

## **Esimies- ja alaistaidot laitos- ja palveluasumisessa**

Tarja Ajalin

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Sosiaali- ja terveysala

Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Tekijä(t) Ajalin, Tarja	Julkaisun laji	Päivämäärä
	Opinnäytetyö, ylempi AMK	joulukuu 2020
	Sivumäärä	Julkaisun kieli
	44	Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi		
<b>Esimies- ja alaistaidot laitos- ja palveluasumisessa</b>		
Tutkinto-ohjelma		
Sosiaali- ja terveysala; johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t)		
Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Toimeksiantaja(t)		
keskisuomalainen kaupunki		
Tiivistelmä		
<p>Tutkimusongelmana on selvittää kohtaavatko kohdekaupungin vanhusten laitos- ja palveluasumisen yksiköissä esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutustaidot. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia keskeiseen kehittämishaasteeseen: millaisena vuorovaikutus esiintyy esimiesten ja alaisten välillä.</p> <p>Tutkimusongelmaan haettiin vastausta esimiesten yksilöhaastatteluilla, jotka toteutettiin puolistrukturoiduilla avoimilla kysymyksillä. Lisäksi alaisille kohdennettiin ulkopuolisen tahon laatima suljettu henkilöstökysely, joka toteutetaan vuosittain.</p> <p>Esimiesten vastauksissa etäjohtajuus koettiin haasteena, kun ei pysty olemaan läsnä työyhteisössä eikä näin ollen opi tuntemaan kunnolla alaisia. Tällöin esimies ei kykene tukemaan alaisiaan heidän ammatillisessa kasvussaan.</p> <p>Esimiesten mielestä alaistaidoissa oli ristiriitaisuuksia. Osalle alaisista jouduttiin muistuttamaan perustehtävästä ja vastuun kantamisesta. Lisäksi haasteena olivat vuorovaikutus ja tiedonkulun ongelmat. Tämä koettiin henkilösidonnaiseksi asiaksi.</p> <p>Alaisten kyselytutkimuksen mukaan johtaminen oli parantunut. Kehityskeskustelut koettiin turvalliseksi ja esimiehen toiminta oikeudenmukaiseksi ja puolueettomaksi. Alaiset kokivat saavansa esimieheltä aiempaa paremmin apua ja tukea sekä suoraa palautetta.</p> <p>Etäjohtajuus on haaste, joten työyhteisön olisi hyvä pohtia yhdessä ratkaisuja toimivaan vuorovaikutukseen ja etäjohtajuuden haasteisiin. Työn kuormaa pitäisi jakaa niin, etteivät työyhteisössä yksittäiset henkilöt kuormitu liikaa. Perustehtävää ja tehtävän jakoa tulisi selkeyttää. Alaisten tulisi ottaa vastuuta enemmän omasta ammatillisesta kasvustaan ja oppimisestaan. Koko henkilöstön tulisi tukea toisiaan ja antaa rehellistä ja avointa palautetta yksilön ja yksikön toiminnasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Johtajuus, esimies, lähijohtaja, alaistaidot		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ajalin, Tarja	Type of publication Master's thesis	Date December 2020 Language of publication: finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Leadership skills and employee skills in institutional care and sheltered housing units</b>		
Degree programme Master of Health Care, Master's Degree Programme in Management and Development		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Assigned by A town in Central Finland		
Abstract <p>The meaning of this study was to discover if the communication skills of the managers and their employees meet in institutional care and sheltered housing units in a certain town in Central Finland. This study aims to answer to an essential developmental question: what kind of communication there is between the managers and the employees?</p> <p>The managers were interviewed individually, and the structure of the interviews was a half-structured open questionnaire. Also, an annual closed staff survey was conducted by an independent source.</p> <p>Remote leadership was experienced as a challenge by managers. They felt that it was not possible to be present in the working community and because of that they did not get to know their employees well enough. Due to this the managers felt that they could not support their employees in their professional growth.</p> <p>Managers saw that there were contradictions in the employee skills of their employees. They had to remind some of their employees about their basic tasks and responsibilities. Also, communicational problems were challenges. This was felt as a person-related issue.</p> <p>Leadership skills had changed for the better in the closed staff survey. Development discussions were felt safe and managers had acted rightfully and fair. Employees thought that they had gotten help, support and straight feedback from their managers.</p> <p>The working community should think together how to solve challenges in remote leadership and how to develop communication. The workload should be divided fairly. Basic task and how the tasks are divided should be clear. Employees should take more responsibility for their personal growth and learning. The whole personnel should support each other and give honest and open feedback about the actions of individuals and the actions of the whole unit.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, manager, close manager, employee skills		
Miscellaneous (Confidential information)		

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla .....</b>	<b>4</b>
2.1	Johtamisen määrittely .....	4
2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	6
2.3	Rekrytointi .....	8
2.4	Johtamisen kehittäminen .....	9
2.4.1	Johtajan valmennus .....	10
2.4.2	Työssäoppiminen .....	10
2.4.3	Johtamisen arviointi .....	11
2.4.4	Mentorointi .....	11
2.4.5	Työnohjaus .....	12
<b>3</b>	<b>Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveysalalla .....</b>	<b>13</b>
3.1	Työyhteisötaidot työntekijän näkökulmasta .....	13
3.2	Kehityskeskustelu .....	15
3.3	Haasteet työyhteisötaidoissa .....	16
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja menetelmä .....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>20</b>
5.1	Esimiesten haastattelut.....	20
5.1.1	Esimiesten näkemykset johtajuudesta.....	20
5.1.2	Esimiesten näkemys alaistaidoista .....	21
5.1.3	Vuorovaikutus esimiesten näkökulmasta.....	22
5.1.4	Rekrytointi .....	23
5.2	Henkilöstökyselyn vastaukset .....	24
5.3	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	26
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>30</b>
6.1	Pohdinta .....	30
6.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	31
6.3	Kehittämisehdotuksia.....	33

<b>Lähteet .....</b>	<b>35</b>
----------------------	-----------

<b>Liitteet .....</b>	<b>42</b>
-----------------------	-----------

Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje .....	42
-------------------------------------------------------	----

Liite 2. Haastateltavan suostumus .....	43
-----------------------------------------	----

Liite 3. Haastattelu kysymykset.....	44
--------------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen ulottuvuudet .....	5
----------------------------------------	---

Kuvio 2. Perustehtävästä pois liikkumisen mielikuvat .....	17
------------------------------------------------------------	----

Kuvio 2. Henkilöstökyselyn vastaukset .....	24
---------------------------------------------	----

Kuvio 2. Henkilöstökyselyn vastaukset .....	26
---------------------------------------------	----

## 1 Johdanto

Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön maineeseen ja vetovoimaisuuteen. Hyvä johtaminen lisää työpaikan kilpailukykyä, kun rekrytoidaan ammattitaitoista työvoimaa, josta on pula sosiaali- ja terveysalalla. (Kuntaliitto 2019a; Sairaanhoidtajien työolobarometri 2018; Salminen 2011, 93–94). Hyvä johtaminen edistää työhyvinvointia, joka vahvistaa sitoutumista työyksikköön (Työhyvinvointi, 2018) Aihe on ajankohtainen vanhusten palveluasumisessa esiin nousseiden epäkohtien vuoksi. Valvira on kiinnittänyt erityisesti huomiota hoitohenkilökunnan määrään, ammattitaitoon ja voimassa oleviin lääkehoidon lupiin. Esimiehillä on vastuu siitä, että nämä asiat ovat ajan tasalla työyhteisössä (Vanhustenhoito, 2019). Henkilöstömitoitusta koskevan vanhuspalvelulain uudistuksen toteutuessa vuonna 2023, organisaatioiden kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä tulee lisääntymään. (Vanhusalan toimijat keskustelivat henkilöstömitoituksen toteutuksesta, 2019; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019).

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimies- ja alaistaidot laitos- ja palveluasumisessa. Tutkimuksen kohteena on keskisuuren keskisuomalaisen kaupungin organisaatio. Kaupunki toteuttaa sosiaali- ja terveystalouden pääosin omana toimintana, mutta ostaa laboratoriopalvelut. Vastaavan kokoisia kaupunkeja on Suomessa noin 20, joissa tutkimuksen tuloksia voisi osittain hyödyntää (Kuntaliitto 2019b). Tutkimusongelmana on selvittää kohtaavatko kohdekaupungin vanhusten laitos- ja palveluasumisen yksiköissä esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutustaidot. Koko henkilöstölle vuosittain tehtävässä henkilöstökyselyssä on tullut esiin vuorovaikutusten ongelmia laitos- ja palveluasumisen johtajuutta arvioidessa.

Erkkilä, Hyvärinen, Kaasinen-Parkatti, Kallio, Kemppainen (2012) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla esiintyy ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä. Tutkimukseen vastanneista suurimman osan (78 %) mukaan ristiriitoja esiintyy työyhteisöissä esimiesten ja alaisten välillä vähintään jonkin verran. Haasteena koettiin se, ettei ristiriitatilanteita selvitetty. Tämä taas vaikuttaa työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Tutkimus on tehty perus- ja lähihoitajaliiton toimesta otantatutkimuksena, joka on toteutettu Suomessa, Pohjois-Lappia lukuun ottamatta. (Erkkilä, Hyvärinen, Kaasinen-Parkatti, Kallio, Kemppainen 2012 ,42–43.)

Tutkimusongelmana on selvittää kohtaavatko kohdekaupungin vanhusten laitos- ja palveluasumisen yksiköissä esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutustaidot. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia keskeiseen kehittämishaasteeseen: millaisena vuorovaikutus esiintyy esimiesten ja alaisten välillä?

Kun esimiehillä on tavallisesti monta yksikköä johdettavana, niin vaikuttaako tämä vuorovaikutukseen? Millaisia alaistaitoja työyksikön henkilökunnalla on ja miten se vaikuttaa esimiehen ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen?

Tutkimus rajataan koskemaan lähijohtajien ja työntekijöiden välistä johtajuus- ja vuorovaikutussuhdetta. Tutkimuksen tehtävänä on löytää vastauksia tutkimusongelmaan, miten vuorovaikutus esiintyy esimiehen ja alaisten välillä.

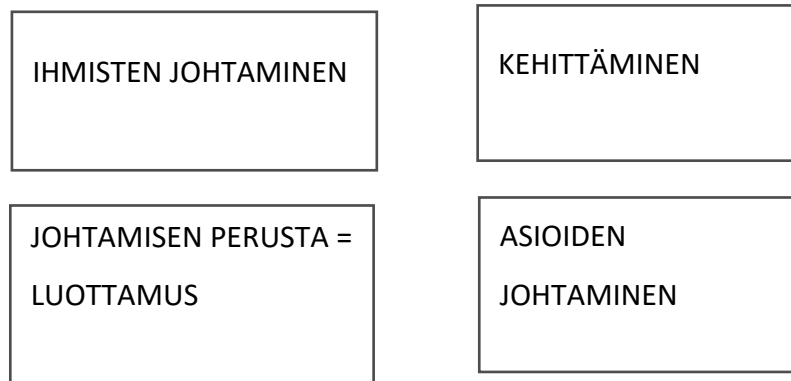
*”Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen ja jokaisella johtajalla on oikeus työntekijään, jonka työyhteisötaidot ovat kunnossa”* (Sydänmaanlakka 2015,149).

## **2 Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla**

### **2.1 Johtamisen määrittely**

Sosiaali- ja terveysalalla johtamisella on eri tasoja. Niitä ovat ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Lähijohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden osaamisen johtamista, palveluprosessien kehittämistä, työn sujumista organisaation tavoitteiden ja budjetin mukaan. Lähijohtajan persoonallisuus ja ammattitaito ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia, sillä lähijohtaja työskentelee työntekijä- ja asiakasrajapinnan keskiössä. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014,49; Riekkö 2010,19.) Lähijohtaja toimii tavallaan puun ja kuoren välissä, sillä hän toimii omassa työyksikössä johtajana, mutta toisaalta on taas osa organisaation johtamisjärjestelmää. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat johtamisympäristönä haastavia, sillä niiden toiminta perustuu lakeihin, säädöksiin ja ohjausjärjestelmiin, jotka ohjaavat organisaatioiden ja yksiköiden toimintaa. (Riekkö 2010, 19–21.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta lähijohtajuuden tasolta, joka on lähiesimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja johtamista. Lähijohtajuutta määritellessä keskeisin jaottelu on asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) mikä näkyy kuviossa 1. (Juuti 2016, 21–22; Rissanen & Lammintakanen 2017,82.)



Kuvio 1. Johtamisen ulottuvuudet ( Juuti 2016,22.)

Johtaminen on johtajan vaikuttamista johdettaviin ihmisiin, niin asioiden kuin ihmisten johtamisen kautta (Pynnönen 2012,14). Perustana on, että asioiden johtaja tekee asiat oikein ja ihmisten johtaja tekee oikeat asiat (Northouse 2007, 11).

Asioiden johtamista pidetään yleensä organisaation käynnissä pitävänä toimintana. Asioiden johtamiseen kuuluvat organisaation tavoitteiden asettelu, sekä strategian ja toiminnan laadun määrittely. Näihin tavoitteisiin lähijohtaja pyrkii pääsemään toiminnan suunnittelulla, organisoinnilla, budjetoinnilla, henkilöstöhallinnalla, kontrolloinnilla ja päätöksenteolla. Johtajan tehtävänä on vaikuttaa henkilöstöön niin, että he toiminnallaan pyrkisivät näihin tavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamista kontrolloidaan mittaamalla ja valvomalla tuottavuutta henkilökunnalle ja asiakkaille kohdittuneiden kyselyiden perusteella. (Markkula 2011, 57–58; Riekko, Salonen & Uusitalo 2010,25.)

Asioiden johtaminen painottuu taloudelliseen ja tavoitteelliseen johtamiseen. Tämän lisäksi organisaation kilpailukykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttaa sosiaalinen pääoma. Luottamus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä organisaation toimintaan vaikuttavia sosiaalisia pääomia. Hyvä vuorovaikutus vahvistaa luottamusta, jolloin yhteisöllisyys



ja työhyvinvointi lisääntyy, viestintä paranee, sekä sitoutuminen ja luottamus johtamiseen ja organisaation strategiaan lisääntyy. Näiden pohjalta pystytään työyhteisössä rakentamaan hyvää, yhdessä sovittua tavoitteellista tulevaisuutta, joka näkyy työn laadussa ja asiakaspalautteessa. (Luottamus työyhteisössä 2017)

Luottamus syntyy taas toimivasta vuorovaikutuksesta. Avoimessa vuorovaikutuksellisessa ilmapiirissä jokainen uskaltaa tuoda esiin ajatuksensa, ideansa ja innovaationsa ilman nolatuksi tulemisen pelkoa. Mitä enemmän on virallisia tai epävirallisia vuorovaikutustilanteita, sitä enemmän vahvistuu luottamus työyhteisössä. Toimivasta vuorovaikutuksesta on vastuussa jokainen henkilöstön jäsen. Vastuu ei kuulu vain lähijohtajalle. (Liedes 2018)

Beerelin (2009) mukaan johtajan tärkein tehtävä on tunnistaa työyhteisön voimavarat ja sopeutumiskyky ulkoapäin tulevien muutospaineiden alla. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset näkyvät sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisessa. (Beerelin 2009, 3) Tämä vaikuttaa organisaation ja työyksiköiden yhteiskunnallisiin tehtäviin, palvelutuottamiseen, taloudellisiin ja tuloksellisiin muutoksiin. Näillä muutoksilla on suuri vaikutus henkilöstöjohtamiseen. (Niiranen 2014,44.) Sosiaali- ja terveysala on erittäin henkilöstöpainotteinen, niin taloudellisesti, kuin resurssien näkökulmasta tarkasteltuna (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu & Ruottu 2016,5).

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Johtajuus on monimutkainen aikaan ja paikkaan sitoutunut ilmiö, jota voidaan tarkastella monista erinäkökulmista (Juuti 2018,15). Johtajuuden merkitys organisaation maineen ja vetovoimaisuuden luojana on noussut keskeiseen asemaan viime vuosina. Jatkuvat muutokset sosiaali- ja terveysalalla lisäävät johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvistamisen tarpeellisuutta. Lähijohtajuuden merkitys henkilöstövoimavarajohtajana korostuu organisaation strategian tavoitteiden esittämisenä ja tulkitsemisenä henkilöstölle, sillä lähiesimies on organisaation edustaja henkilöstölle. Hyvällä johtamisella voidaan parantaa tuottavuutta, palveluiden laatua, työhyvinvointia ja organisaation vetovoimaisuutta. (Laaksonen & Ollila 2017,208; Juuti & Vuorela 2015, 12–13; Juuti 2016,41; Rissanen& Lammintaka-

nen2017,83–83,240.) ” Hyvä Johtaminen on yhteisesti rakennettu unelma”. Johtamisen perusta rakentuu esimiehen ja henkilöstön väliseen oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen, luottamukseen ja arvojen työstämiseen. (Juuti 2016, 27,41.) Esimiehen tehtävä on avata henkilöstölle perustehtävän sisältöä ja luoda toiminnalle merkityksellisyys niin, että työn mielekkyys lisää hyvinvointia ja sitoutumista työhön (Beerel 2009, 3).

Henkilöstö odottaa esimieheltä palautetta, kannustamista, kuuntelemista, avoimuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta. Tunnejohtajuuden merkitys on tärkeää, koska suuret päätökset tehdään osittain tunteiden pohjalta. Tunteilla on suuri vaikutus ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa, siinä miten yksilö kokee, tuntee ja ymmärtää asioita vuorovaikutustilanteissa. (Salminen 2011,94, 97–98.) Tunteiden vuoksi jokainen esimiehen ja yksittäisen työntekijän välinen suhde on ainutlaatuinen (Kivelä & Koponen 2015). Tämä on unelma toimivasta johtajuudesta, mikä ei yleensä toteudu.

Esimiestyö on vaikuttamista alaisten toimintaan läsnä olevan vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutustilanteissa jokainen ihminen tekee välillä vääriä valintoja. Näistä valinnoista voi oppia ja oppimisen myötä muuttaa omaa toimintamalliaan, sekä kehittyä ammatillisesti. Kaikki esimiehet eivät pysty muuttamaan toimintamallejaan, vaan tekevät järjestelmällisesti vääriä valintoja. Tällöin on vaarana, että esimies pelkää vastuuta ja kykyään toimia esimiehenä. Esimiehen rooliin työyhteisössä vaikuttaa myös halu johtaa, osaaminen, itsetuntemus ja läsnäolo. (Juuti 2018, 44–46.)

Tuhoava johtajuus vaikuttaa organisaatiossa niin, että työyhteisön toiminta on heikkoa ja työilmapiiri huonoa (Juuti 2018,15; Pynnönen 2012,14). Hoffrenin (2019) mukaan tuhoavassa johtamisessa keskeisiä ongelmakohtia ovat johtajakeskeisyys, johtamisvuorovaikutuksen häiriöt, kulttuurillinen ja tilanteellinen sietokyky, sekä prosessi- ja toistuva toiminta (Hoffren 2019,39). Pynnösen (2012) mukaan tuhoavaa johtamista voidaan tarkastella valtaan perustuvana, rakentavan käyttäytymisen ja alaisten havaintojen perusteella, sekä johtajan persoonan ja sen ominaisuuksiin liittyvien näkökulmien kautta (Pynnönen 2012,17). Tuhoavan johtamisen elementtejä ovat esimiesaseman väärin käyttö, pelolla johtaminen, työpaikkakiusaaminen ja epäeettinen johtaminen. Näillä keinoilla esimies pyrkii lisäämään omaa valtaansa ja ura-

kehitystään. (Hoffren 2019,39–40; Juuti 2018,17–18; Pynnönen 2012,17–33.) Organisaatio, työyhteisö ja jokainen työyhteisön jäsen voivat omalla toiminnallaan tukea tai estää tuhoavan johtamisen toimintamallia (Hoffren 2019, 39).

## 2.3 Rekrytointi

Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu uusien työntekijöiden rekrytointi ja positiivisen maineen vahvistaminen. Rekrytoinnin tavoitteena on houkutella työyhteisöön ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä, sekä sitouttaa heidät työyhteisöön. Rekrytoidessa lähijohtajan tulee olla tietoinen organisaation ja työyksikön visioista. Millainen työyhteisö on tulevaisuudessa ja minkälaista osaamista halutaan vahvistaa tai millaista uutta osaamista lisätä. (Österberg 2011, 92,127.)

Lähijohtajan tulee tiedostaa työyksikkönsä ryhmädynamiikka ja miten tiimityö toimii yksikössä. Hakijan persoonalla ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys, miten työntekijä löytää oman paikkansa ja roolinsa työyhteisössä. (Österberg 2011,127).

Rekrytoidessa tulee huomioida, löytyykö toivottavaa osaamista organisaation toisista yksiköistä ja onko niissä mahdollisesti sellaista työntekijää, joka haluaisi siirtyä toiseen työtehtävään tai työyksikköön. Sisäiset siirrot antava henkilöstölle positiivisen kuvan organisaatiosta, joka kannustaa ja palkitsee henkilöstön osaamisen kehittämistä ja opiskelua. Sisäinen siirto helpottaa organisaatiota, työyksikköä ja työntekijää perehdytyksessä, koska henkilö tuntee jo valmiiksi organisaation ja sen toimintatavat. Sisäiseen rekrytointiin tulee suhtautua yhtä huolellisesti ja harkiten kuin ulkopuoliseenkin rekrytointiin. (Österberg 2011, 93–94.)

Sosiaali- ja terveystalalla on puute ammattitaitoisesta ja osaavasta henkilökunnasta jo tällä hetkellä. Tulevaisuudessa rekrytointiongelmien lisääntyvät, kun suuret ikäluokat eläköityvät ja työtätekevä ikäluokka pienenee. (Tevameri 2019,2.) Rekrytointiongelmiin vaikuttavat myös ammattitaidon ja soveltuvuuden puute haettavana olevaan tehtävään, sekä se ettei hakijoita ole lainkaan (Korhonen, Palinsaari, Ylikorpi, Risto & Berg 2015,22).

Rekrytointiprosessi tulee suunnitella huolellisesti ja harkiten, sillä rekrytoinnilla pystytään vaikuttamaan työyhteisön strategioiden toteuttamiseen, sekä työyhteisön toimivuuteen (Salminen 2011,66–67). Rekrytoinnissa haastatteluilla on tärkeä merkitys hakijan personallisuutta ja soveltuvuutta kartoitettaessa (Österberg 2011, 101).

Kun kilpailu henkilöstöstä edelleen kiristyy, niin henkilöstöjohtaminen korostuu uusia työntekijöitä rekrytoidessa. Työyksikön hyvällä maineella on suuri merkitys ammattitaitoisten ja sitoutuneiden työntekijöiden saamiseksi työyksikköön. (Tevameri 2019,2; Nordic Council of Ministers 2014, 92.) Hyvä maine taas syntyy siitä, että työyksikössä olevat työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja heitä arvostetaan työntekijöinä (Juuti & Vuorela 2015,58).

Nuoret sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset odottavat työpaikaltaan ennen kaikkea innovatiivisuutta, sekä kehittyvää ja joustavaa työskentelytapaa. Tämä olisi hyvä huomioida jo opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen aikana, jotta opiskelijat saavat positiivisen kokemuksen työyhteisöstä ja työn tekemisestä. Tällöin hän ehkä tulevaisuudessa hakee avoimiin tehtäviin tai kertoo positiivisesta työssäoppimiskokemuksestaan muille opiskelijoille. (Toivola & Närkki 2012, 7–10.)

## 2.4 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämisen peruskivenä on itsetuntemus. Esimies on oman elämänsä kokemusten summa. On hyvä ymmärtää, miksi olemme sellaisia kuin olemme ja että olemme osa ympäröivää maailmaa, joka muuttuu koko ajan niin kuin mekin muuttumme. Itsetuntemus on itsensä johtamisen kannalta oleellisen tärkeää. (Salminen 2011,181; Sydänmaanlakka 2016,29.) Itsensä johtaminen on oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka myötä opimme tuntemaan itseämme paremmin ja muuttamaan ajatus- ja toimintamallejamme (Sydänmaanlakka 2016,29).

Johtaminen on opittu taito, joka saavutetaan koulutuksen ja työkokemuksen myötä. Johtamisen kehittämiseen käytetään erilaisia keinoja, joita ovat johtajan valmennus, työssäoppiminen, arviointi, mentorointi ja työnohjaus. (Juuti 2016, 117–120, 129.)

### 2.4.1 Johtajan valmennus

Johtajan valmennusta käytetään yleensä organisaatioissa, joilla on yhtenevä johtamiskulttuuri. Johtamisvalmennus tulisi kohdistua organisaation strategiasta esimiesten koulutukseen. Johtamisvalmennuksen tavoitteena esimiehille on pystyä toteuttamaan tulevaisuuden haasteita organisaation kehittyvässä ja muuttuvassa toiminnassa. (Juuti 2016, 127–129; Hyvän johtamisen kriteerit 2014) Tiedostava johtamisvalmennus auttaa esimiestä kasvamaan ja kehittymään johtajana ja ihmisenä (Juuti 2016,130).

Johtamisvalmennuksen käynyt esimies ei aina toimi sovittujen johtamistoimintatapojen mukaisesti. Tämä voi johtua siitä, että valmennus ei vastaa koulutustarpeeseen, ei ole kiinnostava tai ei tue esimiehen työskentelyä. Johtamisvalmennuksen tulisi olla mielenkiintoinen ja kannustava, niin että siitä tulee jatkuvan oppimisen ja kehittämisen malli esimiehille. (Juuti 2016, 127–128.)

### 2.4.2 Työssäoppiminen

Työssäoppimisella tarkoitetaan työympäristössä tapahtuvaa johtamistaitojen oppimista, joka pohjautuu esimiehen aikaisempiin tietoihin ja kokemuksiin. Ensimmäinen esimiestehtävä on aina haasteellinen, koska silloin alkaa esimiestyön käytäntöjen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, joiden tulisi jatkua koko työssä oloajan. Käytännön oppimista saadaan eniten haasteellisissa tilanteissa, esimerkiksi organisaation ja työtehtävien muutoksissa, ristiriitatilanteissa työyhteisössä sekä virheen tekemisestä. (Juuti 2016, 118–119.) Työssäoppiminen tapahtuu yleensä työtehtävien aikana tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa, johon vaikuttavat työpaikan pedagogiset käytännöt ja henkilökohtaiset oppimistavat (Halonen 2016).

Työssäoppiminen on prosessi, joka alkaa yleensä työssä vastaantulevasta haastavasta tilanteesta, jos esimiehellä on kykyä tarkastella tilannetta myöhemmin erinäkökulmasta eli reflektoida. Reflektointi on aikaa vievä prosessi, jossa esimies rauhoittuu miettimään aikaisemmin tapahtunutta tilannetta seuraavien kysymysten kautta: Teinkö oikein? Miltä toisista tuntui? Olisiko sittenkin pitänyt tehdä tai sanoa toisin? Mitä tästä opin? Reflektoinnista on hyvä pitää päiväkirjaa, siitä voi seurata reflektointiprosessin kehittymistä. (Juuti 2016, 120–123.)

Reflektointikokemuksesta voi syntyä uudenlainen ymmärrys tilanteeseen, kun asiaa on tarkastellut eri näkökulmista avoimesti. Uuden ymmärryksen myötä esimies pystyy muuttamaan omaa toimintatapaansa seuraavassa ongelma tilanteessa. Tämän prosessin myötä esimies pystyy kasvamaan ja kehittämään johtajan taitojaan sekä tukemaan henkilöstön kasvua työyhteisössä. Jos esimies ei pysty kasvamaan ja kehittämään, syntyy pahimmassa tapauksessa tuhoavan johtamisen malli, joka vaikuttaa koko työyhteisön kasvuun ja kehitykseen negatiivisesti. (Juuti 2016,120.)

#### 2.4.3 Johtamisen arviointi

Johtamisen arviointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa 360 asteen arviointimenetelmällä. Menetelmällä arvioidaan esimiehen johtamistoimintaa esimiesten, työyhteisön ja asiakkaiden näkökulmasta (Juuti 2016,132). Johtajuuden arvioinnin prosessi toteutetaan seuraavasti: arvioinnista tiedottamalla, arviointien kerääminen ja tulosten analysointi ja palautteen käsittely (Juuti 2016, 132; Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014,10–13).

Tarkoituksena on saada selville, miten esimiehen toiminta vaikuttaa muihin ihmisiin organisaatiossa ja työyksikössä. Arvioinnista saatua tietoa käytetään välineenä johtajuuden kehittämiseen. Tämä tieto on henkilökohtaista ja sitä käsitellään vain kyseisen esimiehen kanssa. (Juuti 2016,132.)

Tulosten analyysistä selviää esimiehen vahvuudet johtajuudessa, sekä hänen kehittämistarpeensa. Vahvuuksien tiedostaminen ja hyödyntäminen on hyvä pohja kehitysuunnitelman luomiselle. Esimies tekee omista kehittämistarpeistaan itselleen kehitysuunnitelman, jossa hänen tavoitteenaan on kasvaa ja kehittyä esimiehenä. Esimiehen persoonallisuudella on merkitystä siinä, miten hän ottaa vastaan saamansa palautteen kehittämistarpeistaan ja onko hän valmis muuttamaan ajatteluaan ja toimintaansa niiden mukaisesti. (Juuti 2016,134–135.)

#### 2.4.4 Mentorointi

Nonaka ja Takeuchi (1995) loivat toimintamallin oppivasta organisaatiosta, joka perustuu hiljaisen tiedon siirtämisestä näkyväksi tekemiseksi, sekä uuden tiedon, että toimintamallin luomisesta organisaatioissa ja työyhteisöissä. Tätä toimintamallia ni-

mitetään mentoroinniksi. Siinä ammatillisesti kokeneempi kollega (mentori), keskustele vapaamuotoisesti vähemmän kokeneen (aktorin) kollegansa kanssa organisaatiosta, verkostoista, työstä ja työuraan liittyvistä asioista ja ongelmista. (Juuti 2016, 138–140.) Tarkoituksena on, että aktori kehittyy ihmisenä ja ammatillisesti, organisaation ja asiantuntijuuden lisääntymisen, verkostoitumisen sekä oman urapolun luomisen myötä (Juuti 2016,140; Mentorointi 2019; Peltonen 2013). Mentorin tehtävänä on kuunnella, kommunikoida, haastaa ja antaa palautetta. Mentori kehittyy yleensä myös itse vuorovaikutustilanteissa. Mentori voi kehittyä ammatillisesti ja laajentaa tai muuttaa näkökulmaansa, sekä työskentelytapaansa ja sen kehittämistä. (Mentorointi 2019; Peltonen 2013) Vertaismentoroinnilla voidaan omassa organisaatiossa tukea esimieskollegaa haasteellisissa tilanteissa tai ammatillisessa kehitymisessä, kun voidaan tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja tarkastella asioita. Jaettu johtajuus tukee johtajuutta ja sen kehittämistä. (Peltonen 2013)

#### 2.4.5 Työnohjaus

Työnohjaus on säännöllisesti ja systemaattisesti toteutettavaa työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä koulutetun työnohjaajan avustuksella. Tavoitteena on ammatillinen kasvu, työn kehittäminen ja työssä jaksaminen. (Hankonen 2015; Juuti 2016,145; Työnohjaus 2019) Työnohjaus on prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa esimiestä kasvamaan ammatillisessa roolissa, sekä tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää ja johtajuutta uusista näkökulmista (Juuti 2016,148).

Esimiehen työ on ihmissuhdetyötä, jossa vuorovaikutustilanteet ovat voimavaroja vieviä. Kuormittavuutta lisää suuri työtehtävien määrä ja vastuu toiminnasta organisaatiossa niin työyhteisön kuin ylemmän johdon suuntaan. (Juuti 2016,144.)

Työnohjauksessa esimies voi sanoittaa työssä olevia ongelmia ja reflektoida niitä työnohjaajan avustuksella selkeämmin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Tämän kautta tietoisuus omasta toiminnasta selkeytyy ja huomioidaan muiden erilainen toimintatapa. Esimies saa työnohjaajalta tukea ja rehellistä palautetta ammatillista kasvua varten. (Juuti 2016, 146–147.)

Johtamisen kehittäminen ei ole yksin esimiehen tehtävä, vaan koko työyhteisön. Johtamisen kehittämisen tarkoituksena on vahvistaa perustehtävää eli tuottaa asiakkaille mahdollisimman hyvää yksilöllistä hoitoa. (Juuti 2016, 152.)

### 3 Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveysalalla

#### 3.1 Työyhteisötaidot työntekijän näkökulmasta

Hyvin suunniteltu työ, työnjako, selkeät tavoitteet, sekä selvä perustehtävä ovat osa henkilöstöjohtamista, jotta henkilöstö tietää mitä organisaatio heiltä odottaa. Työyhteisötaitojen kehittäminen on jokaisen velvollisuus. Sillä on tärkeä merkitys organisaation toiminnalle. Henkilöstön rooliin sisältyy velvoitteita eli työyhteisötaitoja. (Laaksonen 2017,262.) Laki määrää työntekijän oikeudet ja velvollisuudet työnantaja kohtaan (L11.4.2003/304). Työntekijän on hyvä miettiä, miten hänen toimintansa vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Työntekijän tulee olla sitoutunut toteuttamaan organisaation tavoitteita ja perustehtäväänsä, sekä toimia vastuullisesti, asiallisesti ja yhteistyökykyisesti luottamuksellisen työilmapiirin ylläpitämiseksi. Vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden, esimiehen ja asiakkaiden kanssa tulee työntekijän toimia oikeudenmukaisesti, arvostavasti ja kunnioittavasti sekä antaa palautetta ja pyytää sitä ammattitaitonsa ja työnsä kehittämiseksi. (Laaksonen 2017.262, 271–273.)

Keskisen (2005) mukaan työyhteisötaitoihin kuuluu myös mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen ja perustehtävään työntekijän näkökulmasta. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu omasta hyvinvoinnista huolehtiminen myös työajan ulkopuolella. Työntekijän elämäntilanne vaikuttaa työssä jaksamiseen. Arkiuupumus vie voimavaroja, mikä näkyy työskentelyssä. (Kivelä & Kolonen 2015)

Organisaatiossa on määritelty perustehtävä jokaiselle työyksikölle. Kaikilla työntekijöillä on myös oma perustehtävä, jonka mukaisesti määritellään työntekijän tehtävä, rooli ja tavoite työyksikössä, ammatillinen osaaminen ja kehittämistarpeet. Työyhteisössä sovitaan yhdessä esimiehen kanssa yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, verkostoidutaan ja toteutetaan organisaatiosta tai työyksiköstä tulevia toiminnan muutoksia. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014,24.)

Työyhteisötaidot perustuvat vuorovaikutukseen, yhteistyöhön sekä erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, joita tulee opetella toimenkuvasta riippumatta. Taitojen oppiminen tapahtuu yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Kukaan ei voi opetella työyhteisötaitoja yksin. Työyhteisön tulee sitoutua yhdessä kehittämään



työyhteisötaitoja, jotta se saavuttaa hyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen. Vuorovaikutustaitoja voidaan vahvistaa kehittämispäivillä, joissa tutustutaan työyhteisön jäseniin työpaikan ulkopuolella. Erilaisessa ympäristössä toteutettu tavoitteellinen kehittäminen, auttaa näkemään työntekijöitä erilaisissa rooleissa arjesta poiketen. (Roos & Mönkkönen 2015, 18–19,41; Salminen 2015, 135–136.)

Hyviä vuorovaikutustaitoja ovat avoin ja vuorovaikutuksellinen keskustelu, kuunteleminen, selkeä, rehellinen ja asiallinen viestintä, sekä sanaton viestintä. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös rohkeus antaa positiivista ja kehittämistarpeita huomioivaa rakentavaa palautetta. (Salminen 2015, 136–137.) Yksittäisen työntekijän vuorovaikutustaidot näkyvät sosiaalisissa taidoissa, empatiakyvyssä ja siinä miten työntekijä toimii vastavuoroisesti vuorovaikutustilanteissa, sekä miten näkee itsensä suhteessa toisiin työntekijöihin (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015,165).

Yhteistyötä edistää selkeä toimenkuva. Esimiehen johdolla keskustellaan yhteisesti rooleista eli tehtävistä. Kun työyhteisössä jokaisella työntekijällä on selkeä rooli, niin se lisää työntekijöiden yhteistyötä ja jaksamista (Luukkala 2011,208). Oman roolin ymmärtäminen organisaatiossa ja työyhteisössä tukee yhteistyötä ja auttaa ymmärtämään itsensä ja muiden työntekijöiden toimintaa, sekä sen vaikutusta organisaation toimintaan. Työntekijän rooliin kuuluu myös ymmärtää ja hyväksyä työlle asetetut vaatimukset ja rajoitukset. (Karhapää 2015,165.)

Sosiaali- ja terveystieteiden työyksiköt ovat yleensä moniammatillisia ja hierarkisia työyhteisöjä (Karhapää 2015,165). Moniammatillisuudella tarkoitetaan eri ammattilaisten ryhmää, jolla on yhteinen tehtävä ja tavoite työyhteisössä (Lammintakanen 2016,8). Erilaisen koulutuksen omaavat työntekijät pyrkivät hoitotyön keinoin tuottamaan asiakkaille tai potilaille mahdollisimman hyvää hoitoa. Moniammatillisuus lisää erilaisen näkökulmien esiin tuomista, jonka seurauksena henkilöstön yhteistyö on toimivaa. Eri ammattiryhmien välinen toimiva vuorovaikutus on tärkeä osa työyhteisötaitoja, joilla kehitetään ja vahvistetaan henkilöstön osaamista. Ammatillinen vastuullisuus ja vastuunjako ovat osa oman työroolin ymmärtämistä ja kehittämistä. (Karhapää 2015,165.)

### 3.2 Kehityskeskustelu

Kehittämisen tarve kasvaa koko ajan sosiaali- ja terveysalalla, koska ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikeampi saada. Organisaatiot ja työyksiköt kehittävät uusia toimintamalleja ja -tapoja, joilla kehitetään työyhteisöjen osaamista. (Roos 2015, 83.) Kehityskeskustelut ovat avainasemassa tämän tavoitteen saavuttamisessa.

Kehityskeskustelu on tärkeässä roolissa lisäämään työyhteisötaitoja ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Kehityskeskustelu on tavoitteellista etukäteen sovittua vuorovaikutuksellista keskustelua lähijohtajan ja työntekijän tai työntekijöiden välillä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on luottamuksellisesti ja avoimesti keskustellen antaa molemminpuolista palautetta ja arvioida työntekijän aiemmin asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista sekä uusien kehittämistarpeiden tunnistamista. (Karvonen 2016, 6–7,28; Österberg 2011, 133–134.)

Tavoitteena on sopia yhdessä mitä työssä tulisi saada aikaan ja miten se saavutetaan yhteisymmärryksessä (Juuti 2015, 100). Kehityskeskustelu voidaan käydä joko yksilökeskusteluna tai ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskusteluissa tulee keskustella yleisistä asioista ja yksilökeskusteluissa voidaan keskustella henkilökohtaisemmista asioista. Keskusteluun tulee kaikkien osapuolten olla hyvin valmistautuneita ja varata riittävästi aikaa. (Heikkinen 2017)

Ryhmäkehityskeskustelut käydään lähiesimiehen ja henkilöstön välillä. Ryhmäkehityskeskustelulla voidaan muutos- tai ongelmatilanteissa lisätä me-henkeä työyhteisössä. Ryhmä koostuu yksittäisistä työntekijöistä, joiden tieto, ymmärrys ja asenne vaikuttavat ryhmän toimintaan ja sitä kautta koko työyhteisöön. Kehitys ja toiminnan muutos lähtee liikkeelle, kun enemmistö työntekijöistä sisäistää uuden toimintatilan ajatusmallin hyödyt. Yksittäisen työntekijän toiminta vaikuttaa ryhmään ja toisaalta taas ryhmä vaikuttaa yksittäisen työntekijän asenteisiin ja toimintaan. Hyvin toimivaan ryhmään vaikuttavat yksittäisen työntekijän yhteistyökyky, vastuun kantaminen niin yksilönä kuin ryhmänä, kannustava ja avoin vuorovaikutus, sosiaaliset taidot ja kyky prosessoida toimintaa. (Aarnikoivu 2010, 107–110.)

Kehityskeskusteluryhmässä näkyvät normaalit ryhmäytymisen kehitysvaiheet. *Muotoutumisvaihe*, jossa asetetaan rajoja ja sovitaan pelisäännöistä sekä tehtävän kuva

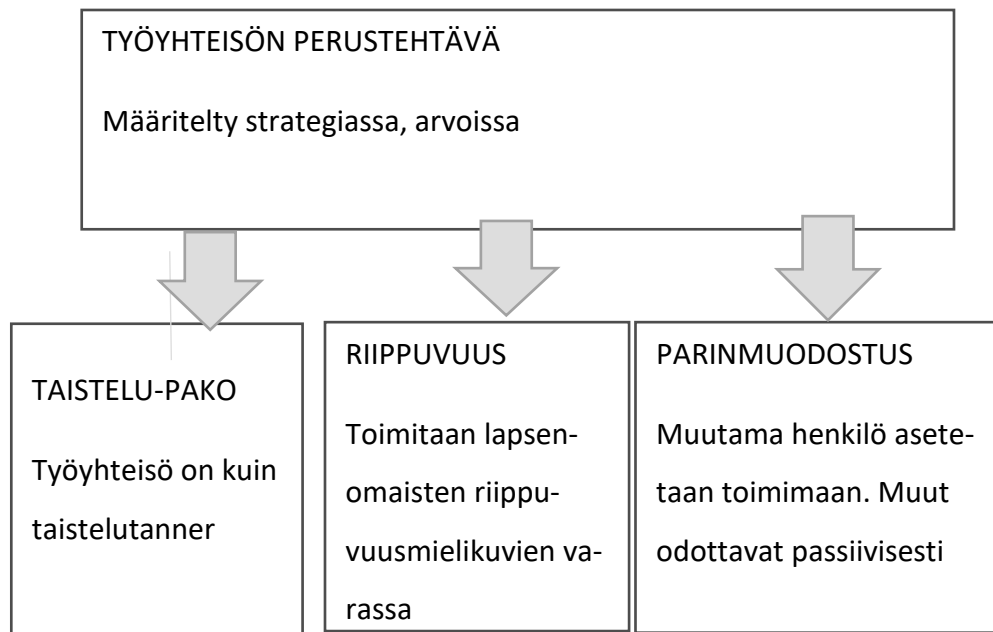
selkeytetään. Työntekijä hakee omaa paikkaansa ja rooliaan ryhmässä. Ryhmä tarvitsee esimiestä johtamaan toimintaa. *Kuohuntavaiheessa* tuodaan omia mielipiteitä esiin ja kommentoidaan toisten ajatuksia ja mielipiteitä. Kuppikuntia syntyy ja konflikteja esiintyy. Tehtäväkuva ei ole selkeä, vaan muutosvastarinta on voimakkaimmillaan. *Normivaiheessa* yhteistyö alkaa toimia. Syntyy luottamuksellinen ja avoimempi ilmapiiri. Pelisäännöt ovat selkeitä ja niihin sitoudutaan. Tehtäväkuva selkeytyy. *Tiimivaiheessa* pelisäännöt ja roolit ovat selkeitä ja joustavia. Ryhmän toiminta on itseohjautuvaa. Tehtävän suorittaminen on selkeää ja tavoitteellista. *Lopettamisvaiheessa* keskustellaan ryhmän toiminnasta prosessin aikana ja mitä on opittu. Ryhmä lopetetaan tai sille asetetaan uusi tavoite. (Aarnikoivu 2010, 111–112.)

Organisaatioissa on usein kehityskeskustelua varten tehty lomake, jota käytetään keskustelun pohjana. Lomake helpottaa yleensä kehityskeskusteluun valmistautumista, mutta se voi vaikuttaa myös siihen, että käsitellään vain lomakkeessa olevia asioita. Sen seurauksena työntekijän kannalta tärkeät asiat saattavat jäädä käsittelemättä. (Ahopelto 2019)

Kehityskeskustelun tavoitteena on myös vahvistaa työntekijän roolia ja perustehtävää työyhteisössä sekä sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Näin pyritään vahvistamaan positiivista vuorovaikutusta, työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Juuti 2015, 96–97.)

### 3.3 Haasteet työyhteisötaidoissa

Työyhteisöissä perustehtävä unohtuu helposti ja esimiehen tehtävänä on pitää tehtävänjako selkeänä. Mielikuvat liikuttavat pois perustehtävästä työyhteisössä kolmella tavalla, jotka on esitetty kuviossa 2. (Juuti & Vuorela 2015, 29–31.)



Kuvio 2. Perustehtävästä pois liikkumisen mielikuvat (Juuti & Vuorela 2015, 31 muokattu)

Mikäli työyhteisössä ei pystytä avoimesti keskustelemaan perustehtävästä, niin työntekijät luovat pohjan alitajuiseen mielikuvaan perustehtävästä. Taistelu ja pako tilanteissa työyhteisössä esiintyy paljon ristiriita- ja syyttelytilanteita. Työyksikössä etsitään syntipukkia, johon heijastetaan muun työyhteisön kielteisiä tunteita ja syyllisyyttä, jolloin heidän ei tarvitse itse käsitellä niitä. Syntipukki voi olla esimies tai työntekijä, joka toimii eri tavoin kuin muu työyhteisö. (Juuti & Vuorela 2015, 29–30.)

Ristiriitatilanteissa esimies asetetaan jalustalle ja työntekijät toimivat esimiehen antamien ohjeiden mukaisesti. Toiminta on kaavamaista ja mekaanista. Luovuus ja työ- ja toimintatapojen kehittäminen puuttuu kokonaan. Vastuu toiminnasta ja työnteke- misestä on esimiehellä. (Juuti & Vuorela 2015, 30–31.)

Parinmuodostustilanteissa työyhteisössä tulee ongelmia ja niitä pyritään ratkaise- maan projektin keinoin. Projektiin pyritään nimeämään siihen sopivia työntekijöitä, jotka pyrkivät aktiivisesti ratkaisemaan ongelmia. Näin syntyy kaksi ryhmää: projek- tiin osallistuvat ja projektista taka-alalle jäävät. Jotkut taka-alalle jäävät pyrkivät neu- vomaan projektiin osallistuvia ja hakemaan sitä kautta hyväksyntää, sekä itsetunnon kohotusta. (Juuti & Vuorela 2015, 29.)

Hyvät työyhteisötaidot lisäävät työntekijän ammatillisuutta, joka näkyy ulospäin asiakas- ja verkostokontakteissa. Ammattitaitoinen henkilöstö lisää työpaikan vetovoimaa. Asiakas, joka kokee saaneensa hyvää hoitoa ja kohtelua, kertoo asiasta eteenpäin. (Laaksonen 2017, 277–278.)

## 4 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja menetelmä

Tutkimusongelmana on selvittää kohtaavatko kohdekaupungin vanhusten laitos- ja palveluasumisen yksiköissä esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutustaidot. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia keskeiseen kehittämishaasteeseen: millaisena vuorovaikutus esiintyy esimiesten ja alaisten välillä.

Tehtävänä on lisätä tietoa vuorovaikutuksesta sosiaali- ja terveysalalta, erityisesti laitos- ja palveluasumisesta. Millainen vaikutus on lähijohtajuudella työyksikön vetovoimaisuuteen ja maineeseen henkilöstöä rekrytoitaessa. Millainen vaikutus alaitaidoilla, henkilöstön sitoutumisella työyksikön ja organisaation sääntöihin on lähijohtajuuteen.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisena johtajuus näyttäytyy laitos- ja palveluasumisessa?
2. Miten työyhteisötaidot näyttäytyvät esimiesten näkökulmasta?
3. Millaisena vuorovaikutus näkyy lähijohtajan ja alaisten arjessa?

Kausaalisella- eli selventävällä tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön syyseuraus suhdetta (Heikkilä 2014). Opinnäytetyö on case tutkimus, jossa pyritään tutkimaan ja lisäämään ymmärrystä rajattuun tutkimustapaukseen. Tutkimukseen oli tarve kyseisessä työyksikössä ja tutkijan kiinnostus aiheeseen. Tavoitteena on kuvata ja tarkastella tutkittavan ilmiön prosessia ja ominaispiirteitä objektiivisesti luonnollisessa ympäristössä. Tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2015)

Tutkimuksen tutkimusotteena käytetään määrällistä eli kvantitatiivista ja laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Määrällisellä tutkimuksella kartoitetaan olemassa olevaa tilannetta strukturoiduilla kysymyksillä, joita arvioidaan numeraalisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään olemassa olevaa tilannetta eli tutkimusongelmaa. (Heikkilä 2014)

Määrällisen tutkimuksen yleinen käytetty aineistonkeruumenetelmä on kyselytutkimus. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytetään vuosittain tehtävää henkilöstökyselyä, joka on toteutettu organisaation toimesta koko organisaation henkilökunnalle. Tulokset analysoidaan kyselyntuottajan toimesta, jotta aineiston keruu, tulosten syöttö ja käsittely on tehty luotettavasti ja huolellisesti. (Heikkilä 2014) Tutkimuksessa käytetään laitos- ja palveluasumisen henkilöstön vastauksia johtajuudesta. Kyselyssä on käytetty 5-portaista Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot olivat 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä sekä yksi vastausvaihtoehdoista oli 1=kyllä tai 2=ei tyyppinen. Kysymykset ovat suljettuja kysymyksiä. Kyselyn vastausprosentti on vaihdellut eri vuosina. Vastausprosentti on ollut vuosien 2016–2018 välisenä aikana 50–56 %. (Heikkilä 2014)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu neljälle laitos- ja palveluasumisen esimiehelle. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon sähköpostitse saatekirje (liite 1). (Hiltunen 2019)

Aineiston analyysimenetelminä teemahaastattelussa on sisältöanalyysi, jolla pyritään systemaattisesti ja objektiivisesti analysoimaan haastatteludokumentteja. Teemahaastattelun aineisto litteroitiin eli puhtaaksi kirjoitettiin teema-alueiden mukaisesti. Aineisto redusointiin eli pelkistettiin tiivistämällä. Sen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin niin, että samaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin ja nimettiin omiksi luokiksi. Aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto eli suoritettiin abstrahointi, jonka perusteella muodostettiin teoreettinen käsitteistö. (Hiltunen 2019)

Tutkimuslupa on haettu X kaupungin perusturvajohtajalta. Tutkimusluvan on allekirjoittanut perusturvajohtaja ja tutkija.

Teemahaastattelussa haastatellaan laitos- ja palveluasumisen esimiehiä. Heiltä on vuonna 2018 keväällä alustavasti kysytty suostumus haastateltaviksi, johon he olivat antaneet suullisen suostumuksen. Ennen haastattelua haastateltavat ja tutkija allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen haastattelusta (liite 2). Haastattelut tehtiin heinäkuun ja elokuun aikana 2019.

Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa se, että yksi tutkittavista on tutkijan esimies. Hän on työskennellyt kyseisessä yksikössä lyhyen ajan. Luotettavuuden lisäämiseksi teemahaastattelun kysymykset (liite 3) on esitetty kahdella eri organisaation esimiehellä.

Tutkimukseen käytetään luotettavuuden lisäämiseksi aineistotriangulaatiota. Tutkimuksessa yhdistetään useampia aineistoja keskenään. Tässä tutkimuksessa haastattelu ja kysely. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010)

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Esimiesten haastattelut

Tutkimusta varten haastateltuja esimiehiä oli neljä. Heillä oli kokemusta esimiestyöstä 4–40 vuotta. Yhdellä esimiehellä oli aina 2–5 työyksikköä johdettavanaan. Näissä oli henkilökuntaa 14–60 yhtä lähiesimiestä kohden. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla esimiehillä oli ammattikorkeakoulututkinto ja muita täydentäviä koulutuksia. Yksi esimies opiskeli haastatteluhetkellä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Jokaisella haastateltavalla oli työhistoriassa perushoitotyötä. Esimiesten vastauksissa LJ1, LJ2, LJ3 ja LJ4 yksi kirjain numero yhdistelmä tarkoittaa yhtä haastateltua lähijohdajaa.

#### 5.1.1 Esimiesten näkemykset johtajuudesta

**Hyvä johtajuus** sisälsi kaikkien haastateltavien mielestä sen, että esimies on helposti lähestyttävä ja tasapuolinen.

*”Pyrin olemaan helposti lähestyttävä ja tasapuolinen, että uskalletaan tulla matalalla kynnyksellä kertomaan asioista”*(LJ1)

*”Olen helposti lähestyttävä ja uskaltaa tulla kysymään.” (LJ4)*

*”meillä on semmoiset välit kyllä että, ne tietää sen että, ne saa mut varmasti kiinni.” (LJ3)*

*”Tsemppari ja kannustaja ja välillä kyllä kuulija, kyllä mun tehtävänä on välillä myös tukea.” (LJ2)*

**Etäjohtajuus koettiin haasteellisena** lähijohtajuuden ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Lähiesimiehet tunsivat riittämättömyyttä, koska kaikilla oli johdettavanaan useita yksiköjä ja oli täysin mahdotonta olla kaikkien työntekijöiden henkilökohtaisesti saavutettavissa. Etäjohtaminen oli myös vaikuttanut siihen, että toimintayksiköissä oli totuttu toimimaan omalla tavalla ja sen seurauksena muutosten toteuttaminen on haasteellista.

*”Joo se on se, että mä haluaisin olla paikalla enemmän, mutta en pysty olemaan paikalla enempää” (LJ3)*

*”ja mä haluan olla siellä missä ne ihmiset ja asukkaatkin” (LJ4)*

**Huono henkilöstötilanne** aiheutti myös huolta lähiesimiehille ja sen koettiin vaikuttavan omaan jaksamiseen.

*”Nää viimeiset vuodet, kun on aika huonot henkilöstötilanteet.” (LJ2)*

*”Siellä on ollut henkilökunnassa vaihtuvuutta.” (LJ3)*

### 5.1.2 Esimiesten näkemys alaistaidoista

Jokainen haastateltu esimies koki, että henkilöstön **työyhteisötaidot ovat puutteellisia**. Heidän mielestään sääntöjen ja sovittujen toimintatapojen noudattamisessa oli parantamisen varaa.

*”Joudutaan vielä hioo niitä alaistaitoja hyvinkin paljon.” (LJ1)*

*”ei esimies saa mitään aikaiseksi, jos alaistaidot on mitä on, ei niin kuin tueta sitä asiaa” (LJ3)*

*Joutuu hirveään paljon käymään niitä pelisääntöjä läpi. ” (LJ2)*



Esimiehet olivat saaneet sellaista palautetta henkilöstöltä, että he olivat **vihollisia tai välttämätön paha** työntekijöiden näkökulmasta.

*”että me ei tarvita johtajaa, mitä se, että pysyköön siellä kopissa, mitä se täällä tekee”*(LJ2)

*”Mä oon tullu siihen tulokseen, että siel on joku ihme kulttuuri, että esimies on se välttämätön paha”* (LJ4)

Haastateltavien vastauksista nousee esille, että **esimiehet kaipaavat alaisiltaan enemmän kykyä ottaa vastuuta** työntekemisestä. Varsinkin jos on päätetty jokin uusi toimintamalli. Ei riitä, että lähiesimies antaa toimintaohjeet, vaan jokaisen työntekijän pitäisi ottaa asiakseen myös toimia niin, että normaali arki pyörii työyksiköissä. Koettiin, että asioita ei lähdetä toteuttamaan sovitulla tavalla työyksiköissä eli ei sitouduttu yhteisesti päätettyihin toimintatapoihin.

*”Mut kyllä mä yllätyin siitä, kun sovittiin, että tehdään sitä, tätä ja tuota tässä yksikössä, kun lähdettiin pois, niin ei siellä juuri mitään oo tehty. Siinä mä olin johtamisen kanssa ihan hukassa pitkän aikaa, alussa mä menin ja mä tein itte, mutta ajattelin ettei tää toimi näinkään, kun mul on kuitenkin se toinen homma siinä hoidettavana”*(LJ4)

*”ja itselleni on sellainen kysymysmerkinä kuin sääntöjen noudattamattomuus”*(LJ1)

Esimiehet **luottavat henkilöstön ammattitaitoon** ja kokevat sosiaaliset taidot henkilöstön vahvuutena.

*”Siellä on se porukka mahtava ja ne osaavat muistisairaita kohdata.”* (LJ4)

*”Niin kun sellainen ihmisten kohtaaminen mun mielestä heillä on kyky siihen todella hyvä.”* (LJ2)

*”Kun on niin hyvä henkilökunta, että mä pystyn luottamaan niihin.”* (LJ3)

### 5.1.3 Vuorovaikutus esimiesten näkökulmasta

**Tiedonkulku** koettiin haasteena. Tieto ei kulkenut tai sitä ei sisäistetty.

*”Vaikka sulla on ne kanavat vaikka minkälaiset, niin se tieto ei saavuta kaikkia.”* (LJ1)

**Vuorovaikutus** toimii toisissa yksiköissä hyvin ja toisissa se on haastavampaa, vaikka yksiköissä olisi sama esimies. Vuorovaikutus koettiin esimiesten ja alaisten välillä hyväksi. Alaisten keskinäiset välit koettiin ajoittain haasteellisiksi ja vuorovaikutus henkilö sidonnaisiksi.

*”Esimiehen ja hoitajien niiden välinen vuorovaikutus on aika toimivaa.”* (LJ1)

*”Vuorovaikutus toimii siellä hirveän hyvin.”* (LJ4)

*”Pienellä porukalla vuorovaikutuksen on pakko toimia sen takia, että tieto kulkee ja näin.”* (LJ3)

*”Et tavallaan siinä meillä on kehittämistä ja siinä molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa.”* (LJ2)

*”Hoitajien välinen vuorovaikutus vaatii vielä satsausta...Saadaan toisten kadehtiminen pois.”* (LJ1)

*”Tiettyjen ihmisten välillä se on vähän sellaista henkilö sidonnaista.”* (LJ4)

#### 5.1.4 Rekrytointi

Tärkeiksi asioiksi nostettiin kyseiseen **työyksikköön sopivuus** palkattaessa uutta henkilöstöä. Esimies tuntee työyhteisönsä ja tietää millaista työntekijää työyhteisö tarvitsee vahvistuakseen ja toimiakseen organisaation tavoitteiden mukaisesti.

*”esimiehen on hyvä tuntea työyhteisö ja sen vahvuudet ja heikkoudet ”*(LJ1)

*”Sitä osaamista sen persoonan kanssa hakee”* (LJ3)

*”millaiset arvot häneltä nousee, onko ne sellaiset mitkä meidän arvot on ”*(LJ2)

Hakijoilta toivottiin hyviä alaistaitoja. Sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen, **työhön sitoutuminen ja perustehtävän** ymmärtäminen ja toteuttaminen nostettiin tärkeäksi.

*”työhön sitoutuminen on tärkeitä”*(LJ1)

*”joka on vahvin, osaavin ja pätevin, se joka tuo ehkä jotain uutta työyhteisöön”*(LJ2)

*”alaistaidot, oman työn ymmärtäminen, perustehtävän toteuttaminen, sääntöihin ja ohjeisiin sitoutuminen”* (LJ1)

*”perustehtävä on yleensä hanskassa, se sitten miten käytät sitä perustehtävää” (LJ3)*

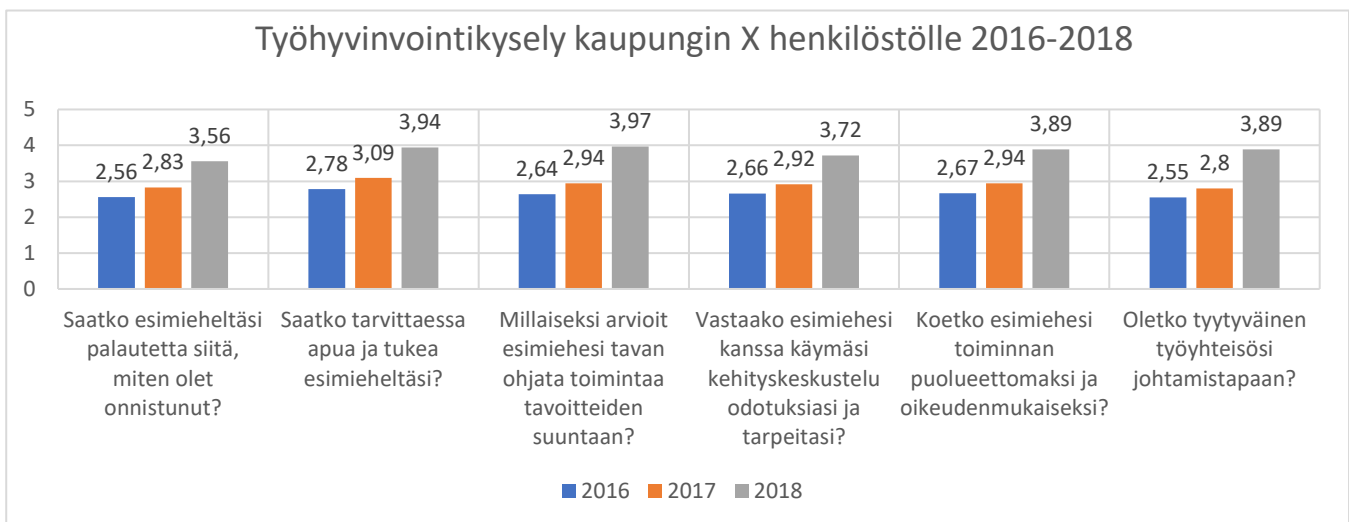
Tärkeänä asiana pidettiin myös **työkavereiden huomioimista**. Pitäisi olla tiimipelaaja, mutta niin että osaa tehdä omiakin päätöksiä eikä ole toisten johdateltavissa. Hyviä vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeänä, koska työskennellä moniammatillisissa tiimeissä.

*”on sellainen joukkuepelaaja eikä yksilöpelaaja, joka ajaa vain omaa etua ”(LJ1)*

*”tämmöisiä taitoja että miten sä kohtaat jonkun ihmisen, millä tavalla sä juttelet ihmiselle ja kommunikoitko sä ylipäätään” (LJ4)*

## 5.2 Henkilöstökyselyn vastaukset

Henkilöstökysely tehdään kaupungissa vuosittain. Kyselyn tuloksia käytetään kehittämistarpeiden määrittelyssä. Työyksikkö kohtaisesti katsotaan vastukset, joiden perusteella kukin työyksikkö nostaa esiin kehittämistarpeensa kullekin vuodelle. Tutkimuksessa tarkastellaan vuosien 2016–2018 välisenä aikana henkilöstön vastauksia johtajuudesta. Vastausprosentit olivat kyselyjakson aikana 50–56 % vuosittain.



Kuvio 3. Henkilöstökyselyn vastaukset ( Henkilöstökysely, 2016; Henkilöstökysely, 2017; Henkilöstökysely, 2018.)( Keskiarvot Liker väittämistä 5= täysin samaa mieltä, 1= täysin eri mieltä)

Henkilöstöstä vuonna 2016 puolet (ka. 2,56) koki saavansa esimieheltä palautetta siitä miten oli onnistunut tehtävässään. Suurin osa vastanneista (ka. 3,56) koki palautteen saannin esimieheltä lisääntyneen vuonna 2018.

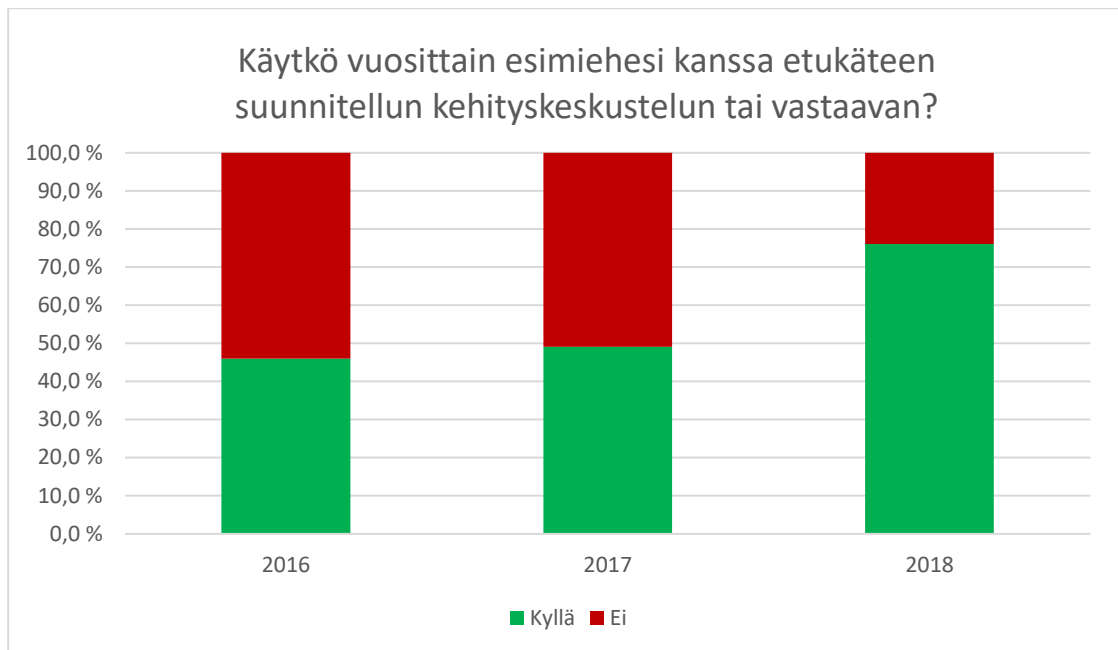
Henkilöstöstä apua ja tukea esimieheltä koki saaneensa tarvittaessa yli puolet (ka. 2,78) vuonna 2016. Vuoteen 2018 mennessä suurin osa (ka.3,94) vastaajista koki saaneensa apua ja tukea esimieheltä.

Vuonna 2016 yli puolet (ka.2,64) arvioi esimiehen tavan ohjata toimintaa sujuneen tavoitteiden suuntaisesti. Vuonna 2018 vastaajista suurin osa (ka.3,97) koki esimiehen tavan ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaisesti lisääntyneen.

Esimiehen kanssa käydyistä kehityskeskusteluista vuonna 2016 yli puolet (ka.2,66) vastaajista koki keskustelun vastanneen henkilön odotuksia ja tarpeita. Vuonna 2018 vastanneista suurin osa (ka.3,72) koki kehityskeskustelun vastanneen heidän odotuksiin ja tarpeitaan.

Esimiehen toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi arvioi yli puolet (ka.2,67) vastanneista vuonna 2016. Luottamus esimiehen toimintaan kasvoi vuoteen 2018 mennessä, jolloin suurin osa vastaajista (ka.3,89) koki toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi.

Työyhteisön johtamistapaan oli tyytyväisiä puolet (ka. 2,55) vastanneista vuonna 2016. Tyytyväisyys johtamiseen lisääntyi niin, että vuonna 2018 suurin osa vastaajista (ka. 3,89) oli tyytyväisiä johtamistapaan.



Kuvio 4. Henkilöstökyselyn vastaukset (Henkilöstökysely 2016; Henkilöstökysely 2017; Henkilöstökysely 2018.).

Henkilöstöstä alle puolet (46 %) kävi kehityskeskustelun esimiehen kanssa vuonna 2016 ja 49,1 % vuonna 2017. Vuonna 2018 kehityskeskusteluja käyneiden määrä lisääntyi, jolloin suurin osa henkilöstöstä (76,1 %), kävi kehityskeskustelun.

### 5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimusongelmana oli selvittää kohtaavatko kohdekaupungin vanhusten laitos- ja palveluasumisen yksiköissä esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutustaidot. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia keskeiseen kehittämishaasteeseen: millaisena vuorovaikutus esiintyy esimiesten ja alaisten välillä?

Johtajuuden merkityksestä työyksiköiden vetovoimaisuuteen ja maineeseen, sekä vaikutuksesta henkilöstöä rekrytoidessa. Nykyisen henkilöstön sitoutumista työyhteisöön ja organisaatioon, sekä alaistaitojen vaikutuksesta johtajuuteen. Opinnäytetyön tulokset nostavat esiin keskisuomalaisen keskisuuren kaupungin laitos- ja palveluasumisen johtamisen haasteet ja voimavarat esimiesten näkökulmasta. Tuloksista nousi esiin henkilöstön näkökulmasta lisääntynyt tyytyväisyys johtamiseen ja sitoutuminen organisaatioon ja työyhteisön tavoitteisiin.

## 1. Esimiesten näkemys johtajuudesta ja työyhteisötaidoista

Esimiehet kokivat olevansa helposti lähestyttäviä ja alaisia tukevia. Johtajuus lähtee esimiehen persoonallisuudesta, kyky tunnistaa ja välittää tunnetiloja ja hyvistä vuorovaikutus taidoista. Näillä keinoilla esimies pyrkii vaikuttamaan myönteisesti työntekijän ja työyhteisön toimintaan. (Syväjärvi 2016, 16)

Etäjohtaminen on lisääntymässä sosiaali- ja terveysalalla. Tämä tuo muutoksia johtamiskulttuuriin. Teknologian myötä virtuaalinen vuorovaikutus ja johtamisen tavoitteiden sisäistäminen korostuvat. Etäjohtajuuden myötä johtajuuden vaatimukset muuttuvat. Johtajalta toivotaan karismaa, vuorovaikutustaitoja, emotionaalista älykkyyttä ja innovatiivisuutta. Etäjohtajuus on kuitenkin edelleen henkilöstöjohtamista, jossa korostuvat luottamus esimiehen ja alaisten välillä, sitoutuminen tavoitteisiin ja avoin vuorovaikutus. (Angervo, Laitinen, Romppainen, Ruuth & Kukkurainen 2019) Etäjohtajuuden kulttuuri oli vielä muutosvaiheessa niin, että se koettiin haasteena, kun on monta yksikköä johdettavana. Työyksiköt ovat tottuneet toimimaan omalla tavallaan ja muutokset toimintatavoissa olivat haastavia.

Esimiehistä enemmistön mielestä henkilöstön alaistaidot ja vastuunottaminen, sekä sitoutuminen työtehtäviin olivat puutteelliset. Esimiehistä kaksi oli saanut vihamielistä palautetta alaisiltaan.

Luottamus esimiehen ja alaisten välillä lisää työhön sitoutumista. Työyksikön hektisessä arjessa alaiset tarkkailevat työympäristöä ja esimiehen toimintaa. Tarkkailun kohteena ei ole vain verbaalisen palautteen saaminen, vaan miten esimies reagoi aidosti tunne tasolla työyhteisön ja yksilön toimintaan. Esimiehen positiivinen ja kannustava asenne myös työyksikön haasteissa ja ongelmatilanteissa, lisää henkilöstön luottamusta johtajuuteen. (Syväjärvi, & Pietiläinen 2016, 15.) Esimiehen tehtävänä on tavoitteiden ja perustehtävän selkeyttäminen sekä palautteen antaminen alaisen perustehtävän toteuttamisessa. Näillä toimilla pyritään tukemaan luottamuksellisesti ja vuorovaikullisesti alaistaitoja. (Kivelä 2015)

Esimiehet luottivat henkilöstön ammattitaitoon ja kykyyn hoitaa asukkaita.

Palautteen antaminen on oleellinen osa hyviä työyhteisötaitoja. Palautteen saaminen oli se sitten positiivista, kehittävää tai rakentavaa, vahvistaa tai muuttaa toiminta tapoja työyhteisöissä. Positiivinen palaute vahvistaa työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja luottamusta työntekijän ammattitaitoon. (Pakka & Rätty 2010, 17.)

## 2.Vuorovaikutus

Vuorovaikutus toimii esimiesten mielestä hyvin heidän ja henkilöstön välillä. Työyhteisössä henkilöstön välinen vuorovaikutus koettiin yksikön mukaan, joko toimivaksi tai haasteellisiksi. Henkilökemioiden tuomat haasteet koettiin olevan yksilö ja työyksikkö sidonnaista.

Työyhteisöissä syntyy välillä ristiriita ja konfliktitilanteita, joita tulisi pyrkiä selvittämään avoimella ja rakentavalla vuorovaikutuksellisella keskustelulla. Ristiriita tilanteet syntyvät yleensä toimimattomista vuorovaikutus tilanteista. (Pakka & Rätty 2010, 11–12.) Toimivan vuorovaikutuksellisen ja luottamuksellisen työilmapiirin luominen on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä. Hyvällä ja asiallisella viestinnällä tuetaan avointa luottamuksellista ilmapiiriä. Vuorovaikutus on aina monen suuntaista. Vuorovaikutustilanteissa on hyvä ottaa huomioon toisten ominaisuudet niin keskustelijana kun kuuntelijana. (Horn, Reunanen & Vapalahti 2019,47, 55–56.)

## 3.Henkilöstön sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon

Työyhteisön alaistaidot ovat sidoksissa työhyvinvointiin, kun työyhteisö voi hyvin alaisten työtyytyväisyys lisääntyy. Työyhteisöön tyytyväiset ja sitoutuneet alaiset kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutuksellisin keinoin perustehtävän tekemiseen, johtajuuteen sekä johtajuuden tukemiseen. (Rehnbäck & Keskinen 2005,26). Henkilöstön tyytyväisyys johtamiseen oli lisääntynyt seuranta jakson aikana. Työyksikön tavoitteiden suuntainen toiminta ja esimiehen puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus olivat lisänneet henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiseen. Säännöllisesti käytyjen kehityskeskustelujen myötä alaiset oli kokenut avun ja tuen saamisen esimieheltä lisääntyneen.

Henkilöstön rekrytointi oli haastavaa nykyisessä henkilöstö tilanteessa, kun hakijoita vakituisiin vakansseihin ei ole, eikä sijaisiakaan ole saatavilla. Näkyviin nousi rekrytoinnissa tärkeinä pidettäviä asioita: työyhteisöön sopeutuminen, perustehtävien sisäistäminen, työhön sitoutuminen ja tiimityöskentelytaidot.

Henkilöstön saatavuus on suurena ongelmana laitos- ja palveluasumisen yksiköissä. Henkilöstömitoituksen nousu asteittain vuoteen 2023 mennessä lisää sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tarvetta, josta on jo tällä hetkellä pula. (Kuntaliitto 2019a)

#### 4.Yhteenveto

Esimiehet kokivat olevansa helposti lähestyttäviä ja alaisiaan tukevia. Haasteena he kokivat etäjohtajuuden, joka vaikeutti toiminnan muutoksissa sekä ristiriitatilanteissa. Alaisten perustehtävän sisäistäminen, vastuunotto ja sitoutuminen koettiin puutteellisiksi. Osittain alaisten suhtautumiseen johtajuuteen koettiin, jopa vihamieliseksi. Huono henkilöstötilanne sosiaali- ja terveysalalla on suuri ongelma maanlaajuisesti, erityisesti vanhuspalveluyksiköissä.

Henkilöstökyselyn mukaan alaisten tyytyväisyys organisaatioon ja johtajuuteen on lisääntynyt, tämä lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Hyvä johtajuus lisää työhyvinvointia, tämän myötä työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön ja organisaatioon vahvistuu.

Työyhteisön tavoitteiden ja perustehtävän selkeyttäminen vuorovaikutuksellisilla keinoilla vahvistaisi alaisten ja esimiesten välistä keskinäistä luottamusta ja sitoutumista työyhteisöön. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta ammatillisesta kehitymisestä, sitoutumisesta ja toimimisestaan osana työyhteisöä (Pakka & Rätty 2010,23).



## 6 Pohdinta

### 6.1 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin. Millaisena lähijohtajuus näyttäytyy laitos- ja palveluasumisessa? Miten työyhteisötaidot näyttäytyvät lähiesimiehen näkökulmasta? ja Millaisena vuorovaikutus näkyy lähijohtajan ja alaisten arjessa? Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia laitos- ja palveluasumisen esimiehiltä ja henkilöstöltä.

#### **1 Millaisena lähijohtajuus näyttäytyy laitos- ja palveluasumisessa**

Kyselytutkimuksen vastausten mukaan esimiehet kokivat olevansa helposti lähestyttäviä ja tasapuolisia. Ongelmaksi koettiin etäjohtajuus, kun ei ehdi olla paikalla tarpeeksi usein. Tällöin ei ole aikaa perehtyä työyhteisön asioihin, eikä tunne työntekijöitä, kun on monta yksikköä johdettavana. Molemmin puolta luottamusta ei muodostu, eikä avoin keskusteluyhteys avaudu. Johtajuuteen aiheutti haasteita huono henkilöstötilanne. Ongelmana oli ammattitaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön saaminen, sekä henkilökunnan vaihtuvuus.

#### **2 Miten työyhteisötaidot näyttäytyvät lähiesimiehen näkökulmasta**

Riekkö, Salonen & Uusitalo (2010) tutkimuksen mukaan lähiesimiehen tärkeimpänä tehtävänä pidettiin työyhteisön perustehtävästä huolehtimista ja työnkuvien selkeyttämistä (Riekkö2010 43). Esimiesten vastausten mukaan henkilöstön alaistaidoissa oli ristiriitaisuuksia. Osa alaisista on sisäistänyt ja sitoutunut hyvin työyhteisön sääntöihin ja perustehtävään. He osaavat olla itseohjautuvia ja asiakaslähtöisiä. Tällöin he kunnioittavat omaa ja toisten työtä, he ovat vastuullisia työntekijöitä ja toimivat sovittujen sääntöjen mukaan.

Henkilöstön ammattitaito ja asukkaiden kohtaaminen koettiin hyväksi. Toisaalta esimiehet joutuivat muistuttamaan henkilöstöä sovitusta säännöistä ja perustehtävään sitoutumisesta. Henkilöstöä piti muistuttaa myös vastuusta ja oma-aloitteisuudesta.

### 3 Millaisena vuorovaikutus näkyi lähijohtajan ja alaisten arjessa

Esimiehen ja henkilöstön hyvä vuorovaikutussuhde lisää työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, jonka seurauksena työtyytyväisyys paranee (Kivelä 2015). Henkilöstön mukaan esimieheltä saatu palaute on parantunut. Avun ja tuen saaminen esimieheltä, sekä oikeudenmukaisuus ovat lisääntyneet kyselyjakson aikana henkilöstön vastauksen perusteella. Yleinen tyytyväisyys johtamiseen ja toiminnan tavoitteellisuuteen työyhteisöissä koettiin hyväksi. Tämä taas vahvistaa sitoutumista työyksikköön ja perustehtävään.

Esimiesten mielestä haasteita koettiin tiedonkulussa ja tällöin ei toimittu sovittujen sääntöjen mukaisesti. Esimiesten mukaan vuorovaikutus oli henkilösidonnaista. Täähän vaikuttivat työntekijöiden väliset henkilökemiat. Osa esimiehistä oli saanut negatiivista palautetta, henkilöstö koki heidät tarpeettomiksi ja välttämättömäksi pahaksi.

Kehityskeskustelussa tärkeintä on esimiehen ja työntekijä välinen vuorovaikutuksellinen keskustelu. Luottamukselliset kehityskeskustelut lisäävät työntekijöiden sitoutumista, kehittymistä ja viihtyvyyttä. (Ahopelto 2019) Henkilöstön mukaan esimiesten kanssa käydyt kehityskeskustelut toteutuivat entistä paremmin ja ne koettiin toimintaa selkeyttäväksi. Kehityskeskustelut vastasivat niille asetettuja toiveita ja odotuksia, jolloin vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus henkilöstön ja esimiehen välillä vahvistui.

## 6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusaineisto on kootu sieltä missä tutkittavaa ilmiötä esiintyy. Luotettavuutta lisää haastateltavien mahdollisuus vaikuttaa omien näkemysten jakamiseen tutkimuksen kautta. (Hyväri & Vuokila-Oikonen 2020) Tutkimuksen luotettavuutta lisää aineistotriangulaati. Triangulaatiota käytettiin tutkimuksessa teemahaastatteluna ja henkilöstökyselynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tutkimuskysymyksiin vastasivat kaikki (4), laitos- ja vanhushuolteenesimiestä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta heikentää pieni otanta. Luotet-

tavuutta heikentää kahden esimiehen vähäinen työkokemus haastattelu hetkellä kyseisessä työyksikössä. Lyhyt aika esimiehenä tuo haasteita arvioida alaisia ja heidän taitojaan työyhteisössä. Tämän lisäksi oma johtajuus ja rooli eivät ole löytyneet työyhteisössä ja täten on vaikeus arvioida omia taitoja. Toistaalta taas kaksi haastateltavaa ovat toimineet pitkään esimiehinä samoissa työyksiköissä, joten tämä taas lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että kysymyksistä puuttui alaisten näkemys omista alaistaidoista.

Tutkimustuloksissa ei kohtaa esimiesten näkemykset alaistaidoista eikä alaisten oma näkemys omista taidoistaan. Täten tuloksia alaistaidoista ei voi verrata keskenään.

Henkilöstökyselyyn vastasi vuosina 2016- 2018 noin 50- 56 % laitos- ja palveluasumisen henkilökunnasta. Tämä vähentää kyselytutkimuksen luotettavuutta.

Vastaavasti henkilöstökysely tutkimuksen luotettavuutta lisää ulkopuolisen tahon teettämä kysely, johon henkilöstö on vastanut sähköpostin kautta anonymisti.

Kysymykset olivat valmiita suljettuja, numeraalisia kysymyksiä. Henkilöstökyselyn vastaukset muuttuivat vuosittain positiivisemmiksi. Tämä mietityttää, että vastasiko henkilöstökyselyyn sellaiset työntekijät jotka olivat tyytyväisempiä työhönsä ja työyhteisöönsä. Vastaavasti mietityttää, jättikö kyselyyn vastaamatta työyhteisöön tyytymättömämmät työntekijät.

Tutkimuksen tulee tehdä hyviä eettisiä käytänteitä noudatten. Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, jotta sen tulokset olisivat uskottavia ja luotettavia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6) Tutkimuksen eettisyyttä lisää, kun tutkimuksen osallistuvilla on riittävästi tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkittavien tulee allekirjoittaa kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja hänellä on oikeus perua sopimus missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. (Hakala 2016, 8)

Tutkimuksen eettisyyttä vahvisti kaupungin perusturvajohtaja allekirjoittama tutkimuslupa ja tutkimukseen osallistuneiden esimiesten allekirjoitama suostumus tutkimukseen osallistumisesta yhdessä tutkijan kanssa.

Esimiesten haastattelututkimuksen eettisyyttä lisäävät yksilöhaastattelut, joissa vastauksia ei tiedä kuin tutkimuksen tekijä. Tämä lisää haastateltavan uskallusta kertoa asioista rehellisesti, koska muut haastateltavat eivät tiedä toistensa vastauksia. Lisäksi tutkimuksen eettisyyttä lisää se, että tutkimuksen tekijä ei tuntenut

aiemmin kolmea haastateltavaa. Kyselytutkimuksen eettisyyttä heikentää se, että tutkimuksen tekijä on töissä yhdessä tutkimuksen kohteena olevassa työyksikössä, jossa yksi haastateltava toimii tutkijan esimiehenä.

Henkilöstökyselyn eettisyyttä lisää se, että tutkimuskysely teetettiin ulkopuolisella taholla ja henkilöstön esimiehet eivät voineet vaikuttaa esitettyihin kysymyksiin.

### 6.3 Kehittämisehdotuksia

#### 1. Lähi- ja etäjohtajuuden haasteet ja voimavarat

Tutkimuksessa ei tullut selvemmin esille miten etäjohtajuuden haasteita pystytään työstämään yhdessä henkilöstön kanssa. Mitkä ovat ne keinot, joilla lisätään keskinäistä luottamusta ja saadaan avoin keskusteluyhteys. Toisaalta taas etäjohtajuus mahdollistaa henkilöstön itsenäistä ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä vastuun ottamista. Etäjohtajuudesta huolimatta esimies ja henkilöstö voivat hyvällä vuorovaikutuksella tukea ja vahvistaa toistensa kasvua ja kehitystä.

#### 2. Miten alaiset näkevät omat alaistaitonsa ja kehittämistarpeensa

Alaisten tulee tunnistaa omat kykynsä ja rajansa toimia osana moniammatillista työyhteisöä. Tarvittaessa tulee kehittää ammatillisia taitoja, ottaa vastuu omasta toiminnasta sekä saada ja antaa palautetta. Luottamuksellinen ja avoin työyhteisö vahvistaa työhyvinvointia ja lisää työn imua. Hyvässä työyhteisössä uskalletaan tuoda rehellisesti esille omat mielipiteensä, mikä mahdollistaa työntekijän omien taitojen ja koko työyhteisön kehittymistä.

#### 3. Miten lähijohtajan uupuminen vaikuttaa työyhteisön jaksamiseen

Lähijohtajien uupuminen on suuri uhka työyhteisölle. Nykyajan haasteina ovat organisaatioiden taloudellinen priorisointi, joka aiheuttaa työtehtävien lisääntymisen harvanevalle esimiesjoukolle. Esimiesten vähentämisen lisääntyessä esimiehen pitäisi pystyä priorisoimaan työtehtäviä, samassa työajassa pitää kyetä tekemään lisääntyvä työmäärä. Lisäksi esimies ei enää pysty olemaan läsnä eri työyksiköissä niin paljon kuin aiemmin. Tällöin esimies ei tunne kunnolla eri työyhteisöjä eikä heidän toimintatapojaan. Haasteena on pystyykö esimies enää kuormittavassa tilanteessa kuuntelemaan työntekijöiden mielipiteitä, tukemaan ja kohteamaan heitä oikeu-

denmukaisesti ja tasapuolisesti. Esimiehen kuormittava tilanne voi siis epäsuorasti heijastua huonolla tavalla työyhteisön perustehtävään ja asiakkaiden saamaan hoitoon sekä palveluun.

Kuormittavassa tilanteessa korostuu yhteisöllisyys. Tärkeää olisi yhdessä miettiä miten esimies ja alaiset voisivat tukea toinen toistaan. Lisäksi olisi hyvä miettiä miten jokainen tuntee tulleensa kuulluksi ja miten työkuormaa voisi jakaa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Prima Oy.

Ahopelto, T. 2019. Kehityskeskustelut -arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Tampereen yliopisto. Viitattu 5.12.2019.

<https://alusta.uta.fi/2019/05/28/kehityskeskustelut-arviointia-tavoitteita-oppimista-ja-ennen-kaikkea-vuorovaikutusta/>

Angervo, K., Laitinen, K., Romppainen, S., Ruuth, E. & Kukkurainen, M L. 2019. Etäjohtaminen ja läsnäolon kokemus. LAMK Pro. Viitattu 30.10.2020.

<http://www.lamkpub.fi/2019/01/08/etajohtaminen-ja-lasnaolon-kokemus/>

Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. SAGE publications Ltd.

Erkkilä, S; Hyvärinen, M; Kaasinen-Parkatti, L; Kallio, K; Kemppainen, E. 2012. Lähi- ja perushoitajien työhyvinvointi 2012 ”Jaksamisen rajat tulee työssä vastaan. Huoli hoidon laadusta painaa.” SUPERIN selvityksiä 2012. Viitattu 25.10.2020.

[https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/l\\_hi- ja\\_perushoitaja.pdf](https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4691/l_hi- ja_perushoitaja.pdf)

Hakala, T. 2016. Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa - tutkijan näkökulma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö Pro gradu -tutkielman lisäosa. Viitattu 15.11.2020.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100284/GRADU-1481615633.pdf?sequence=1>

Halonen, M. 2016. Työssä oppimisen muodot. Valtionneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 14.11.2020.

<https://tyontulevsuus.wordpress.com/2016/10/20/tyossa-oppimisen-muodot/>

Hankonen, R. 2015. Työnohjaus auttaa ymmärtämään työtä. Tehy-lehdessä 16/2012.

Viitattu 11.10.2019. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyonohjaus-auttaa-ymmartamaan-tyota>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. EDITA. Viitattu 30.4.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työterveyslaitos. Viitattu 3.12.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>

Henkilöstökysely. 2016. X kaupunki.

Henkilöstökysely. 2017. X kaupunki.

Henkilöstökysely. 2018. X kaupunki.

Hiltunen, L. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 19.4.2019. [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_analysointi2.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf)

Hoffren, M. 2019. Vaieta tai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies. Viitattu 22.9.2019. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-3029-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-3029-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-3029-3/urn_isbn_978-952-61-3029-3.pdf)

Horn, H; Reunanen, M & Vapalahti, K toim. 2019. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta sosiaali- ja terveysalalla. XAMK kehittää 72 kaakkoissuomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.11.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160410/URNISBN9789523441545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvän johtamisen kriteerit.2014. Työterveyslaitos. Viitattu 22.9.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Hyväri, S & Vuokila-Oikkinen, P.2020. Tutkimus- Ja Kehittämistyön Luotettavuus. Diakin kirjasto. Viitattu 13.11.2020. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti.P.2018. Huono Johtaminen- tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi. Gaudemus Oy.

Karhapää, M, Laulainen, S & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveyshuollossa. Viitattu 17.11.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/se/h/0359-6680/34/2/tyoyhte.pdf>

Karvonen, E. 2016. Käsiteltyjen aiheiden vaikutus kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Psykologian ja logopedian laitos.

Viitattu 15.3.2020. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/130795/KarvonenEssi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kivelä, P & Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. TAMKJOURNAL. Viitattu 13.9.2019. <http://tamjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia/>

Korhonen, J; Palinsaari, A; Ylikorpi, H-L; Risto, S & Berg, K-M. 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoimatarpeet ja tarpeisiin vastaaminen Pohjois-Pohjanmaalla. Pohjois-pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. Viitattu 20.9.2019. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117698/Raportteja\\_70\\_2015.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117698/Raportteja_70_2015.pdf?sequence=2)

Kuntaliitto.2019a. Kyselytulos kunnista: Henkilöstön saatavuus vanhustenhuollon suurin ongelma. Viitattu 25.10.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2019/kyselytulos-kunnista-henkiloston-saatavuus-vanhustenhuollon-suurin-ongelma>

Kuntaliitto. 2019b. Suomen kaupungit ja kunnat. Tilastot ja julkaisut. Viitattu 27.10.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017.Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu. Otavan kirja paino

Lahdes, T. 2018.Luottamusta voi ja kannattaa parantaa -jokaisen. Työelämä 2020. Viitattu 1.12.2019. [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/aiemmat\\_blogipalstat/tyoelaman\\_muutoksetekijat/luottamusta\\_voi\\_ja\\_kannattaa\\_parantaa\\_-\\_jokaisen.5970.blog](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/aiemmat_blogipalstat/tyoelaman_muutoksetekijat/luottamusta_voi_ja_kannattaa_parantaa_-_jokaisen.5970.blog)

Lammintakanen, J; Rissanen, S; Peronmaa-Hanska, E; Joensuu, M & Ruottu, T.2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa, monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.9.2019.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johdaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johdaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



L11.4.2003/304.Laki kunnallisesta viranhaltijasta. Annettu 11.4.2003. Viitattu 24.8.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>

Luottamus työyhteisössä. 2017. työturvallisuus keskus. Viitattu 1.12.2019.

[https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/luottamus\\_tyoyhteisossa.7371.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/luottamus_tyoyhteisossa.7371.news)

Luukkala, J.2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu, organisaation toiminnan kulma kivet. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Viitattu

16.11.2019. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-353-0.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf)

Mentoriksi. 2019.Oulu. Oulun yliopisto. Viitattu 11.10.2019. <https://www.oulu.fi/yliopisto/mentoriksi>

Mäki, T. Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet – kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Otavan kirjapaino Oy.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014.Johtajana muutoksessa. Suomen kuntaliitto. ACTE 253. Viitattu 27.11.2019.

[file:///C:/Users/T/Desktop/acta253ebook%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/T/Desktop/acta253ebook%20(6).pdf)

Nordic Council of Ministers. 2014. Recruitment and Retention of Health Care Professionals in the Nordic Countries A Cross-national Analysis. TemaNord 2014:554. Viitattu 21.9.2019.

<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:747320/FULLTEXT02.pdf>

Northouse, P. 2007. Leadership - theory and Practice. Sage Publications.

Pahkin, K., Kurki, A-L; Mäki, E. & Lindström, S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Työterveyslaitos ja Aalto yliopisto. Viitattu 3.10.2019.

<https://www.iulkari.fi/bitstream/handle/10024/114846/Henkilostovoimavarat.pdf?sequence=1>

Pakka, J & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. Viitattu 1.11.2020. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)

Peltonen, M.2013. Mentoroinnista tukea esimiehille. Kuntatyönantaja 5/2013. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö- ja kehittämispalvelujen osastopäällikkö Tiina Mäen haastattelu. Viitattu 10.10.2019. <https://www.kuntatyonantaja.fi/2013/5/mentoroinnista-tukea-esimiehille>

Pynnönen, A. 2012. Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 22.9.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37841/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201205151662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rehnbäck, K & Keskinen, S.2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus Helsinki 2005. Viitattu 1.11.2020. <http://liideriblog.fi/wp-content/uploads/2014/03/Alaistaidot.pdf>

Riekko, K; Salonen, K & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino. Viitattu 12.11.2019. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. toim. 2017.Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro.

Roos, S & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla vaikuttavuutta. United Press.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.10.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Sairaanhoitajien työolobarometri 2018. 2019. Sairaanhoitajaliitto. Viitattu 24.4.2019. <https://sairaanhoitajat.fi/2019/sairaanhoitajien-tyoolobarometri-sairaanhoitajien-tyytymattomyys-tyooloihin-kasvaa/>

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen käsikirja. Vantaa. Talentum.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämäntaidot. Helsinki. Grano Oy.

Sydänmaanlakka, P.2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7,0 Miten kasvaa viisaksi johtajaksi? Turun. Talentum Media Oy.

Syvjäjärvi, A & Pietiläinen, V (toim.).2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2016.

Tevameri, T. 2019. Sote-palvelujärjestelmässä yritysten potentiaali tulisi tunnistaa ja hyödyntää strategisesti. Työ ja elinkeinoministeriö. Sosiaali- ja terveyspalvelut. Viitattu 20.9.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161643/Sosiaali\\_ ja\\_ terveyspalveluiden\\_nakymat\\_kevat\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161643/Sosiaali_ ja_ terveyspalveluiden_nakymat_kevat_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Toivola, T-M & Närkki, A. 2012. Nuoret hyvinvoinnin ammattilaiset- Osaavaa henkilöstöä tulevaisuuden sosiaalialalle. Sosiaalialan Työnantajat ry:n t. Viitattu 22.9.2019. <https://www.tat.fi/digilehti/sote-digipaper/nuoret-hyvinvoinnin-ammattilaiset.pdf>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi

Tutkimuksen toteuttaminen. 2010. Jyväskylän yliopisto humanistisyyhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 20.8.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 15.11.2020. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työhyvinvointi. 2018. Sosiaali- ja terveysministeri. Viitattu 25.4.2019. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Työnohjaus.2019. Suomen työnohjaajat ry. Viitattu 12.10.2019. <https://www.suomentyönohjaajat.fi/tyonohjaus>

Vanhusalan toimijat keskustelevat henkilöstömitoituksen toteutuksesta. 2019. Sosiaali- ja terveys ministeriö. Viitattu 24.8.2019. [https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/vanhusalan-toimijat-keskustelivat-henkilostomitoituksen-toteutuksesta](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vanhusalan-toimijat-keskustelivat-henkilostomitoituksen-toteutuksesta)

Vanhustenhoito.2019. Onko henkilöstö pätevää, onko lääkeluvat kunnossa ja saako vanhus sitä ruokaa mitä lista lupaa? muun muassa näitä asioita hoivakodissa valvotaan. Yle uutiset. Viitattu 19.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10691849>

Sosiaali- ja terveys ministeriö. 2019. Vanhuspalvelujen lakiluonnos: Henkilöstömitoitukseen laskettaisiin vain välittömään asiakastyöhön osallistuvat. Viitattu 3.10.2019.

[https://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/vanhuspalvelujen-lakiluonnos-henkilostomitoitukseen-laskettaisiin-vain-valittomaan-asiakastyohon-osallistuvat](https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vanhuspalvelujen-lakiluonnos-henkilostomitoitukseen-laskettaisiin-vain-valittomaan-asiakastyohon-osallistuvat)

Österberg, M.2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro. Meedia Zone.

## Liitteet

### Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje

Hei!

Opiskelen johtamisen- ja kehittämisen ylempää korkeakoulututkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni esimies- ja alaistaidoista laitos ja palveluasumisessa. Tutkimusluvan tutkimuksen tekemiseen olen saanut Perusturvajohdajalta. Tutkimukseni tavoite on selvittää esimies ja alaistaitoja sekä niiden vuorovaikutusta laitos- ja palveluasumisessa. Tutkimuksen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä työelämän kehittämiseen.

Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja jos jossain vaiheessa haastattelua haluat keskeyttää osallistumisesi, se on mahdollista. Haastatteluun tulee varata aikaa 90 minuuttia. Sitoudun tutkijana noudattamaan tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyviä ohjeita sekä suojelemaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä.

Tutkimus on ehdottoman luottamuksellinen ja saatuja tuloksia tullaan käyttämään vain opinnäytetyöni kokoamiseen, jonka jälkeen kerätty aineisto hävitetään. Yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa raportista.

Toteutan tutkimukseni haastatteluosuuden yksilöhaastatteluna. Toivon, että vahvistat minulle osallistumisesi haastatteluun viimeistään viikkoa ennen haastattelupäivää. Kerron Sinulle nyt etukäteen teemat, joita haastattelussani käsitellään: Miten johtajuus toimii työyksiköissäsi? Millaiseksi koet henkilöstön alaistaidot? Miten vuorovaikutus toimii työyksiköissäsi? Mitkä tekijät ovat tärkeitä henkilökuntaa rekrytoidessa?

Voit miettiä näitä halutessasi jo ennen haastattelua.

Kiitoksia yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin Tarja Ajalin [tarja.ajalin@X.fi](mailto:tarja.ajalin@X.fi)

Ohjaava opettaja Tapio Mäkelä [tapio.mäkelä@jamk.fi](mailto:tapio.mäkelä@jamk.fi)

## Liite 2. Haastateltavan suostumus

Haastateltavan suostumus osallistumisesta Kaupunki X laitos- ja palveluasumisen esimies ja alaistaitoja koskevaan tutkimukseen.

Olet osallistumassa teemahaastatteluun, jossa selvitetään esimies- ja alaistaitoja laitos- ja palveluasumisessa.

Sitoudun tutkijana noudattamaan tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyviä ohjeita sekä suojelemaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä.

Tutkimusaineisto käsitellään tutkimuksessa niin, että vastaajien henkilöllisyyttä ei voi yhdistää vastaajien antamiin tietoihin. Sähköinen tutkimusaineisto eli nauhoitetut haastattelut säilytetään siten, etteivät muut kuin tutkija pääse niihin käsiksi ja kun ne on kirjoitettu auki tekstiksi, ne hävitetään.

Kaupunki X     \_/\_/\_/\_\_\_\_\_

Sähköposti: tarja.ajalin@X.fi

Haastattelulupa (jää tutkijalle)

Suostun osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen.

\_\_\_\_\_

Aika ja paikka

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus ja nimen selvennys

Liite 3. Haastattelu kysymykset

Haastattelun tavoite on löytää vastuksia tutkimus ongelmaan, Miten vahvistaa vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä?

Taustatiedot:

Ammatti/ koulutus

Työkokemus esimies työstä

Montako yksikköä johdettavana

Teema-alueet

1. Miten mielestäsi johtajuus toimii työyksiköissäsi?

Haasteet?

Voimavarat?

Jaksaminen?

2. Millaiseksi koet henkilöstön alaistaidot?

Sitoutuminen?

Ammattitaito?

Voimavarat?

3. Miten vuorovaikutus toimii työyksikössänne?

henkilöstö- esimies

esimies- henkilöstö

vahvuudet?

kehittämistarpeet?

4. Mitkä tekijät ovat tärkeitä henkilökuntaa rekrytoidessa?