti. (Kananen 2011, 121.) Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä (Kananen 2011, 119) ja sillä tarkastellaan tutkimustulosten toistettavuutta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 180.) Tämä tarkoittaa sitä, että eri mittauskerroilla käytetyllä mittarilla saadaan aina samat tulokset. Validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kummatkin tutkimuksen luotettavuuteen ja ennen tutkimuksen aloittamista on syytä tehdä luotettavuustarkastelu.

Työn luotettavuus jää heikoksi ilman tutkimusmenetelmän, mittareiden ja otoksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointia. (Kananen 2011, 119.) Jotta validiteetti ja reliabiliteetti toteutuivat tässä kehittämishankkeessa, kaikki tutkimuksessa käytetyt vaiheet ja menetelmät esitettiin selkeästi ja vääristelemättä. Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti niin, että se oli selkeä ja vastaajat ymmärtävät kysymykset ja vaihtoehdot samalla tavalla. Lisäksi ennen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle, se testattiin kymmenellä henkilöllä, jonka jälkeen tehtiin kyselyyn tarvittavat muutokset. Näin kyselystä saatiin mahdollisimman toimiva.

7.3 Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli edistää Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista. Tavoitteena oli kuvata tulosten perusteella heidän johtamisosaamistaan ja tämän pohjalta tuottaa kehitysehdotukset täydennyskoulutustarpeesta.

Kehittämishankkeen tietoperusta laadittiin käyttämällä hyväksi kirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake sisälsi määrällisiä strukturoituja kysymyksiä sekä laadullisten avointen kysymysten osion. Kyselyyn vastanneet olivat puolustusvoimien palveluksessa olevia Sotilaslääketieteen keskuksen alaisuudessa työskenteleviä hoitotyön lähiesimiehiä ja heidän sijaisiaan. Kyselyn tulosten perusteella ei voitu määrittää vastaajien työtehtävää eikä sitä, onko kyseessä esimiestehtävää hoitava henkilö vai hänen sijaisensa. Kyselyn avulla muodostui käsitys siitä, minkälaiseen täydennyskoulutukseen heidän kohdallaan tulisi jatkossa panostaa.

Tämän kehittämishankkeen keskeiset käsitteet olivat johtaminen, osaaminen, johtamisosaaminen ja puolustusvoimien johtamismallit. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kehittämis ehdotukset täydennyskoulutustarpeista, jotka ovat erityisesti suunnattu hoitotyön lähiesimiehille ja heidän sijaisilleen. Kehittämis ehdotukset nostettiin esiin kyselyllä saadusta aineistosta ja niistä muodostettiin kolme teemaa, joita olivat esimiesosaamista vahvistava koulutus, esimiehen erityistehtävät sekä tietoteknisten järjestelmien koulutus. Annettuja kehittämis ehdotuksia voidaan jatkossa hyödyntää, kun Sotilaslääketieteen keskuksessa suunnitellaan hoitotyön lähiesimiehelle ja heidän sijaisilleen suunnattua täydennyskoulutusta. Laaja- alaiseen osaamiseen panostaminen on eriarvoisen tärkeää, jotta johtamisosaamista voidaan vahvistaa. Kansalliset ja valtakunnalliset sosiaali- ja terveysalan muutokset tulevat näkymään myös puolustusvoimien terveydenhuollossa ja jatkossa puolustusvoimissa on eriarvoisen tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että terveydenhuollon johtaminen ja johtamisosaamisen kehittäminen on yhtenevää näiden suuntausten kanssa.

Tutkimuksen aineistosta nousi paljon asioita, joita kehittämissuosituksissa ei suoraan sisällytetty kolmeen pääteemaan, koska niitä ei voinut kyselyllä saadun aineiston perusteella todeta tarpeelliseksi suurimmalle osalle vastaajista. Vastaajilla oli myös hyvin erilaiset taustat sekä koulutukseltaan että kokemukseltaan, joten tämä vaikutti selkeästi siihen, minkälaista täydennyskoulutusta toivottiin. Moni vastaajista koki kuitenkin omaavansa vahvan ammattitaidon ja laaja-alaista kokoemusta, joka esimiestehtävissä on erittäin tärkeää. Lisäksi suurimmalla osalla vastaajista oli pitkä työkokemus ja vahva ammattitaito omalla alallaan, joka kompensoi sitä, että ammatilliselle johtamiskoulutukselle ei ole katsottu olevan tarvetta. Tulevaisuudessa on kuitenkin selkeästi kiinnitettävä enemmän huomiota johtamiskoulutuksen tärkeyteen. Jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt ja johtamiseen liittyvien tarpeiden sekä vaatimusten muokkaantuminen vaativat sen, että henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti. Enää ei voida turvautua siihen, että osaamista on, koska on pitkä kokemus työelämästä sekä pitkä kokemus työskentelystä puolustusvoimissa.

Kehittämissuositukset annettiin selkeästi sille ryhmälle henkilöitä, jotka kyselyyn vastasivat. Kehityssuositukset eivät välttämättä tue kokonaisuudessaan esimerkiksi uusia organisaation palkattavia henkilöitä, joilla on esimerkiksi ylempi korkeakoulututkinto. Näin ollen tällaisten henkilöiden kohdalla ammatillinen johtamiskoulutus voidaan jättää pois, mutta heidän kohdallaan esimiesten erityistehtäviin sekä tietoteknisten ohjelmistojen käyttöön liittyvä koulutus on eriarvoisen tärkeää. Siksi nämä kolme aineistosta kehityssuositukseen nostettua koulutuskokonaisuutta ei tarvitse olla suoraan pakollisia, vaan niistä valitaan jokaisen työntekijän kohdalla sellaisia moduuleja, jotka oman osaamisen kehittymisen kannalta ovat tarpeellisia. Näin ollen omasta koulutautumisesta vastuu siirtyy myös työntekijälle, eikä ole suoraan vain työnantajan vastuulla järjestää koulutusta. Lisäksi kun työnantaja tukee ulkopuolisia opintoja esimerkiksi ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa, se motivoi myös työntekijöitä hakeutumaan helpommin jatkokoulutukseen.

Tämän tutkimuksen otanta oli suhteellisen hyvä, kohderyhmästä puolet vastasivat kyselyyn. Tutkimuskyselyn viimeisenä aukiolopäivänä tuli esiin, että osa tutkimuksen kohderyhmästä ei ollut päässyt työkoneeltaan avaamaan kyselyn linkkiä. Näin ollen voidaan olettaa, että siitä syystä osa henkilöistä ei vastannut kyselyyn. Tulevaisuudessa vastaavien tutkimusten kohdalla tulee tämä seikka ottaa huomioon ja informoida asiasta jo saatekirjeessä. Tämän kehittämissuosituksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina ja kehittämissuosituksissa tulee huomioida se, että ne on annettu vain kyseiselle kohderyhmälle tietyn vastausprosentin perusteella.

Kehittämissuositukselle asetettu tavoite saavutettiin ja kehittämissuosituksen tuloksena syntyneitä kehittämissuosituksia voidaan hyödyntää Sotilaslääketieteen keskuksessa

työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa täydennyskoulutuksen suunnittelussa. Kuitenkin huomionarvoista on osata määritellä se, kuka työntekijä hyötyy mistäkin kehitysehdotuksiin nostetusta koulutuskokonaisuudesta tai sen moduulista.

Tämän kehittämishankkeen tuloksia voidaan hyödyntää, kun Sotilaslääketieteen keskuksessa kehitetään hoitotyön lähiesimiehille ja heidän sijaisilleen suunnattua täydennyskoulutusta. Lisäksi tutkimuksen kyselypohjaa voidaan hyödyntää selvitetessä esimiesten johtamisosaamista puolustusvoimien muissa joukko-osastoissa sekä siviiliorganisaatioissa.

7.4 Jatkokehittämiskohteet

Aineistoa kerätessä harva tutkija ajattelee, että se jäisi kertaluontoiseksi ja siksi onkin perusteltua arkistoida tutkimusaineisto sekä varautua myös sen pidempiaikaiselle käytölle. Aineiston keräämiseen on nähty paljon aikaa sekä vaivaa, jotka ovat kuluttaneet resursseja. Tämän vuoksi on järkevää lisätä jo kerätyn aineiston uudiskäyttöä mahdollisimman laajalle. Toisin sanoen kannattaa jakaa tietoa eteenpäin eikä heittää jo tehtyä työtä hukkaan. (Kuula 2011, 227).

Sotilaslääketieteen keskuksella ei ole aiemmin ollut hoitotyön lähiesimiehille suunnattua täydennyskoulutuskokonaisuutta. Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyneitä kehittämissuhteita voidaan lähteä jatkojalostamaan ja niiden avulla kehittää esimiehiä tukeva koulutuskokonaisuus. Ennen kaikkea annettuja kehittämissuhteita voidaan käyttää ainakin suuntaa antavina ja tarvittaessa paneutua niiden sisältöön tarkemmin ja muodostaa lisää täydennyskoulutukseen osakokonaisuuksia.

Tärkeänä jatkokehittämiskohteena olisi hyvä määrittää se, miten Sotilaslääketieteen keskuksessa hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa täydennyskoulutuksesta saadaan sellainen, että se sopii osaksi arjen työtä eikä vie viikkoja esimiehiä pois työpisteeltään. Lisäksi tulisi pohtia sitä, millä perusteella esimiehet koulutukseen määrätään vai olisiko koulutus kokonaisuudessaan pakollinen kaikille ja olisiko koulutuskokonaisuudessa mahdollisesti osioita, jotka olisivat suoraan pakollisia kaikille uusille työntekijöille. Myös syväjohtamisen mallin hyödyntämistä hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamisen kehittämisessä olisi mielenkiintoista tutkia.

LÄHTEET

Burns, J.M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Caines, M. 2012. Leadership. Leadership Excellence 11/2012.

Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa: case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro gradu- tutkielma.

Etene 2001. Terveystieteiden yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet.

ETENE- julkaisuja 1. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. Helsinki: STM.

Eskelinen, P. 2019. Syväjohtamisessa johdetaan edestä ja esimerkillä [viitattu 17.12.2019]. Saatavissa: <https://tampere.chamber.fi/fi-fi/article/uutiset/syvaajohtamisessa-johdetaan-edesta-ja-esimerkillä/628/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filerman, G. 2003. Closing the management competence gap. Human Resources for Health 7/2003.

Forsell, R. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen. Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Lappeenrannan tekninen yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot.

Gromov, A. & Brand T. 2011. Transformationaalinen johtajuus: tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/2011, 65-83.

Grint, K. 2010. Leadership: A very sort introduction. Oxford: Oxford University Press.

Hackman, M. & Johnson, C. 2004. Leadership: A communication perspective. Sixth edition. Long Grove, Illinois: Waveland Press.

Halonen, P. 2007. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Harjuvaara, P. 2013. Kenttälääkinnän palveluyksikön tulevaisuudennäkymiä. Sotilaslääketieteen aikakauslehti 2/2013, 4-5.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi.
- Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. 2014. [Viitattu 30.12.2019]. Saatavissa: http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyön-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen Yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma.
- Isoherranen, A., Hietala, A., Kamsula, O. & Jokinen, T. 2019. Johtajuus 2000. Oamk_kone with passion, vuodesta 1894 1/2019, 10-11.
- Jauhiainen, A., Sihvo, P., Jääskeläinen, H., Ojasalo, J., & Hämäläinen, S. 2017. Skenaariotyöskentelyllä tietoa tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden palveluista ja osaamistarpeista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 9(2-3), 136-147.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Juuti, P. 2009. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 97-98.
- Järvinen, J. 2020. Vääpeli. Parolan huoltopaljoona. Haastattelu 29.2.2020.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kainulainen, M-J. 2019. Ylihoitaja. Sotilaslääketieteen keskus. Haastattelu 10.1.2019.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M., & Suominen, T. 2017. Leadership and management competencies of head nurses and directors of nursing in Finnish social and health care. Journal of Research in Nursing, 22(3), 228-244.

- KT Kuntatyönantajat. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Suomen kuntaliitto.
- Kuitunen, M. 2018. Uusi johtaminen on esteiden poistamista. Teoksessa Palta. Tulevaisuuden johtajuus. Palvelutalojen työnantajat PALTA ry.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuronen, P. 2011. Vuosipäivän puheesta poimittua. Sotilaslääketieteen aikakauslehti 3/2011, 3-4.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu -tutkielma.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mäki-Koivisto, J. 2017. Management's perceptions of social and health care reform in Finland: The challenges management encounters and competencies needed to promote organisations' ability to reform. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö.
- Niiranen, V. 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press, 297.
- Niiranen, V. & Hänninen, M. 2012. Sosiaalijohdon työn tila ja tulevaisuus. Teoksessa Niiranen, V. & Hänninen, M. (toim.) 2012. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Helsinki: Kuntaliitto, 123-127.
- Nissinen, V. 2009. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Nissinen, V. 2001. Military Leadership: A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Publication Series 1. Research Reports N:o 20. Maanpuolustuskorkeakoulu. Väitöskirja.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho J. & Hakonen, A. 2017. Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys -ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017.

Ojasalo, K, Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2016. Systematic Review of Nurses' and Physicians' Management and Leadership Competencies [viitattu 29.1.2020]. Saatavissa: https://sigma.nursingrepository.org/bitstream/handle/10755/622949/Pihlainen_87704_Infop.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Puolustusvoimat 2018. Sotilaslääketieteen keskus [viitattu 25.10.2018]. Saatavissa: <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/sotilaslaaketieteen-keskus>

Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Pääesikunta.

Pääesikunnan henkilöstöosasto 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia: Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Pääesikunnan suunnitteluosasto. 2015. PVOHJEK-PE Johtaminen ja ohjaus: Puolustusvoimien toiminta. Helsinki: Pääesikunnan suunnitteluosasto.

Rissanen, S. & Hujala, A, 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissaen, S., Lammintakanen, J. (toim.) & Hujala, A. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 114-128.

Räsänen, M. 2013. Johtamisen kompetenssin sisältö ja sen kehittyminen terveydenhuollon lähijohtajien kuvaamana. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2013, 13.

Saario, A. 2007. Hoitotyön johtaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuuden julkisen terveydenhuollon toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen: Ajatuksia johtamisen perusteet-opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 17/2009. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sotilaslääketieteen keskus. 2019. Työnkuvat. Julkaisematon lähde.
- Sotilaslääketieteen keskus. 2018. Sotilaslääketieteen keskuksen suunnitelma laadunhallinnasta ja potilasturvallisuudesta. Riihimäki: Sotilaslääketieteen keskus.
- Sotilaslääketieteen keskus. 2015. SOTLK:n esitys hoito- ja tukihenkilöstön virkanimikkeistä ja kelpoisuusehdoista Puolustusvoimien lääkintähuollossa. BL1645. Riihimäki: SOTLK esikunta.
- Särkelä, K. 2015. Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitotyössä. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Tainio, J. 2008. Johtajuus ja valta puolustusvoimien rauhanajan organisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Kandidaatintutkielma.
- Tieteen termipankki. Terminologiaoppi: käsitejärjestelmä [viitattu 6.1.2020]. Saatavissa: <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Terminologiaoppi:käsitejärjestelmä>
- Tilastokeskus. 2020. Tiedonkeruumenetelmän valinta [viitattu 13.1.2020]. Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html
- Tolvanen, V. 2016. Kenttäsairaanhoitaja astuu yhä useammin sotilaan saappaisiin – koulutuksen integroiminen vahvistaa poikkeusolojen osaamista. Sotilaslääketieteen aikakauslehti 2/2016, 24.
- Työelämä 2020. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus [viitattu 11.1.2019]. Saatavissa: http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=5
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa [viitattu 7.10.2019]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20työhyvinvointia%20rakentamassa.pdf>

The Official Board. 2019. Resolving to stay relevant in 2018 [viitattu 13.12.2019]. Saatavissa: <https://www.theofficialboard.com/blog/hr/resolving-to-stay-relevant-in-2018/>

Tieteentermipankki. 2019. Normi [viitattu 18.12.2019]. Saatavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:normi>

Toikko, T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, K-P. 2011. Uusi terveydenhuoltolaki ja hoitotyö Sotilaslääketieteen Keskuksessa. Sotilaslääketieteen aikakauslehti 3/2011, 19-20.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 29.10.2018]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi>

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajien valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

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

Virtaharju, J. 2016. Making Leadership: Performances, practices, and positions that construct Leadership. Aalto yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. Sixth edition. New Jersey: Pearson International Edition.

LIITTEET

LIITE 1 Sotilaslääketieteen keskus

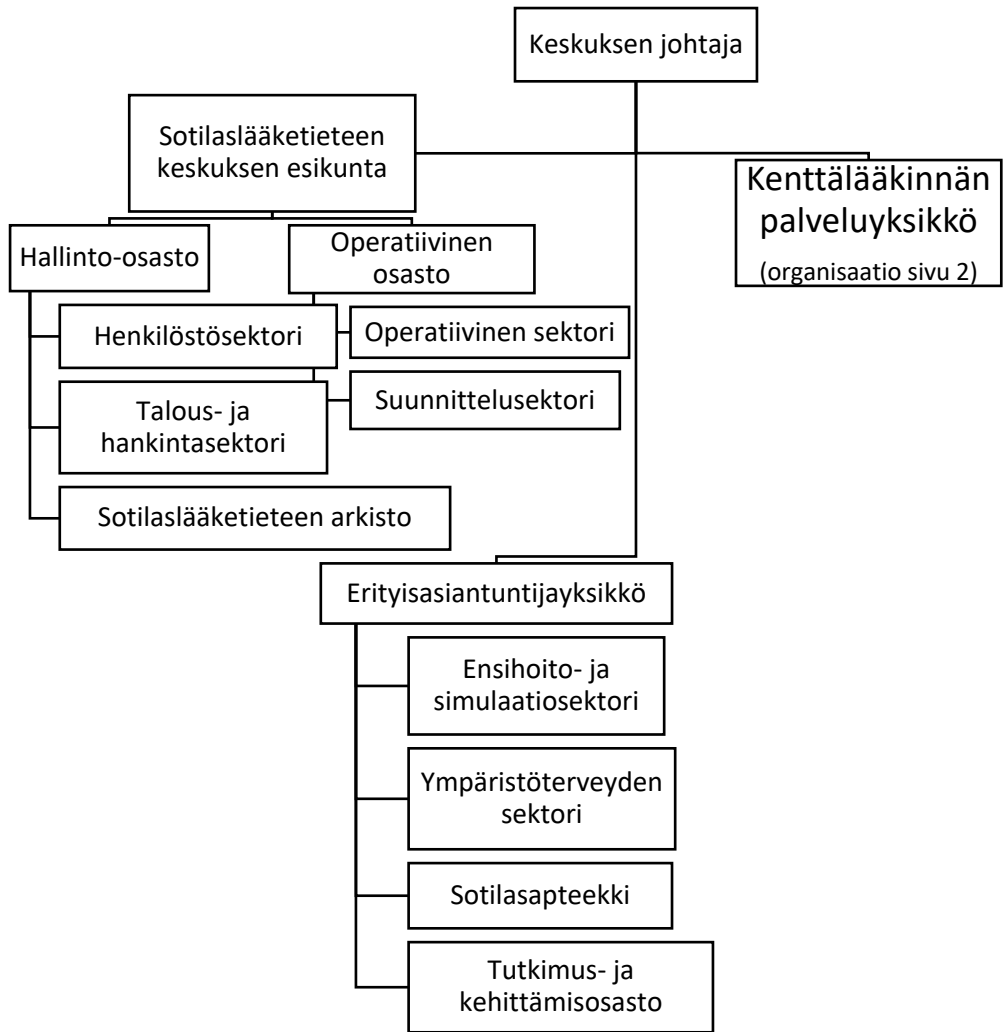
LIITE 2 Kenttälääkinnän palvelusyksikkö

LIITE 3 Päätös tutkimuslupahakemukseen

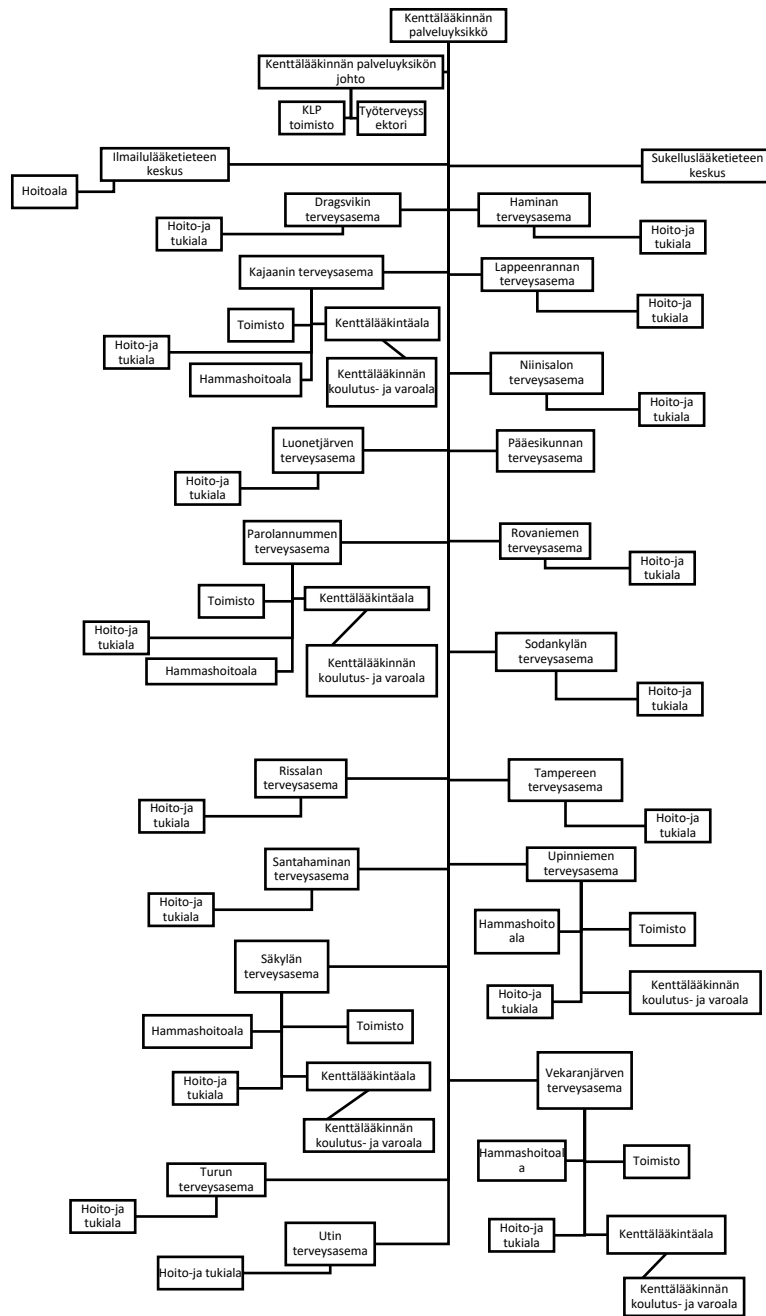
LIITE 4 Kyselylomake

LIITE 5 Saateteksti

LIITE 1



LIITE 2



PÄÄTÖS TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSEEN

1 Hakemuksesta

Sotilaslääketieteen keskuksessa palveleva Nelli Pietilä on viiteasiakirjoilla esittänyt tutkimuslupahakemuksen Pääesikunnalle. Hakemus on laadittu ja toimitettu kuvatiedostona, joten tässä päätösasiakirjan perusteluissa viitataan referoiden alkuperäisen hakemuksen lukunumerointiin.

Pietilän tutkimuksen työnimenä on:

”Arviointi varuskuntien terveysasemilla työskentelevien lähiesimiesten ja heidän sijaistensa osaamisesta ja koulutustarpeesta.”

Pietilä katsoo tutkimussuunnitelmansa luvussa 2 tutkimuksensa perustuvan Puolustusvoimien tarpeelle kehittää hoitotyön ja kenttälääkinnän lähiesimiehille suunnattua organisaation sisäistä täydennyskoulutusta.

Hakemus jättää avoimeksi sen, mitä tutkimussuunnitelmassa kuvatulla lähiesimiesten täydennyskoulutustarpeella tosiasiallisesti tarkoitetaan. Tutkimussuunnitelmasta on kuitenkin pääteltävissä, että varsinainen tutkimuksellinen intressi ja mielenkiinto kohdistuisi lähiesimiestehtävissä toimivien kenttälääkinnän virkamiesten johtajaosaamiseen ja johtamistaidollisten valmiuksien kehittämiseen täydennyskoulutuksen keinoin.

Tutkimussuunnitelma perustuu näkemykseen siitä, että Puolustusvoimilla ei ole hoitotyön lähiesimiestehtävissä palveleville suunnattua esimiestyötä tukevaa koulutuskokonaisuutta. Hakija katsoo, tutkimuksensa luovan siten pohjan tällaisen koulutussisällön suunnittelemiselle. Hakijan käsityksen mukaan esillä olevan kehittämishankkeen tulosten perusteella jatkotoimenpiteinä Puolustusvoimille voitaisiin suunnitella hoitotyön lähiesimiehille suunnattu esimiestyötä tukeva koulutuskokonaisuus.

Tutkimuksensa suorittamiseksi Pietilä hakee lupaa:

1. Suorittaa tutkimuksen kohderyhmälle webropol -kysely
2. Saada perehtyä kohderyhmän tehtävänkuvauksiin yksilöidyn kyselyn laatimiseksi.

Pietilä on esitellyt tutkimuksen toimeenpanoon liittyvää tietosuojaa ja tietoturvaa tarkemmin hakemuksensa luvussa 5.3 (eettisyys ja luotettavuus). Hakemuksessaan Pietilä katsoo, että riittävä vastaajamäärä tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden toteuttamiseksi voitaisiin saavuttaa ilmeisimmin siten, että kyselyyn vastaaminen käskettäisiin työnantajan toimin tutkimuksen kohderyhmän työtehtäväksi.

2 Asiaan liittyvä lainsäädäntö ja muut oikeusohjeet

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta, jäljempänä julkisuuslaki (621/1999) 5 ja 28§:t.

3 Pääesikunnan henkilöstöosaston päätös

Tällä päätöksellä Pääesikunnan henkilöstöosasto **myöntää Pietilälle luvan suorittaa tutkimukseen liittyvä webropol -kysely** tämän asiakirjan luvusta 5 ilmenevin lupaehdoin.

Ei myönnä Pietilälle lupaa tutustua kohderyhmän tehtävänkuvauksiin tämän asiakirjan luvusta 4 ilmenevin perustein.

Ei määrää Pietilän kyselyyn vastaamista kenenkään virkavelvollisuudeksi tämän asiakirjan luvusta 4 ilmenevin perustein

4 Päätöksen perustelut

Pietilän lupahakemuksen kohteena olevat tehtävänkuvaukset kuuluvat Puolustusvoimien henkilöstöhallinnon valtakunnalliseen henkilörekisteriin, jonka rekisterinpitäjän tehtävistä vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto.

Mainitut tehtävänkuvaukset ovat julkisuuslain 5§:ssä tarkoitettuja viranomaisen asiakirjoja, jotka sisältävät henkilötietojen lisäksi julkisuuslain 24§:n 1. momentin 10. kohdan perusteella salassa pidettäviä tietoja. Lainkohtaan liittyvä vahinkoedellytyslauseke on ehdollinen.

Julkisuuslain 28§:ssä säädetään viranomaisen luvasta salassa pidettävän asiakirjan saamiseen. Viranomaisen voi, jollei lailla toisin säädetä, **antaa yksittäistapauksessa luvan tietojen saamiseen salassa pidettävästä asiakirjastaan tieteellistä tutkimusta, tilastointia taikka viranomaisen suunnittelu- tai selvitystyötä varten, jos on ilmeistä, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.** Lupaa harkittaessa on huolehdittava siitä, että tieteellisen tutkimuksen vapaus turvataan. Jos asiakirjaan sisältyvät

tiedot on annettu viranomaiselle sen suostumuksella, jonka etujen suojaamiseksi salassapitovelvollisuus on säädetty, lupaa ei saa antaa vastoin suostumuksessa tiedon käytölle ja luovutukselle asetettuja ehtoja. Jos lupa tarvitaan usean saman ministeriön alaisen viranomaisen asiakirjasta, luvasta päättää ministeriö asianomaisia viranomaisia tarvittaessa kuultuaan.

Edellä 1 momentissa tarkoitettu lupa voidaan antaa määräjäksi, ja siihen on liitettävä yleisen ja yksityisen edun suojaamiseksi tarpeelliset määräykset. Lupa voidaan peruuttaa, milloin siihen harkitaan olevan syytä.

Pietilän tutkimuksen toteuttamiseen liittyvää asiakirjapyyntöä tulee arvioida sekä tutkittavien yksityisyydensuojan toteutumisen (henkilötiedot, yksityinen etu), mutta myös salassa pidettävän tiedon julki tulemisen vaikutusten kautta (lainkohdan suojaamat tiedot, yleinen etu).

Julkisuuslain 28§:n 1. momentissa säädetyn luvan myöntämisen edellytyksenä on se, ettei tiedon antaminen loukkaa niitä etuja, joiden suojaksi salassapitovelvollisuus on säädetty.

Pietilä on käsitellyt yksityisyydensuojan säilymistä tutkimussuunnitelmansa luvussa 4.3. Pietilän hakemus lähtee siitä, että henkilön tunnistettavuuteen liittyvät haasteet voidaan sivuuttaa pitämällä tutkimusta Puolustusvoimien tutkimuksena. Pietilä on hakemuksessaan itsekkin todennut tietojen anonymisointiin liittyvät haasteet. Tehtävänkuvaukset ovat tehtäväkohtaisia ja niihin liittyvien tietojen avulla tutkimuksen suppeasta kohdejoukosta (44 henkilöä) on aina mahdollista tunnistaa tehtävää hoitava henkilö.

Henkilötietojen ja salassa pidettävien asiakirjojen luovuttamista tulee arvioida myös tutkimussuunnitelmassa kuvattujen sellaisten tosiasiallisten menetelmien ja keinojen kautta, joilla tutkittavan henkilöllisyyttä ja salassa pidettävän tiedon salassa pysymistä on tarkoitus suojata.

Pietilän hakemuksesta käy selkeästi ilmi, että hän ei tutkimusta suunnitellessaan ole perehtynyt henkilötietojen suojasta annettuun kansalliseen ja EU -tasoiseen lainsäädäntöön riittävällä tavalla. Tutkimussuunnitelmassa viitataan henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteena 05.12.2018 kumottuun henkilötietolakiin (523/1999). Lupapyyntönsä kohteena olevien henkilötietojen (henkilöstöhallinto) käsittelyyn sovelletaan kuitenkin oikeusperusteena Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) 2016/679, luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen

tietosuoja-asetus) ja sitä kansallisesti täydentävää tietosuojalakia (1050/2018). Edellä mainittu puute on vakava ja sen perusteella voidaan tehdä ainoastaan se johtopäätös, että Pietilän tiedolliset ja taidolliset valmiudet mainittujen henkilötietojen käsittelyyn eivät ole sellaisella tasolla, jotta lupa hänelle voitaisiin julkisuuslain 28§:n edellytysten mukaisesti myöntää.

Tehtävänkuvausten salassa pitoon liittyy ns yleinen etu (maanpuolustus). Tehtävänkuvaukset ilmentävät virkamiehen viranhoidon tehtäviä ja niiden sisältöä normaali- ja poikkeusoloissa. Käytännössä tehtävänkuvauksista ja niistä johdetuista kyselyistä voidaan aina päätellä sellaisia seikkoja ja sisältöjä, jotka ovat salassa pidettäviä julkisuuslain 24§:n 1. momentin 10. kohdan perusteella. Tästä johtuu, ettei ole ilmeistä, etteikö tietojen luovuttaminen johtaisi tilanteeseen, jossa salassa pidettävän tiedon salassa pysyminen vaarantuu. Tästä syystä tehtävänkuvauksia ei missään muodossa luovuteta Pietilän käyttöön hakemuksen tarkoittamassa tutkimuksessa.

Pääesikunnan henkilöstöosasto ei käske tai määrää Pietilän kyselyyn vastaamista kenenkään virkavelvollisuuden piiriin kuuluvaksi työtehtäväksi. Pietilä on perustellut hakemustaan erityisesti ns. työnantajan tarpeella, jonka päämääränä olisi kehittää Puolustusvoimissa uusia täydennyskoulutuksen tarvearviointiin ja johtamisvalmiuksien kehittämiseen johtavia menetelmiä.

Pääesikunnan henkilöstöosasto toteaa päätöstä antaessaan, että PEHENKOS ei tunnista tällaista tarvetta ja siitä johtuvaa tehtävää, jonka suunnittelu ja suorittaminen olisi annettu yksittäisen SOTLK:n virkamiehen tehtäväksi. Johtamistaidollisten menetelmien kehittäminen ja täydennyskoulutustarpeiden arviointiperusteiden kehittäminen kuuluvat Pääesikunnan työjärjestyksen (HN706) perusteella Pääesikunnan henkilöstöosaston ja koulutusosaston tehtävien ja toimivallan piiriin kuuluviksi asioiksi. Pietilän tutkimuksessa on kysymys yksittäisen virkamiehen omasta intressistä ja henkilökohtaisista opinnoista johtuvasta opinnäytteen suorittamiseen liittyvästä tutkimustehtävästä.

Puolustusvoimien henkilöstön osallistuminen mihinkään tahansa tutkimukseen perustuu aina yksilön suostumukseen ja vapaaehtoisuuteen.

Puolustusvoimilla työnantajana ei ole oikeutta velvoittaa ketään vastaamaan mihinkään kyselyyn tai osallistumaan tutkittavan roolissa kenenkään tai minkään tahon toimeenpanemaan tutkimukseen.

Tästä johtuen lupa tutkimukseen liittyvän kyselyn toimeenpanosta myönnetään ainoastaan yksilön vapaasta tahdosta antaman suostumuksen perusteella tapahtuvaksi.

5 Tutkimuksen lupaehdot

Tutkimuksen toteuttamiseksi määrätään seuraavat yleisen ja yksityisen edun suojaksi asetettavat lupaehdot.

1. Lupa koskee hakemuksessa kuvatun kyselyn suorittamista. Lupa on henkilökohtainen. Luvan voimassaolo päättyy 31.12.2023. Lupaa ei voida siirtää muille tahoille.
2. Kyselyyn vastaaminen on Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle vapaaehtoista. Tämä on selkeästi ilmoitettava heille kyselyn ohjeistuksen yhteydessä.
3. Pietilän kyselyn linkki voidaan postittaa tutkimuksen kohderyhmälle SOTLK:n toimin. Tässä yhteydessä on mainittava, että kyselyssä ei ole Puolustusvoimien omistama tutkimus.
4. Tutkimus on toteutettava raportoitava kokonaan julkisena. SOTLK:n tulee näiltä osin tarkastaa Pietilän julkaisu, ennen työn julkistamista. Tutkimuksessa ei saa käyttää mitään julkisuuslain 24§:n tai muun lainkohdan perusteella salassa pidettävää asiakirjamateriaalia.
5. Tämän päätöksen asiakirjanumero tulee mainita kaikissa tutkimuksesta laadittavissa julkaisuissa.
6. Tämän luvan ehtojen rikkomisesta seuraa luvan kumoaminen ja asian oikeudellinen arviointi.

6 Muutoksenhaku ja valitusosoitus

Tähän päätökseen tyytymätön asianosainen (Pietilä) voi hakea siihen muutosta valittamalla Helsingin hallinto-oikeuteen tämän asiakirjan liitteenä olevan valitusosoituksen mukaisesti.

7 Lisätietoja

Tästä päätöksestä lisätietoja antaa tietosuojajohtaja Kari J Laitinen Pääesikunnan henkilöstöosastolta.

Henkilöstöpäällikön sijainen
Prikaatikenraali

Kim Mattsson

Erikoissuunnittelija
KM

Kari Laitinen

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu.

LIITTEET

JAKELU

TIEDOKSI

Juhani Parkkari, Pääesikunta Oikeudellinen osasto
PE KOULOS
PE LOGOS
SOTLK
PE HENKOS

Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaaminen

Tämä kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön toteutusta. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena on kuvata Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista (tutkimuslupa AP12690). Tulosten pohjalta annetaan kehittämissuhteet lisäkoulutustarpeesta. Tavoitteena on, että tuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön esimiehille suunnatun koulutuksen kehittämisessä. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyssä ei tiedustella nimi- tai yhteystietoja ja kysely on luotu niin, ettei vastaajien työyksikköä tai tehtävää voida tunnistaa.

Pyydän teitä vastaamaan seuraavan kyselyyn. Vastaukset ovat äärimmäisen tärkeitä opinnäytetyön toteuttamisen kannalta. Kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia.

Perustiedot

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- Alle 26 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56- vuotta

3. Mikä on ylin koulutustasosi?

- Opistoasteen tutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto, kandidaatti
- Ylempi korkeakoulututkinto, maisteri

4. Onko sinulla johtamiskoulutusta? Johtamiskoulutuksella tarkoitetaan esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkintoa (JET tai vastaava) tai puolustusvoimien omaa johtamiskoulutusta (EVVV tai vastaava). Tarkenna Kyllä-vaihtoehdossa mitä johtamiskoulutusta sinulla on.

- Kyllä, mitä?
- Ei

5. Oletko suorittanut varsmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen?

- Kyllä
- Ei

6. Kuinka monta vuotta sinulla on yhteensä työkokemusta esimiestehtävistä? Tähän voit laskea kokemuksen esimiestehtävistä kaikilla aloilla.

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21- vuotta

7. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt puolustusvoimissa?

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta

21- vuotta

8. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä puolustusvoimissa?

- 0-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 16-20 vuotta
 21- vuotta

Strateginen johtaminen

9. Arvio strategisen johtamisen osaamistasi. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.)

	1	2	3	4	5
Organisaation strategian ja vision tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kehittäminen organisaation strategian ja vision mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toimintaan vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennakoiva johtamistapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen johtaminen ja muutosvalmiuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosessijohtaminen

10. Arvioi prosessijohtamisen osaamistasi. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.)

	1	2	3	4	5
Toimintaprosessien kehittäminen ja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
johtaminen					
Toiminnan tehokkuuden varmistaminen ja ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan laadun varmistaminen ja ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten toimintatapojen suunnittelu ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ydintoimintojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaamisen johtaminen

11. Arvioi osaamisen johtamisen osaamistasi. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.)

	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaamisen tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön täydennyskoulutustarpeen tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön täydennyskoulutuksen suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategian tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaation strategian mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelujen toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten tehtävä- ja seurantasuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen työssä ja sen kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön sitouttamien antamalla vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osallistaminen työn suunnitteluun ja kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön motivointi ja motivaation ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen ja tiedon jakaminen työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden henkilöstön perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmatilanteiden ratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulosjohtaminen

12. Arvioi tulosjohtamisen osaamistasi. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.)

	1	2	3	4	5
Yksikön tulostavoitteiden tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssien kohdentaminen tulostavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelukartoitussuunnitelman laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössä olevien resurssien priorisointi yksikön toiminnan turvaamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tulosten seuranta ja arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan taloudellisuuden seuranta ja arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Laatujohtaminen

13. Arvioi laatujohtamisen osaamistasi. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.)

	1	2	3	4	5
Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen kerääminen asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saadun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
palautteen perusteella					
Vaara- ja häirittilanteiden tunnistaminen ja ennakoiva puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaara- ja häirittilanteiden seuranta ja raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivista työvälineistä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sujuvuudesta huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöressurssien suunnittelu ja valvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnin tukeminen ja vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimityön kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuussuhteiden ylläpito ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Syväjohtaminen

14. Arvioi omia syväjohtamisen taitojasi syväjohtamisen neljän kulmakiven osa-alueilla. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.)

	1	2	3	4	5
Luottamuksen rakentaminen (kannan vastuun vaikeissakin tilanteissa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspiroiva tapa motivoida (innostan muita omalla esimerkilläni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Älyllinen stimulointi (suhtaudun avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen (osaan kuunnella muita)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tukitoiminnot

15. Arvioi seuraavien ohjelmistojen käyttötaitojasi. (1=Ei osaamista, 2=Heikko, 3=Melko hyvä, 4=Hyvä, 5=Erittäin hyvä.).

	1	2	3	4	5
PVAH-ohjelmiston käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAP-ohjelmiston käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TRS-tuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potilastietojärjestelmä esimiestyön tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oma esimiestyö ja oppiminen

16. Mitkä ovat mielestäsi omat osaamisvahvuutesi esimiehenä tällä hetkellä?

17. Mitkä ovat mielestäsi kehittämistä vaativia osaamisalueita esimiestyössäsi tällä hetkellä?

18. Millaista lisä/täydennyskoulutusta toivoisit saavasi, jotta voisit kehittää omaa johtamissosaamistasi?

19. Millä tavoin opit itse parhaiten?

- Työssä/tekemällä
- Koulutuksessa
- Lukemalla
- Keskustelemalla tai muun vuorovaikutuksen kautta
- Kirjallisia tehtäviä tekemällä
- Jokin muu, mikä?

Kiitos vastauksista!

LIITE 5

Hei Sotilaslääketieteen keskuksessa hoitotyön lähiesimiestehtävissä toimiva

Työskentelen kenttäsairaanhoitajan tehtävissä Parolannummen terveysasemalla ja opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötä Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamisesta (tutkimuslupa AP12690). Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämishanke, jonka **tarkoituksena** on edistää Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista. Kehittämishankkeen **tavoitteena** on kuvata Sotilaslääketieteen keskuksessa työskentelevien hoitotyön lähiesimiesten ja heidän sijaistensa johtamisosaamista ja tämän pohjalta tuottaa kehittämissuhteelliset lisäkoulutustarpeesta. Jatkossa lisäkoulutusehdotuksia voidaan hyödyntää hoitotyön lähiesimiehille ja heidän sijaisilleen suunnatun koulutuksen suunnittelussa.

Opinnäytetyötä varten kerään teidän kokemuksianne omasta johtamisosaamisestanne sekä toiveistanne lisäkoulutustarpeelle. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja täysin luottamuksellista. Kyselyssä ei tiedustella vastaajien henkilötietoja.

Voit vastata kyselyyn oheisin linkin kautta, joka on tämän sähköpostiviestin lopussa. Kysely on lähetetty kaikille Sotilaslääketieteen keskuksessa työskenteleville hoitotyön lähiesimiehille sekä heidän sijaisilleen. **Kyselyyn vastaamiseen on aikaa 20.1.2020 klo 16 asti.** Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja sen voi tehdä työpöytäkoneella, tabletilla tai mobiililaitteella.

Kiitän jo etukäteen arvokkaista vastauksistanne kyselyyn! Vastaukset ovat erittäin tärkeitä opinnäytetyön toteutumisen kannalta.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstä. Olen tällä hetkellä opintovapaalla, joten minut tavoittaa parhaiten vastaamalla tähän sähköpostiin tai soittamalla siviilinumerooni.

LINKKI KYSELYYN: <https://link.webropolsurveys.com/S/84C4E997784C4670>

Ystävällisin terveisin
Nelli Pietilä
Kenttäsairaanhoitaja
Sotilaslääketieteen keskus
Parolannummen terveysasema