



# **TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA YKSIJOHTAJAJÄRJESTELMÄLLÄ JOHTAMISEN TOIMIVUUDESTA LIKELAITOKSESSA**

Minna Mäkinen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen  
koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MÄKINEN, MINNA:

Työntekijöiden kokemuksia yksijohtajajärjestelmällä johtamisen toimivuudesta liikelaitoksessa

Opinnäytetyö 93 sivua, josta liitteitä 16 sivua  
Huhtikuu 2012

---

Yksijohtajajärjestelmää on Suomessa alettu käyttämään 1990-luvun jälkeen terveydenhuollon johtamisessa. Sen tavoitteena on saattaa johtajat oikeaan johtajan asemaan, nopeuttaa hallinnointia ja toiminnan suunnittelua sekä vähentää hierarkkisia tasoja organisaatiossa. Yksijohtajajärjestelmällä tähdätään asiakaslähtöisyyteen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata liikelaitosmallilla toimivan laboratorion käytössä olevan yksijohtajajärjestelmän toimivuutta johtamisen osalta työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyön tutkimusongelmina olivat: mikä on työntekijöiden näkemys yksijohtajajärjestelmästä, miten toiminnan johtaminen toimii yksijohtajajärjestelmässä ja miten henkilöstöjohtaminen toimii yksijohtajajärjestelmässä. Tavoitteena oli selvittää vaikuttaako hallinnon madaltaminen organisaation kehittämiseen. Selvittää yksijohtajajärjestelmän käytön tuomat vahvuudet ja haasteet johtamisessa sekä tarkastella saatujen tulosten pohjalta, miten yksijohtajajärjestelmän tavoitteet toteutuvat. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista survey-tutkimusta, jonka aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla.

Kyselystä saatujen tulosten mukaan yksijohtajajärjestelmä terminä oli melko hyvin työntekijöiden tiedossa. Työntekijät myös tunsivat organisaationsa rakenteet hyvin. Toiminnan johtaminen ja sen kehittäminen olivat organisaatiolla hyvin hallinnassa työntekijöiltä saatujen kokemusten perusteella. Työntekijät toivoivat saavansa omia toiminnan kehittämiseen liittyviä ideoita enemmän esille organisaatiossa. Eniten työntekijät halusivat muutosta talouden esille tuomisessa. Henkilöstöjohtamisen suurimmat ongelma-alueet olivat palautekulttuurin puutos, palkkauksen riittämättömyys sekä palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyys.

Saadut tutkimustulokset olivat yhteneviä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin henkilöstöjohtamisen osalta. Tutkimustulokset antoivat kohdeorganisaatiolle hyvän kuvan heidän johtamisen tasostaan ja siinä esiintyvistä puutteista. Yksijohtajajärjestelmän tavoitteet toteutuivat kohdeorganisaatiossa hyvin. Kehittämissuhteena kohdeorganisaation tulee parantaa palautekulttuuriaan, osallistaa työntekijöitään rekrytointiprosesseihin ja uskaltaa käyttää palkkausta aitona kiitoksena hyvin tehdystä työstä sekä saattaa palkitsemisjärjestelmät läpinäkyviksi.

---

Asiasanat: yksijohtajajärjestelmä, toiminnan johtaminen, henkilöstöjohtaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree  
Degree Programme in Development and Management of Health Care and  
Social Services

MÄKINEN, MINNA: Employees' Experiences of a Sole Management System Functionality in the Public Utility

Master's thesis 93 pages, appendices 16 pages  
April 2012

---

The sole management system aims to bring the directors in the right leading position, to speed up the management and operational planning as well as to reduce the hierarchical levels of organization. The sole management system is aimed at customer orientation. The purpose of this study was to describe the experience of workers in sole management system. The research method was a quantitative survey study and the data were collected with an electronic questionnaire.

The survey results showed that the term sole management system was fairly well known to employees. Operations management was well held by the employees based on experience. Human resources management's major problem areas were based on results of feedback culture deficiency, the inadequacy of the salary and reward systems opacity.

The results gave the organization a good picture of their leadership. Development proposal is to improve the culture of feedback, to involve employees in the recruitment process and to have the courage to use pay as a genuine gratitude for a job well done, and bring awarded-vesting conditions transparent.

---

Key words: sole management system, operations management, human resources management

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	8
2.1 Yksijohtajajärjestelmä .....	8
2.1.1 Yksijohtajajärjestelmän kuvaus .....	8
2.1.2 Muuttuneet organisaatorakenteet yksijohtajajärjestelmässä.....	9
2.1.3 Organisaatorakenteet ja työnkuvat yksijohtajajärjestelmän taustalla.....	10
2.1.4 Yksijohtajajärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet .....	13
2.2 Toiminnan johtaminen .....	14
2.2.1 Toiminnan johtamisen kuvaus .....	14
2.2.2 Strategiatyö toiminnan johtamisen taustalla .....	14
2.2.3 Laadunhallinta .....	15
2.2.4 Toiminnan johtaminen ja toiminnan kehittäminen .....	16
2.2.5 Asiakkuuksien hallinta.....	18
2.2.6 Talouden johtaminen .....	19
2.3 Henkilöstöjohtaminen .....	20
2.3.1 Henkilöstöjohtamisen kuvaus .....	20
2.3.2 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri.....	21
2.3.3 Rekrytointi .....	22
2.3.4 Työntekijän perehdyttäminen ja sitouttaminen organisaatioon .....	23
2.3.5 Osaamisen johtaminen .....	24
2.3.6 Osaamisen ja työntekijöiden kehittäminen .....	27
2.3.7 Viestintä ja vuorovaikutus .....	28
2.4 Aikaisemmat tutkimukset.....	30
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITE .....	31
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS.....	32
4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	32
4.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	33
4.3 Kohderyhmä ja otos.....	34
4.4 Aineiston keruumenetelmä ja toteutus .....	35
4.4.1 Aineiston keruumenetelmä .....	35
4.4.2 Kyselylomakkeen rakentaminen.....	36
4.4.3 Kyselylomakkeen esitestaus .....	38
4.4.4 Kyselyn toteutus .....	38

4.5 Aineiston analysointi .....	40
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>41</b>
5.1 Vastaajien taustatiedot.....	41
5.2 Yksijohtajajärjestelmä .....	41
5.2.1 Organisaatiorakenne .....	41
5.2.2 Yksijohtajajärjestelmän kuvaus työntekijöiden kokemana.....	43
5.3 Toiminnan johtaminen .....	49
5.3.1 Strategiatyö .....	49
5.3.2 Laadunhallinta .....	50
5.3.3 Toiminnan johtaminen ja toiminnan kehittäminen .....	51
5.3.4 Asiakkuuksien hallinta.....	54
5.3.5 Talouden johtaminen .....	56
5.4 Henkilöstöjohtaminen .....	58
5.4.1 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri.....	58
5.4.2 Rekrytointi .....	60
5.4.3 Perehdyttäminen .....	61
5.4.4 Osaamisen johtaminen.....	62
5.4.5 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen.....	64
5.4.6 Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät .....	65
5.4.7 Viestintä ja vuorovaikutus .....	67
5.5 Yhteenveto tuloksista .....	68
<b>6 POHDINTA .....</b>	<b>70</b>
6.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	70
6.1.1 Mittarin luotettavuus.....	71
6.1.2 Aineiston keruun ja analysoinnin luotettavuus.....	73
6.1.3 Tutkimustulosten luotettavuus.....	76
6.2 Tutkimuksen eettisyys.....	78
6.3 Tulosten pohdinta .....	79
6.4 Johtopäätökset .....	83
6.5 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusideat .....	84
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>86</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>94</b>

## 1 JOHDANTO

Terveydenhuoltoalalla johtaminen on koettu usein haastavammaksi, kuin muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tämän selittää terveydenhuollon osalta vahvat ammattikuntarajat. Asiantuntijuuteen liittyy vahva autonomia omaan substanssiosaamiseen nähden, minkä vuoksi asiantuntijoita on vaikea johtaa määräämällä. Lääkärit ovat saaneet professionsa kautta johtajan aseman organisaatioissa, mutta eivät kuitenkaan ole luopuneet potilastyöstä. Sama pätee myös hoitajiin, jotka ovat nousseet johtoasemaan. (Wiili-Peltola 2005, 34–39; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 14.)

World Health Organization (WHO) mukaan johtajuus voidaan karkeasti määritellä resurssien ja toiminnan suunnitteluna, henkilöstöhallintona, kehittämisenä, talouden, osaamisen ja tiedon turvaamisena (WHO 2011; WHO 2007; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 38–45). Terveydenhuollon johtajalta edellytetään visionäärisyyttä, innostavuutta sekä viestinnän taitoja (Viitala 2003, 99–100).

Kehittämistyötä terveydenhuollon johtamisen saralla tehdään, mutta sitä ei osata tehdä systemaattisesti keskittymällä oikeisiin asioihin. Terveydenhuollon organisaatioissa on paljon epävirallisia rakenteita sekä professio sidonnaisia arvopohjia, joista ei löydy dokumentaatiota virallisista papereista. Ne kuitenkin ovat koko ajan läsnä terveydenhuollon johtamisessa, olipa johtaja niistä tietoinen tai ei. (Viitanen ym. 2007, 9–12; Virtanen 2010.)

Yksijohtajajärjestelmä tähtää asiakaslähtöisyyteen sekä tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen. Sen tarkoituksena on saattaa johtajat oikeaan johtajan asemaan annetulla vallalla ja vastuulla. Yksijohtajajärjestelmän myötä muu työ johtamisen rinnalta vähenee ja johtajat saavat keskittyä johtamiseen. (Kinnunen 2008a; Kinnunen 2008b.) Yksijohtajajärjestelmässä pyritään nopeuttamaan hallinnointia, toiminnan suunnittelua sekä organisointia ja toteutusta. Yksijohtajajärjestelmän myötä organisaation hierarkkisia tasoja vähennetään. (Kinnunen 2007a.)

Yksijohtajajärjestelmän on oltava toimiakseen sidoksissa organisaation toimintaan, strategiaan sekä rakenteeseen. Järjestelmä vaatii toimiakseen johtajaltaan osaamista niin henkilöstöjohtamisessa kuin toiminnanjohtamisessakin. Vastuu- ja valtasuhteet on määriteltävää tarkasti, samoin selkeytettävä työnkuvia. (Kinnunen 2007a.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata eräässä laboratoriossa, joka toimii liikelaitosmallilla, käytettävän yksijohtajajärjestelmän toimivuutta johtajuuden osalta työntekijöiden kokemana. Aihe on ajankohtainen, sillä kyseinen johtamisjärjestelmä on tuonut tullessaan uusia haasteita johtajille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaikuttaako hallinnon madaltaminen organisaation kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitetään yksijohtajajärjestelmän käytön tuomat vahvuudet ja haasteet johtamisessa. Tavoitteena on myös tarkastella kyselystä saatujen tuloksien pohjalta, miten yksijohtajajärjestelmän tavoitteet toteutuvat.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Yksijohtajajärjestelmä

#### 2.1.1 Yksijohtajajärjestelmän kuvaus

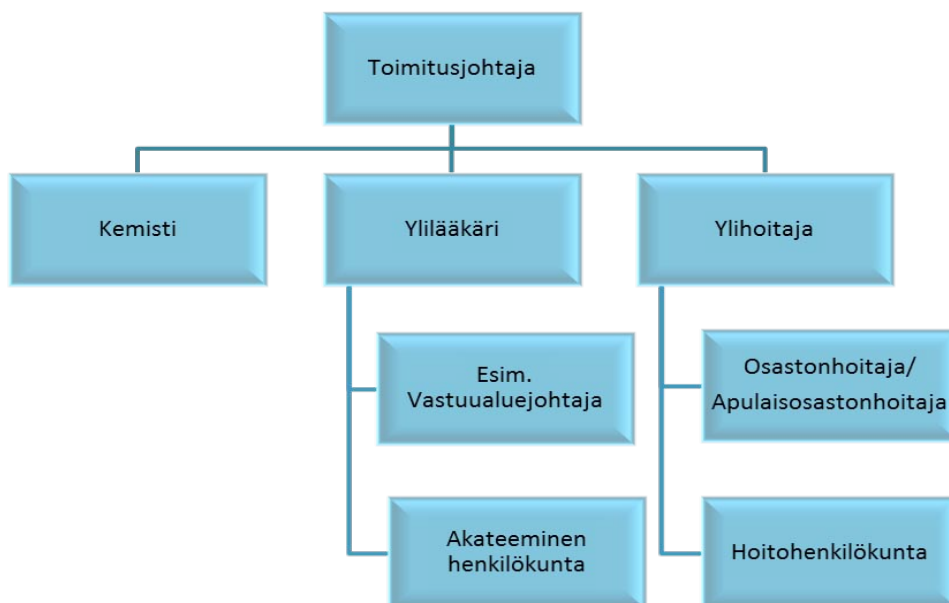
Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetu muihin toimijoihin nähden, mikäli valittua johtamisjärjestelmään käytetään toiminnanohjaukseen ja kehittämiseen järjestelmällisesti. Johtamisjärjestelmän on oltava sidoksissa organisaation strategiaan ja rakenteen olla valitun johtamisjärjestelmän mukainen. (Idego Consulting oy 2011.) Yksijohtajajärjestelmä tähtää asiakaslähtöisyyteen sekä tuottavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseen. Sen tarkoituksena on saattaa johtajat oikeaan johtajan asemaan annetulla vallalla ja vastuulla. Yksijohtajajärjestelmän myötä muu työ johtamisen rinnalta vähenee ja johtajat saavat keskittyä johtamiseen. (Kinnunen 2008b.)

Yksijohtajajärjestelmän on oltava sidoksissa organisaation toimintaan, strategiaan sekä rakenteeseen. Järjestelmä vaatii johtajaltaan osaamista niin henkilöstöjohtamisessa kuin toiminnan johtamisessakin. Yksijohtajajärjestelmässä pyritään nopeuttamaan hallintointia, toiminnan suunnittelua sekä organisointia ja toteutusta. Yksijohtajajärjestelmän myötä organisaation hierarkkisia tasoja vähennetään. (Kinnunen 2007a.)



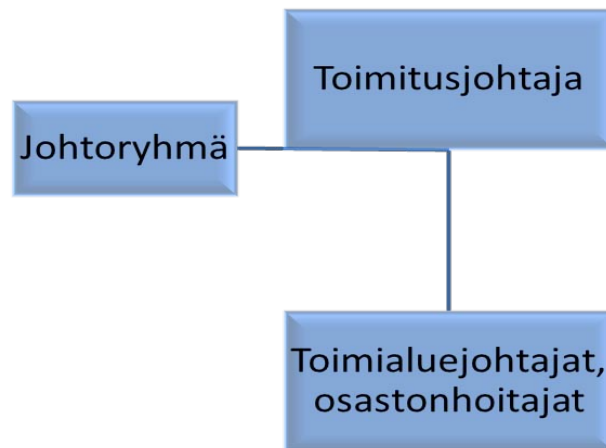
### 2.1.2 Muuttuneet organisaatorakenteet yksijohtajajärjestelmässä

Julkinen terveydenhuolto on pitkään toiminut samalla organisaatorakenteella. Organisaatioissa toimi kaksi- tai kolmijakoinen linjaorganisaatio, jossa ylilääkäri vastasi yhdessä vastuualuejohtajien kanssa akateemisesta henkilökunnasta ja ylihoitaja yhdessä osastonhoitajien kanssa hoitohenkilökunnasta (kuvio 1). (Virtanen & Kovalainen 2006.)



KUVIO 1. Yksinkertaistettu organisaatorakenne ennen yksijohtajajärjestelmää

Muutos organisaatorakenteeseen tapahtui 1990-luvulla. Suomessa otettiin käyttöön yksijohtajajärjestelmä. Sen jälkeen julkisen terveydenhuollon organisaatioiden rakennetta on muutettu kohti yksijohtajajärjestelmää. Tästä julkisen terveydenhuollon johtamiskulttuurin muutoksesta on käytetty myös nimitystä modernisaatio. Yksijohtajajärjestelmässä vastuualuejohtaja/toimialuejohtaja vastaa koko henkilöstöstä (kuvio 2). (Kinnunen 2008b; Virtanen & Kovalainen 2006.)



KUVIO 2. Yksinkertaistettu organisaatorakenne yksijohtajajärjestelmästä

Toimiessaan yksijohtajajärjestelmä on hyvä johtamisjärjestelmä. Sen tarkoituksena on madaltaa organisaation hallintoa ja helpottaa päätöksentekoa sekä tehdä toiminnasta joustavampaa. (Kinnunen 2008b.) Hallinnon madaltaminen tarkoittaa käytännössä yksijohtajajärjestelmän myötä organisaation johdon karsimista väliportaasta tasolta. Tämä tarkoittaa usein ylihoitajan ja/tai hallintoylihoitajan poistumista organisaatorakenteesta. He voivat myös jatkaa työtehtäviään uudella nimikkeellä tai siirtyä samalla nimikkeellä suoraan toimitusjohtajan työpariksi. (Koskinen 2011.)

### 2.1.3 Organisaatorakenteet ja työnkuvat yksijohtajajärjestelmän taustalla

Muutos kohti yksijohtajajärjestelmää ei ole kaikissa organisaatioissa onnistunut. Ongelmia on tuottanut monin eritavoin pirstaleisten kokonaisuuksien johtaminen. Uutta johtamisjärjestelmää on luotu vanhojen organisaatorakenteiden päälle, jolloin valta- ja vastuualueet ovat hämärtyneet. Myöskään saadusta vallasta ei ole haluttu päästää irti ja valloillaan on edelleen organisaatiomalleista riippumatta ”näkyvätöntä” lääkäreiden ja hoitajien omaa linjaorganisaatiota, vaikka niitä ei näy organisaatiokaavioissa. (Virtanen 2010a; Virtanen 2010b; Kinnunen 2008b.) Kaksoisrakenteen säilyminen on tuottanut organisaatioissa sisäisiä ristiriitoja ja ongelmia, jolloin myös toiminnan tehokkuus ja

palveluiden laatu ovat heikentyneet. Kaksoisrakenne on tuottanut ongelmia muun muassa viestintään ja yhteisen päämäärän tavoittelemiseen. (Virtanen & Kovalainen 2006.)

Yksijohtajajärjestelmässä ylin johto organisaatiosta määrittelee organisaatiolle strategian sekä sen seurannassa käytettävät mittarit. Tämä on koettu vielä toimivaksi, mutta tavoitteiden, toimintaprosessien, arviointimittareiden ja tuloskriteerien välistä yhteyttä ei saavuteta. Niiden pohjalta nousseet kehittämistarpeet ja kehitystyö jää usein muiden asioiden alle. (Kinnunen 2007b; Kinnunen 2008a; Kinnunen 2008b.)

Yksijohtajajärjestelmää sovelletaan julkisen terveydenhuollon puolella usealla eri tavalla. Yleisesti voidaan todeta, että laboratorioliikelaitosten kohdalla hallituksen nimeämä toimitusjohtaja on ylimpää johtoa johtoryhmän kanssa ja hänen alaisuudessaan toimii työyksiköiden toimialuejohtajat ja osastonhoitajat. Ylihoitaja on poistunut kokonaan organisaatorakenteesta tai hänet on siirretty toimitusjohtajan alaisuuteen vastaamaan operatiivisesta johtamisesta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Yksijohtajajärjestelmässä hallituksen rooli on huolehtia julkista terveydenhuoltoa koskevien lakien ja asetusten toteuttamisesta sekä yhteen sovittaa asiakkaiden, omistajien, poliittisten päättäjien ja henkilöstön tavoitteet, toiveet ja velvollisuudet (Pekkarinen 2010, 73).

Yksijohtajajärjestelmän mukaan organisaation toimitusjohtajalla täytyy olla valtaa ja vastuuta toiminnan, talouden sekä henkilöstön suhteen, kun nämä toteutuvat voidaan puhua johtamisesta. (Drucker 2008, 56–60; Raivo & Pärnänen 2011). Myös toimitusjohtajan alaisuudessa toimivalla johtajalla oli se nimikkeeltään sitten ylilääkäri, toimialajohtaja/vastuualuejohtaja tai osastonhoitaja, tulee olla tarpeeksi valtaa ja vastuuta päättää hoidon ja palveluiden toteuttamisesta ja järjestämisestä lain antamin puittein. Yksijohtajajärjestelmän yhtenä tarkoituksena on selventää tehtävänkuvia sekä valta- ja vastuusuhteita. (Raivo & Pärnänen 2011.)

Organisaatioiden, jotka käyttävät yksijohtajajärjestelmää johto- ja hallintosääntöjen mukaan toimitusjohtaja on hallituksen nimeämä toimija. Toimitusjohtajan tehtävänä on toimia liikelaitoksen johtajana ja vastata liiketoiminnasta, hallinnosta, taloudesta sekä

henkilöstöstä. Toimitusjohtaja päättää myös johtoryhmän jäsenet ja tehtävät. Johtoryhmään kuuluu usein toimialueiden johtajat. Johtoryhmässä on oltava edustettuna myös työntekijät. Toimitusjohtajan valta ja vastuu on määritelty hallinto- ja johtosäännöissä. Toimitusjohtajan lisäksi johtavassa asemassa ovat toimialuejohtajat ja ylihoitajat. Johtoryhmä toimii toimitusjohtajan apuna.

Ylihoitajia ei ole enää kaikissa yksijohtajajärjestelmää käyttävissä organisaatioissa, vaan he toimivat uudella nimikkeellä uudessa tehtävässä. Niissä organisaatioissa, joissa ylihoitaja edelleen on, hän toimii välittömässä toimitusjohtajan alaisuudessa. Hän vastaa toimitusjohtajalle operatiivisesta toiminnan johtamisesta. Lisäksi ylihoitaja vastaa henkilöstön työpanoksen käytöstä ja hoitotyön kehittämisestä sekä opetustoiminnasta yhteistyössä palvelualueiden johtajien kanssa. (kohdeorganisaatio 2011b.)

Osastonhoitajat ovat saaneet lisää vastuuta ja hallinnollisia töitä yksijohtajajärjestelmän myötä. Tämä tuo lisähaastetta osastonhoitajalle, jolla ei välttämättä ole johtamiskoulutusta. Osastonhoitajien odotetaan olevan tekemässä myös varsinaista hoitotyötä muiden tehtäviensä rinnalla. Tätä ei ole kuitenkaan huomioitu riittävästi uusien tehtävien ja vastuun lisäämisessä. (Koskinen 2011.)

Osastonhoitajan työ on nykypäivänä entistä enemmän johtajuutta korostava. Osastonhoitajilla on toimivaltaan liittyviä tehtäviä. Heillä on muun muassa velvollisuus työn järjestämisestä ja yhteistyön tekemisestä eri toimitahojen kanssa. Osastonhoitajilla on vastuu varmistaa osastonsa riittävä osaaminen, tukea työntekijöitä ja kehittää osaston toimintaa. Vaikka osastonhoitaja tekee osittain substanssityötään, tulee muistaa, että hän on silti työnantajan edustaja. (Surakka 2008, 57–61.)

Antinahan (2007) tutkimuksen mukaan osastonhoitajien työ jakautuu henkilöstöhallintoon (34 %), toiminnan suunnitteluun ja arviointiin (16 %), koulutus- ja kehittämistoimintaan (13 %) ja kliiniseen hoitotyöhön (12 %). Taloushallintoon osastonhoitajat käyttivät tutkimuksen mukaan työajastaan 4 % ja sekä muuhun työhön ja henkilökohtaisiin toimiin yhteensä 8 %. (Antinaho 2007, 29–33.)

#### **2.1.4 Yksijohtajajärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet**

Yksijohtajajärjestelmä voi onnistua, mikäli se koskettaa organisaation sisällä kaikkia toimijoita ja vanhat organisaatorakenteet on purettu sen alta pois. Järjestelmän on koskettava niin hallinnollista tasoa (esim. lainsäädäntö), palveluiden/hoidon järjestämisvastuita, palvelutuotantoa, toimintarakenteita ja johtamisjärjestelmää kuin työprosesseja. Jos organisaatiossa on saatu aikaan luottamus eri toimijoiden välille ja johtajiksi valikoituu johtamiseen erikoistuneet ammattilaiset, on yksijohtajajärjestelmälle hyvät edellytykset. Myös prosessit on kuvattava läpinäkyviksi ja oikeudenmukaisiksi sekä ammatillista kehittymistä edesauttamalla saadaan järjestelmä toimimaan. (Kinnunen 2008b.)

Yksijohtajajärjestelmän heikkoudeksi Kinnusen (2008b) mukaan voidaan esittää strategisen ajattelun puutteet eli todelliset prosessit ja tavoitekirjaukset puuttuvat eikä niistä saada toiminnan tasolle ohjausvoimaa. Vastuu ja valtasuhteet ovat organisaation sisällä epäselvät. Johtamisosaamisen vajeet näkyvät kaikissa ammattiryhmissä ja johtajat eivät tee johtamistyötä kuin osa-aikaisesti. (Kinnunen 2008b.) Yksijohtajajärjestelmä ei kuitenkaan velvoita ainoastaan lääkäriä toimimaan johtajana, vaan tehtävän voi hoitaa myös toimialasta riippumaton ammattijohtaja. (Kekomäki 2010).

## **2.2 Toiminnan johtaminen**

### **2.2.1 Toiminnan johtamisen kuvaus**

Toiminnan johtaminen on koko organisaation perusta. Toiminnan johtamisella pyritään luomaan edellytykset, joilla organisaatio turvaa jokapäiväisen toimintansa. Toiminnan johtamiseen liittyy vahvasti organisaation toiminta-ajatus, miksi toimitaan ja mikä on organisaation perustehtävä. Lisäksi organisaation arvot ja visio ohjaavat toiminnan johtamista. (Martin 2006, 35–37; Hyppänen 2007, 9–10, 25.)

Toiminnan johtaminen on prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toteutuksen, työntekijöiden motivoinnin työn tekemiseen ja saavutettujen tulosten tarkastelun. Työntekijät on motivoitava tekemään työnsä niin hyvin, kuin he pystyvät. Mikäli työntekijöitä ei motivoida, he käyttävät osaamiskapasiteetistaan vain noin 30 % työn tekemiseen. Jos johtaja motivoi heitä esimerkillään ja asettamalla heille tavoitteita, työntekijöiden osaamiskapasiteetista voidaan saada irti jopa 90 %. (Rigolosi 2005, 3-7.) Tässä tutkimuksessa toiminnan johtamisella tarkoitetaan organisaation strategiatyötä, laadunhallintaa, toiminnan kehittämistä, asiakkuuksien hallintaa ja talouden johtamista.

### **2.2.2 Strategiatyö toiminnan johtamisen taustalla**

Aiempien tutkimusten mukaan toiminnan johtamisen ongelma-alueet ovat vahvasti sidoksissa organisaation rakenteisiin ja strategiatyöhön. Organisaatorakenteita kuormittaa edelleen voimassa olevat vanhat kaksi- tai kolmilinjaiset organisaatiot, vaikka virallisissa kaavioissa esitetään toisin. Nämä eriytyvät linjaorganisaation jäänteet aiheuttavat toiminnan johtamiselle haasteen. Molemmat linjat vievät työtään kohti omaa päämäärää eikä yhteistä tekemisen säveltä ole löydetty. (Virtanen & Kovalainen 2006; Virtanen 2010a; Virtanen 2010b.) Työnkuvien ja vastuiden jakamisen pirstaleisuus ja päällekkäi-

syys ovat myös tulevaisuuden kehittämiskohteita. Johdon ja työntekijöiden välillä on havaittu eroavaisuuksia siinä, mitä strategia tarkoittaa ja mihin sillä tähdätään. (Mercuri International 2009; Heiskanen & Niemi 2010, 15–22.) Myös johtamisjärjestelmän täytyy olla toimiakseen sidoksissa organisaation toimintaan, strategiaan sekä rakenteeseen. Johtajalta vaaditaan selkeää näkemystä siitä, miksi organisaatio on olemassa ja minkälaista osaamista työntekijöillä on. (Kaivos, Laamanen, Salonen & Valpola 1995, 36).

Organisaatiolle on luotava käyttökelpoinen strategia, jota johdon on oltava valmis muuttamaan tarpeen vaatiessa. Strategia luodaan organisaation arvopohjan mukaiseksi, jolloin arvot myös rajaavat strategiaa. Mission ja arvojen avulla organisaatio tähtää kohti visiota. Strategiaan pitää sitouttaa niin omistajat, asiakkaat kuin työntekijätkin. Kun kaikki toimijat organisaatiossa ovat sitoutuneet strategiaan ja tähtäävät yhteiseen päämäärään ovat menestymisen edellytykset olemassa. (Kamensky 2010, 205–208.)

Strategiatyö on jatkuvaa ja siihen vaikuttavat monet asiat ja valinnat. Työ strategian parissa on pitkäkestoista, mutta onnistuessaan se palkitsee. Strategiaa tehdessä pitää huomioida ympäristön ja muiden sisäisten sekä ulkoisten tekijöiden vaikutukset organisaation toimintaan. On tunnettava organisaation osaaminen ja kerättävä strategisia tunnuslukuja kuten tavoitteiden saavuttaminen. (Kamensky 2010, 212–220; Santalainen 2009, 20–22.)

### **2.2.3 Laadunhallinta**

Laadunhallinta pitää sisällään toiminnan kaikkien osa-alueiden laadukkaan järjestämisen. Laatutyön keskeisimpiä tarkastelun kohteita ovat asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu ja organisaation tarjoamat palvelut sekä toimintaprosessit. Laadunhallinnalla pyritään saavuttamaan palveluiden ja niiden ympärillä olevien prosessien sujuvuus ja virheettömyys. Kaikki tehdyt palvelut on dokumentoitava ja niiden laadukkuuden toteutumista seurattava. Dokumentoinnin ja seurannan avuksi on luotu erilaisia laatujärjestelmiä. (Toivola 2010, 263–267.) Tällaisia laatujärjestelmiä ovat muun muassa ISO- standardi

(International Organization for Standardization), EFQM (European Foundation for Quality Management) ja IIP (Investors in People). Laatujärjestelmää käytetään organisaatiossa kehittämisen apuna, mutta myös johtamisvälineenä. Laatujärjestelmää tehtäessä organisaation on katsottava kriittisesti toimintaansa ja analysoitava sitä järjestelmällisesti. (Hyppänen 2007, 87.)

Laadunhallinnan myötä organisaation palveluiden laatu paranee, operatiivisella toiminnalla saavutetaan paremmat tulokset ja asiakastyytyväisyys paranee. Tämä edellyttää, että laatu työ on tehty hyvin ja se on saatu jalkautettua työntekijöiden pariin. (Hyppänen 2007, 87–89.) Laadun tason säilymiseksi on tehtävä jatkuvaa kehitystyötä organisaatiossa. Johtajan on varmistettava, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Näiden saavuttamiseksi tarvitaan usein toimenpiteitä. Kun tavoitteet on asetettu, suunnitellaan toimenpiteet ja se miten tavoitteisiin päästään. Suunnitteluvaiheen jälkeen tehdyt päätökset toteutetaan. Kun toimenpiteet on tehty, mitataan toimenpiteiden onnistumista erilaisilla mittareilla. Mittaamisesta saadun lopullisen raportin perusteella, johtajan tehtävä on arvioida onnistumista, tehdä parannusehdotuksia ja luoda uusia kehittämissuunnitelmia. (Hyppänen 2007, 87–89.) Laadunhallinta pitää sisällään myös ohjeistukset kuten työohjeet, tapaturmaohjeet sekä laiteohjeet, mutta myös laatukäsikirjan (Hyppänen 2007, 9–10, 25).

#### **2.2.4 Toiminnan johtaminen ja toiminnan kehittäminen**

Johtajalta vaaditaan selkeää näkemystä siitä, miksi organisaatio on olemassa ja minkälaista osaamista työntekijöillä on. Johdon on otettava vastuu prosessien uudistamisesta ja uudistusten läpiviennistä. Johdon on pystyttävä perustelemaan selkeästi uudistamishankkeet ja viestittävä niistä avoimesti ja tehokkaasti työntekijöille. (Hannus 2003, 266–267.) Tärkeitä toiminnan johtamiseen liittyviä asioita ovat palkkaus ja palkitseminen, prosessien kuvaukset, priorisointitaito, jatkuva kouluttaminen ja mittariston laatiminen sekä toiminnan varmistaminen (Kaivos, Laamanen, Salonen & Valpola 1995, 36). Organisoinnin ja oikein suunnattujen resurssien avulla pyritään luomaan työntekijöille turvallinen ja vakaa alusta työn tekemiseen. Jos arki on täynnä ongelmia, se ei



motivoi työntekijää kehittämiseen ja sitoutumiseen. Mikäli johtaja osaa optimoida tarvittavat resurssit ja johtaa toimintaa strategisten tavoitteiden johdolla, on hänellä vahva perusta onnistua toiminnan johtamisessa. (Rigolosi 2005, 7-8; Hyppänen 2007, 89–90.)

Toiminnan johtamisen ja sen kehittämisen tueksi organisaatiossa kannattaa kerätä erilaisia seurantaraportteja ja tunnuslukuja. Tunnuslukuja ovat esimerkiksi talousluvut, asiakasmäärät ja asiakastyytyvyisyys. Operatiivisia tunnuslukuja ovat myös läpimenoajat, henkilöstökustannukset, tehokkuusluvut ja työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot. Osa tunnusluvuista saadaan suoraan organisaatiolla käytössään olevista tietojärjestelmistä, osa joudutaan keräämään manuaalisesti. Jotta tunnusluvut eivät jäisi vain luvuiksi, niitä verrataan edelliseen vuoteen ja käydään läpi työntekijöiden kanssa. (Hyppänen 2007, 89–90.)

Toimintaa prosessien avulla johtamalla pyritään saamaan työntekijät puhaltamaan ”yhteen hiileen” ja tekemään yhdessä työtä asiakkaan ja organisaation yhteisen päämäärän eteen. Työntekijöille osoitetaan heidän työnsä merkitys asiakkaaseen nähden, sillä asiakas tuo arvon organisaatiolle. Organisaatio ei tee tulosta, jos jokainen tulosityksikkö keskittyy vain oman etunsa maksimointiin. (Blåfield 1996, 39.) Yksi tärkeä elementti toiminnan johtamisessa prosessien kautta on luoda organisaatiokulttuuri, joka tukee kehittämistä. Prosesseja tehdään, niitä mitataan ja analysoidaan, mutta tärkeimpänä niitä on uudistettava ja kehitettävä. (Blåfield 1996, 39.)

Kehittämisen tärkeänä osana ovat parannusehdotukset, jotka nousevat työntekijöiltä ja asiakkailta. Työntekijöiden kuunteleminen yleensä kannattaa, sillä myös muutoskohteina ovat usein työntekijät ja osaaminen. Jatkuva kehittäminen on keino pitää työntekijät kiinnostuneina ja organisaatio varmistaa samalla pysymisen mukana ympäristön muutoksissa. (Blåfield 1996, 49–52.) Kehittäminen toteutetaan yleensä projektiluontoisesti, jossa ensin tehdään analyysi, suunnittelu ja sitten toteutetaan kehityshanke. Kehittämiseen osallistuvat kaikki työntekijät ja muutokset tapahtuvat vaiheittain. Joskus uudistuksia joudutaan toteuttamaan äkillisesti ja suurella volyyymillä, jolloin myös muutosjohtaminen astuu isoon rooliin. Organisaation jatkuva parantaminen saattaa välillä vaatia tuekseen radikaaleja uudistuksia. Uudistamisella pyritään poistamaan turhat toiminnot

kun jatkuvan kehityksen tarkoituksena on puolestaan parantaa prosessien suorituskykyä puuttumatta niiden rakenteisiin. (Blåfield 1996, 53.)

### **2.2.5 Asiakkuuksien hallinta**

Asiakkuuksien hallintaan kuuluu asiakassuhteiden ylläpito, sujuvien ja laadukkaiden palvelujen tuottaminen, tarpeenmukaisten palvelujen tuottaminen sekä sisäisten asiakkaiden ohjaaminen tutkimusten oikeassa käytössä, mutta myös ulkoisten asiakkaiden ohjeistaminen. Asiakkaisiin on pidettävä yhteyttä ja palveluihin kohdistuvista uudistuksista on tiedotettava. Asiakkuuksien ja yhteistyötahoista vastaaminen kuuluvat johtajan tehtäviin. Se on yksi keskeisimmistä asioista laboratorion johtamisessa. (Leino 2011.) Johtajan harteille jää vastuu asiakaspalvelun laadukkaasta onnistumisesta, siksi on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät olevansa avainasemassa. Asiakkaita täytyy pystyä palvelemaan ja heille on tuotettava lisäarvoa. Johtajan täytyy pystyä varmistamaan, että asiakkaille annetut lupaukset vähintäänkin täyttyvät. Asiakkuuksien johtamiseen, erityisesti sisäisten asiakkaiden palvelemiseen, kannattaa käyttää prosessimaista toimintaa. (Hyppänen 2007, 86.)

Asiakkuuksiin liittyy monia seurattavia asioita. Asiakkailta on kysyttävä organisaation toiminnasta ja sen laadusta aika ajoin. Asiakkaiden kautta organisaatio saa tärkeää tietoa mahdollisista laatuvirheistä tai muista toimintaa häiritsevistä tekijöistä. (Toivola 2010, 246–247.) Asiakastyytyväisyyden lisäksi on hyvä seurata myös asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuuteen ja sen parantamiseen voidaan vaikuttaa toimitapoja tarkastelemalla ja kehittämällä toimintaa yhtenevien päämäärien suuntaan sekä tarkastella toimintaa kustannustehokkuuden näkökulmasta. Johtajan on tarkkailtava myös muita asiakaspalveluun liittyviä tunnuslukuja kuten läpimenoaikoja. (Hyppänen 2007, 86.)

### 2.2.6 Talouden johtaminen

Julkisen organisaation talouskysymykset eroavat yksityisistä toimijoista. Julkisen terveydenhuollon organisaatioita rahoitetaan verovaroin ja osittain asiakasmaksuilla. Poliittiset päättäjät ovat tehneet suurimmat linjaukset varojen käytöstä. Johtajien harteille jää täyttää nämä tehdyt päätökset. Talouden esille tuominen on tärkeää, jotta jokainen organisaatiossa työskentelevä tuntisi työnsä vaikutuksen kustannuksiin. (Raudasoja & Johansson 2009, 26–27.)

Jotta esimies pystyy johtamaan, on hänen oltava tietoinen ainakin vastuualueensa toiminnasta ja siihen liittyvistä talousluvuista. Raportointi kuuluu olennaisena osana johtamisjärjestelmään. Toiminnan johtamisen kannalta on tärkeää, että esimies seuraa taloushallinnon raportteja. Näiden avulla johtaja saa tiedon organisaation toiminnan suunnasta ja siitä, miten talous on kehittynyt. Raporttien avulla saadaan selvyys siihen, miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Johtajan on seurattava ainakin omaan vastuualueeseen liittyviä vaikutuksia ja suorituksia sekä resursseja. (Raudasoja & Johansson 2009, 20–21.)

Toimintaan liittyvät vaikutukset ja suoritukset tarkoittavat talouden näkökulmasta sitä, että tekeminen kohdistetaan oikein, vältetään turhia toimintoja, kehitetään toimintaa taloudellisemmaksi ja käytössä olevan kapasiteetin käyttöastetta parannetaan. Resurssien kohdalla puhutaan henkilöstömitoituksesta sekä muiden resurssien kuten tilojen käytöstä ja kysynnästä. Resurssien oikeaan käyttöön liittyy työsuunnitelmat ja työnkuvat. Mitä organisaatiossa osataan ja mitä kannattaa tehdä itse, mitä ostetaan muualta. (Raudasoja & Johansson 2009, 19; Toivola 2010, 228–230.)

Budjetilla ja talousarviolla luodaan raamit toiminnan suunnittelulle. Tässä suunnitelmassa johtaja ottaa kantaa niin henkilöstönmäärään, tarvittavaan osaamiseen, henkilöstökustannuksiin ja liiketoiminnan muihin kuluihin sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin. (Hyppänen 2007, 72.)

## **2.3 Henkilöstöjohtaminen**

### **2.3.1 Henkilöstöjohtamisen kuvaus**

Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys organisaation menestymiseen. Henkilöstö luo organisaatiolle merkittävän osan taloudellisesta arvostaan. Hyvältä henkilöstöjohtajalta vaaditaan erityisiä taitoja selviytyä tästä johtamisen osa-alueesta. (Viitanen ym. 2007, 45; Landsberg 2001, ix-x.) Henkilöstö on organisaation menestystekijä, mutta myös suuri rahanreikä. Palkat on maksettava, henkilöstön koulutuksesta ja kehittämisestä on huolehdittava ja henkilöstöä kenties palkattava lisää. (Viitala 2007, 8-9.)

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstösuunnittelu, perehdyttäminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä arjen päivittäisjohtaminen. (Viitala 2007, 22; Ulrich 2007, 46–54). Henkilöstöjohtamisella on vaikutusta niin operatiiviseen toimintaan kuin strategiseen toimintaan. (Ulrich 2007, 46). Hyvä henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen. Ne ovat motivointi, kommunikointi, henkilöstön kehittäminen, johtajuuden jakaminen, arvostus ja tuki sekä johtamisen oikeudenmukaisuus. (Viitanen ym. 2007, 45; Landsberg 2001, ix-x; Jumaa 2008, 22.) Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen käsittää organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin luomisen, rekrytoinnin ja perehdyttämisen, työntekijän sitouttamisen organisaatioon, osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen.

### 2.3.2 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Henkilöstöjohtamiseen liittyy vahvasti henkilöstön työhyvinvointi. Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu johtamisella olevan siihen vaikutusta. Passiivinen ja välttelevä johtajuus aiheuttaa työuupumusta. Lähijohtajien työmäärät ovat lisääntyneet ja heidän vastuullaan on entistä enemmän henkilöstöjohtamista. Heille ei ole kuitenkaan annettu tarpeeksi aikaa ja koulutusta hoitaa vaativaa tehtäväänsä. Joka heikentää työhyvinvointia entisestään. (Antinaho 2007; Grönroos & Perälä 2004; Tuuliainen 2010; Forma, Viitanen & Lehto 2004.) Vaikka erään tutkimuksen mukaan, jossa tutkittiin työhyvinvointia johtajien näkökulmasta, heidän työmotivaationsa lisääntyi, mikäli he osallistuivat substanssityöhön (Kanste 2005).

Organisaation ilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria. Ilmapiiri vaikuttaa niin työmotivaatioon, työhyvinvointiin kuin työn tuloksiin. Ilmapiiri syntyy organisaatiossa toimivien työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Parhaimmillaan ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Organisaatiokulttuuri, joka on tehtäväsuuntautunut, työntuloksia arvostava ja palautetta antava sekä osallistava, on joustava ja sopeutuva. Johtamisella voidaan vaikuttaa ilmapiiriin merkittävästi. (Drucker 1996, 61; Viitala 2007, 14.)

Johtaja luo omalla käytöksellään ja esimerkillään organisaatiolle kulttuuria, mikäli johtajat riitelevät, riitelevät myös työntekijä. Organisaatiokulttuuria ja sitä kautta henkilöstöjohtamista määrittelevät organisaation arvot. (Drucker 1996, 61; Viitala 2007, 14.) Ilmapiiriin työpaikalla vaikuttaa työntekijän oma persoona, pelot, vaikutusmahdollisuudet ja vapaus. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevillä on itseisarvona tietyn asteinen vapaus, joka muodostuu ammattistatuksen kautta. Tämä seikka vaikeuttaa myös johtamista terveydenhuollonalalla. (Hokkanen & Strömberg 2003, 88.)

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan paljon vaikutusta organisaation menestyksen kannalta. Työtyytyväisyys ja – halukkuus lisääntyy, mikäli työ on mielekästä, siitä saa kiitosta ja palautetta. Kun työntekijä kokee saavansa arvostusta tekemästään työstä, työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa ja työntekijöillä on yhteinen päämäärä, myös työhy-

vinvointi lisääntyy. On tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, että he saavat tiedot tehdyistä päätöksistä ja muukin tiedottaminen organisaation sisällä toimii ja on avointa. Myös palkitsemisjärjestelmät ja työvireys ovat avaintekijöitä työhyvinvointiin. (Hokkanen & Strömberg 2003, 29.)

Mikäli työyhteisössä on ratkaisemattomia ristiriitoja, sen seurauksena saattaa olla palveluiden laadun heikkeneminen, asiakastyytymättömyyttä ja työ muodostuu kuormittavaksi. Tästä johtuen organisaatiolle saattaa aiheutua turhia kustannuksia, kun asiakkaat vähentävät käyntejään huonon palvelun takia. (Drucker 1996, 62–63; Havunen & Lavikkala 2010, 68.) Työntekijöiden sairauspoissaolot lisääntyvät ja johtajien työt siirtyvät ristiriitojen selvittelyyn tärkeän kehittämistyön sijaan (Havunen & Lavikkala 2010, 68). Tämä nousi esille myös Leppäsen (2010) tekemässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan johtajat tarvitsevat enemmän välineitä ristiriitojen ratkaisemiseen, jolloin myös ongelmien selvittämiseen kuluva aika vähenee. (Leppänen 2010.) Myös henkilöstön vaihtuvuus kasvaa, jos ristiriidoista aiheutuneet ongelmat kärjistyvät. Ristiriidat voivat aiheuttaa muitakin ongelmia kuten stressiä, masennusta ja uupumusta, jotka ensin lisäävät lyhyitä sairauspoissaoloja, ja myöhemmin saattavat muuttua pitkiä sairauspoissaoloiksi ja johtaa myöhemmin työkyvyttömyyseläkkeelle. (Havunen & Lavikkala 2010, 68.)

### **2.3.3 Rekrytointi**

Rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen ovat olleet aiemmin tehdyissä tutkimuksissa esillä. Useissa organisaatioissa työskennellään vajaassa miehityksessä. Tämä työvoimapula koskee niin lääkäreitä kuin hoitajiakin. (Jylhäsaari 2009.) Uutta osaamista organisaatiolle hankitaan pääasiassa rekrytoinnin kautta. Rekrytoinnin pohjalla on syytä pitää organisaation visiota ja arvoja, joita henkilöstösuunnittelulla täydennetään ja tarkennetaan. Rekrytoidessa uusia työntekijöitä tärkeänä pidetään tiedon käsittelytaitoja ja oppimiskykyä, joka nostetaan nykyään osaamisen ja työkokemuksen rinnalle. Rekrytoitaessa työnhakijan asenne on tärkeä, miten hän suhtautuu oppimiseen ja jatkuvaan kehitykseen. Alan huippuosaajakin menettää ammattistatuksensa hyvin nopeasti olemal-

la jäykkä asenteinen. (Viitala 2008, 238–239.) Jotta jo rekrytointi vaiheessa saataisiin oikeanlainen työntekijä organisaatioon, on asetettava selkeät valintakriteerit. Näitä voivat olla muun muassa koulutus ja aikaisempi työkokemus, erityistaidot, asenne ja persoonallisuus (esim. ulospäin suuntautuneisuus ja iloisuus), fyysiset edellytykset ja kiinnostuksen kohteet. (Viitala 2007, 89, 102.)

### **2.3.4 Työntekijän perehdyttäminen ja sitouttaminen organisaatioon**

Perehdytys sisältää organisaatioon perehtymisen (organisaation rakenne, arvot, missio, visio), toiminnan tavoitteet, säännöt ja määräykset, ohjeet esim. sairauspoissaoloihin, palkka-asiat, työyksikön toimintamallien ja periaatteiden kuvaukset sekä selkeän kuvan työtehtävästä. (Surakka 2009, 72–73.) Perehdyttäminen on eräs sitouttamisen keinoista. Uudelle työntekijälle tulee osoittaa henkilö, joka vastaa perehdytyksestä ja jonka puoleen hän voi tarvittaessa kääntyä. Perehdyttämisen keinoja ovat henkilökohtainen ohjaus, keskustelut ja työpaikkailmoitukset, kirjalliset perehdyttämisohteet ja internet. (Surakka 2009, 72–73.)

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on tärkeää niin toiminnan laadulle, tavoitteiden saavuttamiselle kuin jatkuvalla kehityksellekin (Viitala 2007, 89, 102). Mahdollisuus työssä kehittymiseen ja oppimiseen sekä arvostus tehtyä työtä kohtaan ja vastuun lisääminen auttavat työntekijää sitoutumaan organisaatioon. (Surakka 2009, 71). Työntekijän on tunnettava kuuluvansa organisaatioon ja tiedostettava hänen työpanoksensa olevan tärkeää organisaatiolle. Johtajan on luotava organisaatiosta paikka, jossa työntekijää kuunnellaan ja autetaan viihtymään luomalla luottamuksellinen ja avoin työympäristö. Johtaja tietää, mitä tavoitellaan, mutta ottaa myös huomioon työntekijöidensä persoonat, jotka vaikuttavat työntekoon. Henkilöstöjohtajan odotetaan olevan hallinnollinen, omaavan hyvät ihmissuhdetaidot ja toiminnan edellytykset. (Northouse 2009, 56–57, 66.)

Palkitseminen on sitouttamisen osa-alue, jolla saadaan työntekijä motivoitumaan ja pysymään organisaatiossa. Sen lisäksi, että työntekijä viihtyy työssään ja työ on tarpeeksi haastavaa ja monipuolista, myös palkkaus ja palkitseminen ovat tärkeitä asioita. Aiemmissä tutkimuksissa palkitsemisjärjestelmien ja palkkauksen jäykkyyden huomattiin vähentävän työmotivaatiota. Palkkausta ei uskalleta käyttää palkitsemismenetelmänä. (Kinnunen 2007b; Kivinen 2008; Ollila 2006.) Yleisesti sitouttamiseen ja motivointiin liittyviä ongelmia on havaittu etenkin palkitsemisjärjestelmien puuttuessa (Piiroinen 2007).

Organisaatiolla on velvollisuus maksaa palkkaa vastineeksi tehdystä työstä. Palkka määräytyy työehtosopimusten mukaan, mutta työnantaja voi lisätä peruspalkkaan erilaisia lisiä ja eriiä. Palkkaa voidaan maksaa työn sisällön ja laadun perusteella tai työn tuloksien perusteella. Joka tapauksessa palkkaa tulee uskaltaa käyttää aitona palkitsemisjärjestelmänä. Hyviä tekijöitä täytyy voida palkita. (Viitala 2007, 138–139, 145.)

Dieleman, Gerretsen ja Jan Van Der:n (2008) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden palkitseminen on tärkeää ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Tutkimuksessa esille nousi rahapalkka, mutta myös aineeton palkitseminen. (Dieleman, Gerretsen & Jan Van Der 2008.) Palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista, se voi olla myös rahanarvoisia etuuksia kuten puhelin tai työsuhdeauto. Palkitseminen voi olla myös julkinen kiitos tai arvostus, joustavuus ja vapaus esim. työajan suhteen, lisähaasteiden ja vastuun antaminen, terveystalvet ja harrastusten tukeminen. (Viitala 2007, 138–139, 145.)

### **2.3.5 Osaamisen johtaminen**

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että johtajilla on halu olla hyviä henkilöstöjohtajia, mutta useamman tutkimuksen mukaan heillä ei ole kouluttautumismahdollisuuksia. (Viitanen ym. 2007.) Henkilöstöjohtamisen ongelmat alkavat jo strategiasta. Strategiasa ei ole huomioitu henkilöstöä joko omana osa-alueena tai sitä ei ole saatu vietyä työntekijöiden tasolle asti ymmärrettävästi. Osaamista organisaatioissa ei osata hallita ja sitä



tietoa, mikä erilaisilla osaamiskartoituksilla on saatu, jää hyödyntämättä. (Kinnunen 2007b; Kivinen 2008; Ollila 2006.)

Osaamisen johtaminen on vahvasti osana henkilöstöjohtamista, mutta myös toiminnan johtamista. Organisaation arvo perustuu työntekijöiden varaa. Työntekijöiden osaaminen on avaintekijä, joka tuo organisaatiolle arvon ja menestyksen. (Surakka 2009, 91.) Osaaminen tarkoittaa niitä kaikkia osa-alueita, joita työntekijältä vaaditaan eli tietoa, taitoa, kokemusta, kontakteja, motivaatiota ja energiaa. Mikä tahansa osaaminen ei riitä organisaatiolle, vaan sen täytyy kytkeytyä vahvasti organisaation strategiisiin tavoitteisiin ja perustoimintaan. (Surakka 2009, 91; Hyppänen 2007, 105.) Työskentely terveydenhuoltoalalla edellyttää ennalta määriteltyä ammatillista ja taidollista hallintaa. Ammatillinen osaaminen koostuu ammattitaidosta, pätevyydestä sekä työelämän asettamien laatuvaatimusten täyttymisestä. Ammatilliseen osaamiseen luetaan myös yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. (Surakka 2009, 80–81, 92.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista työtä, jonka avulla pyritään turvaamaan organisaation toiminta ja strategiasta tulevien päämäärien tarvitsema osaaminen. Osaamisen johtamisella saavutetut tulokset ovat kehittyneemmät työtavat ja palvelut, innovaatiot ja näiden kautta parantunut taloudellisuus. Tämän johtamisalueen ydin on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen organisaatiossa. (Viitala 2007, 170; Viitala 2008, 14–15.) Osaamisen johtamisella pyritään luomaan organisaatiolle yhteiset käytännöt työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistamiseksi. Näitä käytäntöjä ovat esimerkiksi rekrytointi ja kehityskeskustelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45.)

Osaamisen johtamiseen liitetään monenlaisia termejä. Näitä ovat esimerkiksi ydinosaaaminen, josta paljon käytetään termiä kompetenssi, henkinen pääoma, organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio. Ydinosaaamisella tarkoitetaan sitä tietoa ja taitoa, joka on organisaation toiminnan edellytys. (Hyppänen 2007, 105; Viitala 2008, 37, 98–99.) Se on ratkaiseva tekijä asiakkaille ja tarjoaa organisaatiolle myös kilpailuedun. Henkinen pääoma pitää sisällään sen kaiken tiedon, joka jokaisella työntekijällä on tiedollises-

ti ja taidollisesti. Henkiseen pääomaan liittyy myös työntekijän tahtotila, kokemus, koulutus, luovuus ja innovatiivisuus sekä kyky toimia yhdessä. (Viitala 2008, 37, 98–99.)

Osaamisen ja oppimisen suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä varten on johtajan mieluiten yhdessä työntekijöiden kanssa ensin määriteltävä osaamisen tasot ja mitä osaamista kussakin työtehtävässä vaaditaan tai tarvitaan. Osaamisen tasojen määrittämiseen on monenlaisia malleja käytössä. Eräs malli, jota käytetään, on viisiportainen. Ensimmäinen taso on aloittelija eli uusi perehdyttämätön työntekijä. Toinen taso on kehittynyt aloittelija, jolla on alan ammattitutkinto, mutta vaatii kuitenkin tukea työn tekemiseen. Kolmas taso on pätevä suoriutuja, hän kykenee hallitsemaan itsenäisesti tehtävä kokonaisuuksia. Neljäs taso on etevä tekijä, hän pystyy hallitsemaan ja suoriutumaan isommistakin tehtäväkokonaisuuksista itsenäisesti, ymmärtää työn tarkoituksen ja ammattiin liittyvän käsitteistön. Hänen työnsä on tavoiteorientoitunutta. Viides taso on asiantuntija. Asiantuntija hahmottaa työnsä kokonaisena ja tuntee työnsä perustan eli organisaation strategian. Hän tuntee ammattikäsitteistön ja pystyy käyttämään teoreettista tietoaan työhönsä joustavasti ja refleктоivasti. He ovat keskittyneitä työssä kehittymiseen ja toivottuihin tuloksiin pääsemiseen. (Hyppänen 2007, 107; Viitala 2008, 156–158.)

Osaamisen arviointi- ja seurantajärjestelminä voidaan käyttää osaamiskartoituksia, joko itsearviointeina, vertaisarviointeina ja/tai esimiesarviointeina. Niistä saadaan kerättyä tietoa osaamisen painopistealueista, missä ollaan hyviä ja mitä tarvitsee parantaa. Kartoitusten avulla voidaan avata uusia mahdollisuuksia edetä työssään niille, jotka haluavat lisää haasteita työtehtäviinsä. Osaamisen seurannassa käytetään myös kehityskeskusteluja, jossa työntekijä ja johtaja asettavat yhdessä työntekijälle seuraavan kauden tavoitteet. Tavoitteiden toteutuminen käydään läpi seuraavassa kehityskeskustelussa. (Surakka 2009, 86–88; Moisalo 2010, 91; Viitala 2008, 16.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää saada pidettyä hankittu osaaminen organisaatiossa, mutta myös uutta osaamista on hankittava organisaatiolle. Organisaation sisällä oleva tieto ja osaaminen ovat työntekijöillä ammattitaitonsa myötä tuomat tiedot, taidot ja kokemukset. Organisaatiolla on osaamista myös fyysisessä muodossa, erilaisina asiakirjoina, kuvauksina ja toimintamenetelminä, mutta myös sähköisessä muodossa (esim.

tiedostot, tietokannat, levykkeet). Joskus saattaa olla organisaatiossa tilanne, jossa johtajat tiedostavat toimintansa olevan joidenkin työntekijöiden osaamisen varassa. Tällöin on vaara, että nämä työntekijät siirtyvät muiden palvelukseen tai uupuvat työssään ja jäävät sairauslomalle tai työntekijä sairastuu muutoin. Tällaiset riskit johtajan on syytä tunnistaa ja puututtava niihin ajoissa. Toiminta ei voi olla vain joidenkin henkilöiden varassa. Tällaisten osaamis- ja tietovuotojen varalle organisaatio voi varautua muun muassa vaitiolosopimuksilla, käyttöoikeuksilla ja rajoituksilla, kulkuoikeuksilla sekä turvapalveluilla. (Viitala 2008, 210, 218.)

### **2.3.6 Osaamisen ja työntekijöiden kehittäminen**

Osaamisen johtamisen yhteydessä puhutaan usein urakehityksestä. Tämä tarkoittaa sekä uralla etenemistä korkeampiin tehtäviin, mutta myös tehtäväkuvan laajenemista ja asiantuntijuuden kehittymistä nykyisessä työtehtävässä. Työntekijän kehittämisen keinoja ovat muun muassa perehdytys, koulutus, valmennus, työnohjaus ja työkierto. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009, 67; Opetusministeriö 2008, 55–56.)

Johtajalta vaaditaan osaamisen johtamisessa oppimista edistävän ilmapiirin luomista työyksiköihin ja koko organisaatioon. Näitä oppimista edistäviä keinoja ovat esimerkiksi johtaminen, oppimisen tukeminen, hyvän ilmapiirin luominen ja oppimisen suuntaaminen. Johtaja voi johtaa osaamista esimerkiksi arvostamalla itse omaa työtään ja kehittymällä myös itse työssään. Johtajan tulee olla motivoitunut ja sitoutunut johtamiseen. (Viitala 2008, 313–323; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–36.)

Oppimisen tukijana johtajalla on suuri rooli selvittää yhdessä työntekijöiden kanssa, mitä osaamista tarvitaan ja vaaditaan, organisaatiossa keskustellaan avoimesti osaamisesta ja johtaja opettelee tuntemaan työntekijöidensä osaamiset. Hän seuraa osaamisen kehittymistä ja ennen kaikkea huomaa kehityksen ja antaa palautetta. Hän käy työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja ja tekee osaamiskartoituksia yhdessä työntekijöiden kanssa. Oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa johtajalla on käytössään henkilöstö-

johtamisen työkaluja, joilla hän voi luoda turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Viitala 2008, 313–323; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33–36.)

Osaamisen kehittämiseen ja sitä tukeviin palveluihin kuuluu muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, vastuun antaminen ja lisääminen, työkierto, projektit, mentorointi ja tuutorointi sekä työnohjaus. Samat asiat nousevat esille myös puhuttaessa työntekijän kehitymisestä. Edellä mainittujen lisäksi voidaan mainita palaverit, koulutukset, erilaiset vierailut ja työtehtävien laajentaminen. (Viitala 2008, 261; Surakka 2010, 88–89.)

### **2.3.7 Viestintä ja vuorovaikutus**

Viestintä ja vuorovaikutus ovat nousseet esille monissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Tutkimuksissa on huomattu, kuinka suuri merkitys viestinnällä on kaikkiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Viestintä ja vuorovaikutustaidot eivät vain aina riitä johtajalla ja kehitystä tarvitaan tälle osa-alueelle. (Tsai 2011; Esmail, Cohenkohler & Djibuti 2007; Aarons 2006.)

Viestinnällä on suuri merkitys esimerkiksi muutosten läpiviennissä ja työtyytyväisyydessä. Mitä monimutkaisemmista asioista on kyse, sen parempi on käyttää henkilökohtaisia viestintämenetelmiä. Johtajan on helpompi vaikuttaa työntekijään yksilönä kuin saada aikaan muutoksia ryhmässä. Mahdollisia viestintäkeinoja on monia. Raportit, tiedotteet, muistiot ja puheet ovat tärkeä osa viestintää, mutta niiden vaikutus ei aina kanna yksilötasolle asti. Parempi ja edellisiä tukevia viestintä keinoja ovat henkilökohtaiset kirjeet, sähköposti, kahvipöytäkeskustelut, pienryhmäkokoukset ja henkilökohtainen viestintä. (Hyppänen 2007, 27.)

Viestinnän tulee vahvistaa organisaation yhteistä tietopohjaa. Viestinnän kautta tulee käsitellä ainakin seuraavia asioita, organisaation strategia, tärkeimmät toiminnot, toiminnan mahdolliset muutokset, organisaation taloudellinen tilanne, toimialan kehitys ja tulevaisuus, työtilanne, alaan liittyvät uudet innovaatiot tai palvelut, uudet asiakkaat, organisaatioissa tehtyjen kyselyiden esim. työtyytyväisyyskyselyjen tulokset, työntekijöiden saavutukset ja uudet työntekijät sekä mahdolliset avoinna olevat työpaikat organisaatiossa. (Viitala 2008, 285.)

Päivittäisellä arjen johtamisella on suuri vaikutus työntekijöihin, heidän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Johtajalta odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, arvostusta ja kannustavaa otetta työntekijöihin. Häneltä odotetaan myös säännöllistä palautetta. Kommunikointi ja kuuntelutaito ovat johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Johtajan on näyttydyttävä työpaikalla ja toimittava esimerkkinä työntekijöille. (Surakka 2009, 119.)

Palautteen on oltava rakentavaa ja objektiivista. Johtajan on myös annettava palautetta työntekijöille. Palautteen on kohdistuttava faktoihin tai tekemiseen, ei ihmiseen itseensä. Palautteen eri lajeja on useita. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Negatiivisen palautteen antaminen on usein yleisempää kuin positiivisen palautteen. Jos annetaan negatiivista palautetta, se pitäisi tehdä positiivisessa valossa ja peilata sitä esimerkiksi työntekijän omiin tavoitteisiin. Jos palautetta joudutaan antamaan työntekijän käytöksestä, se tulee tehdä pian tilanteen jälkeen ja aina kahden kesken. Akuutti palaute voidaan antaa, kun työntekijä on suoriutunut jostakin tehtävästään erinomaisesti. Myös tämä palaute annetaan välittömästi tehdyn työn jälkeen. Palautteen antaminen on johtajalle haastavaa ja siihen on opeteltava. Palautetta annetaan työntekijälle ainakin kehityskeskusteluiden aikana. Vain saadun palautteen kautta työntekijä voi ennakoita tulevaa ja toimia sen mukaan. (Moisalo 2010, 152–153; Heikkilä 2009, 122–125.)

## 2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Terveydenhuollon johtamista on tutkittu suhteellisen paljon. Alalta on olemassa niin kansallisia kuin kansainvälisiäkin tutkimuksia. Suurin osa tutkimuksista on tehty johtotason työntekijöille ja pieni osa työntekijöille. Tutkimukset painottuvat erikoissairaanhoidon puolelle. Laboratorioliikelaitosten johtamisesta yksijohtajajärjestelmällä ei ole tehty aiempia tutkimuksia. Tutkimuksessa käytetyt aiemmat tutkimukset ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Terveydenhuollon johtamista käsittelevissä kansainvälisissä että kansallisissa tutkimuksissa toistuvat samat ongelmakentät, henkilöstöjohtaminen ja sen osa-alueet. Ongelmat lähtevät usein liikkeelle jo strategiasta, sitä ei ole saatu juurrutettua työntekijöille osaksi arkea. Johtajat eivät osaa käyttää työntekijöiden tuomaa osaamista hyödykseen, eikä palkitsemisjärjestelmiä ole kehitetty tukemaan työnteon vaikuttavuutta. Tärkeänä osa-alueena nousevat esille myös viestinnän ja kommunikoinnin puutteet.

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSONGELMAT JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten yksijohtajajärjestelmällä johtaminen toimii laboratoriossa, joka toimii liikelaitosmallin mukaisesti, työntekijöiden kokemana. Tässä työssä termillä työntekijät tarkoitetaan laboratoriohoitajia, erikoislaboratoriohoitajia ja bioanalytikoita, jotka työskentelevät kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mikä on työntekijöiden näkemys yksijohtajajärjestelmästä?
2. Miten toiminnan johtaminen toimii yksijohtajajärjestelmässä?
3. Miten henkilöstöjohtaminen toimii yksijohtajajärjestelmässä?

Yksijohtajajärjestelmän toimivuuden esteeksi on nostettu organisaatioiden kehittämisen puutteet. Kyselyn avulla saadaan selvitettyä vaikuttaako hallinnon madaltaminen organisaation toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada selville yksijohtajajärjestelmän käytön tuomat vahvuudet ja haasteet johtamisessa. Tarkastella kyselystä saatujen tuloksien pohjalta, miten yksijohtajajärjestelmän tavoitteet toteutuvat. Tuottaa kohdeorganisaation johtotasolle tietoa siitä, miten heidän johtaminen toimii nostamalla esiin työntekijöiden kokemukset johtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille uusia näkökulmia sekä mahdollisia kehittämissuhteita johtamisen ongelmakohtiin.

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu aiempaan tietoon valitusta aiheesta. Tutkimusmenetelmä vaatii käsitteiden ja perusjoukon määrittelyä, tilastollista mittaamista ja teorian operationalisointia. Tutkimustulokset esitetään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus tarvitsee onnistuakseen riittävän suuren otoksen valitusta perusjoukosta. Tutkimusmenetelmän taustalla on asetettu tutkimusongelma, johon pyritään saamaan vastaus. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on kuvata tai selittää tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008,10–11; Heikkilä 2001, 16–17; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Kuvaileva tutkimus pyrkii esittämään tarkkoja kuvauksia tutkittavasta tapahtumasta tai tilanteesta ja dokumentoida saadut tulokset nostamalla esille tutkittavan asian keskeisimpiä ja kiinnostavimpia piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139; Parahoo 2006, 185.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen eräs perinteikäs tutkimusstrategia on survey-tutkimus. Tällä menetelmällä kerätään tutkimuksellista tietoa standardoidussa muodossa. Survey-tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ovat otoksen tekeminen valitusta perusjoukosta, aineiston kerääminen kyselylomakkeen avulla strukturoidussa muodossa ja aineiston pohjalta kuvaillaan tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Survey-tutkimuksen tavoitteena on koota kyselyllä tietoa suurehkolta määrältä henkilöitä, jotka ovat valittu tutkimukseen satunnaisotannalla. Tulokset pyritään yleistämään otoksen pohjalta perusjoukkoon. (Koppa 2011; Parahoo 2006, 186–187.) Tässä tutkimuksessa käytin kvantitatiivista survey- tutkimusmenetelmää. Menetelmän avulla pyrin kuvailemaan saadut tutkimustulokset yleistettävään muotoon. Tutkimusmenetelmä valittiin, koska kohdeorganisaatio sijaitsi melko kaukana ja kohdejoukko oli kooltaan suuri. Strukturoidun kyselylomakkeen avulla tilastollinen kuvailu oli nopeaa suureltakin määrältä vastauksia. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeorganisaation johtamisesta työntekijöiden kokemana. Tähän tarkoitukseen sopi erityisen hyvin kuvaileva tutkimus.



## 4.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatioksi tutkimukseen valittiin laboratorio, joka toimii liikelaitosmallilla ja organisaatiolla on käytössään yksijohtajajärjestelmä. Liikelaitoksen alle kuuluu useampi palvelualue, joista yksi on laboratorio. Kohdeorganisaatio työllistää noin 300 laboratorioalan työntekijää. Tutkimuslaboratorioita organisaatiolla on 10 ja pienempiä pääasiassa näytteenottoa ja asiakaspalvelua hoitavia laboratorioita 31. Tavoitteena on olla osaava, erinomaisen palvelun ja laadun laboratorio. Toiminta perustuu arvoihin, joita ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, laatutietoisuus ja järjestelmällisyys. Tarkoituksena on toimia potilaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti tarjoamalla korkealaatuisia laboratoriopalveluja terveysalan toimijoille. (Kohdeorganisaatio 2011a.)

Tutkimukseen osallistuvan laboratorion kuuluessa liikelaitokseen, sitä ohjaa liikelaitoksen määrittelemät toiminta- ja hallintosäännöt. Nämä säännöt määrittelevät kunkin johdportaaseen kuuluvan työntekijän vastuut ja valtuudet. Toimintasäännön mukaan liikelaitosta johtaa johtokunta ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja puolestaan nimeää liikelaitokselle johtoryhmän ja määrää sen tehtävät. Liikelaitos soveltaa hallintosääntöä kokonaisuudessaan. (Kohdeorganisaatio 2011b.)

Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu suunnitella, johtaa, yhteen sovittaa, arvioida ja kehittää organisaation toimintaa. Hän vastaa myös siitä, että liikelaitos saavuttaa tavoitteensa, huolehtii lainsäädännön toteutumisesta sekä muista hänelle annetuista tehtävistä. Toimitusjohtaja määrittelee myös tutkimusten hinnat, päättää hankinnoista, mikäli niiden arvonlisäveroton hinta alittaa johtokunnan toimintasäännöissä määrätyn määrän. (Kohdeorganisaatio 2011b.)

Ylihoitaja on välittömästi toimitusjohtajan alaisuudessa. Hän vastaa toimitusjohtajalle palveluiden operatiivisesta johtamisesta, hoitohenkilökunnan työpanoksesta ja osaamisesta, hoitotyön kehittämisestä sekä opetustoiminnasta. Ylihoitaja nimeää työntekijät ja päättää kulutustavaroiden, irtaimistojen ja palveluiden ostamisesta osaamiseen ja työhyvinvointiin varattujen määrärahojen puitteissa. (Kohdeorganisaatio 2011b.)

Hallinnollinen osastonhoitaja, joka vastaa useammasta osastosta organisaation sisällä, toimii ylihoitajan alaisuudessa. Hallinnolliset osastonhoitajat eivät osallistu itse substanssityön tekemiseen osastoilla. Heidän alaisuudessaan toimii osastoilla lähiesimiehinä apulaisosastonhoitajat. Hallinnollisen osastonhoitajan vastuulla on laboratoriopalveluiden tuottaminen omalla alueellaan. Hän toimii hoitohenkilökunnan esimiehenä alueellaan ja suunnittelee, toteuttaa ja kehittää alueensa toimintaa. Hänen tulee seurata taloutta oman alueensa puitteissa esimerkiksi palkka-, koulutus- ja matkakustannuksia. Lisäksi hallinnollinen osastonhoitaja huolehtii yhteistyökumppaneista ja asiakaspalvelusta, osallistuu hankintojen valmisteluun, osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen sekä tekee muut esimiehen määräämät tehtävät. Hänellä on päätösvaltaa oman alueensa työntekijöiden vuosilomien, virkavapaiden (maksimissaan 3kk), lyhytaikaisten sijaisuuksien ja koulutukseen liittyvien vapaiden ja korvauksien osalta. (Kohdeorganisaatio 2011b.)

### **4.3 Kohderyhmä ja otos**

Kohderyhmän valintaa vaikuttaa tutkittava aihe. Kohderyhmän valinnan tavoitteena on saada aikaan yleistettäviä päätelmiä tutkimustuloksista. Kohderyhmän valinnan jälkeen on valittava tutkimukseen otos, joka edustaa tätä kohderyhmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 180.) Kohderyhmänä tutkimuksessa oli kohdeorganisaatiossa työskentelevät laboratoriohoitajat, erikoislaboratoriohoitajat ja bioanalytytikot. He muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Tutkimuksessa näistä perusjoukon muodostajista käytettiin termiä työntekijät.

Kvantitatiivisen tutkimuksen otoksen tulee vastata mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Karkeasti otoksen valintamenetelmät voidaan jakaa satunnaisiin ja ei-satunnaisiin. Satunnaisotantaa pidetään luotettavampana tapana valita otos perusjoukosta. Otantamenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoite, perusjoukon tunnettavuus ja ominaisuudet sekä käytettävissä olevat rekisterit. (Nummenmaa 2009, 24–25; Metsämuuronen 2009, 61; Kananen 2008, 73–76; Heikkilä 2008, 34–35; Hirsjärvi ym. 2009, 180.) Yleisin otantamenetelmä on yksinkertainen satunnaisotanta. Tämä tarkoittaa, että kaikilla

perusjoukkoon kuuluvilla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. (Nummenmaa 2009, 26–27; Metsämuuronen 2009, 61.) Tutkimuksessa käytettiin perusjoukon homogeenisyyden vuoksi yksinkertaista satunnaisotantaa. Perusjoukkoa voitiin pitää homogeenisenä, sillä kaikilla perusjoukon muodostavilla oli sama ammattiosaaminen taustalla ja he osaavat tehdä kaikkia terveydenhuollon laboratorioalaan liittyviä töitä, ainakin perustasolla. Kohdeorganisaation työntekijöiden rekisteristä valittiin sattumanvaraisesti 150 vastaajaa, joille kyselylomake lähetettiin sähköisesti. Työntekijät, jotka otoksella valittiin toimivat eri osastoilla, joita oli yhteensä 11. Osastot olivat työntekijöiden määrän suhteen melko poikkeavia keskenään. Tämän vuoksi otanta suhteutettiin prosentuaalisesti osastojen välillä. Vastaajat valittiin kunkin osaston työntekijälistalta sattumanvaraisesti mukaan poimien, ennalta suunnitellun osastokohtaisen prosentuaalisen määrän mukaisesti. Näin saatiin vastaajia tasaisesti kaikilta osastoilta mukaan tutkimukseen.

#### **4.4 Aineiston keruumenetelmä ja toteutus**

##### **4.4.1 Aineiston keruumenetelmä**

Aineiston keruumenetelmän valintaan vaikuttaa tutkittava asia ja tutkimuksen tavoite, mutta myös tutkimuksen aikataulu ja budjetti. Aineisto voidaan kerätä www-kyselynä, postikyselynä, puhelin- tai käyntihaastatteluna tai informoituna kyselynä. Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi. Se on tehokas ja edullinen tapa saada aineisto kerättyä suureltakin määrältä tutkittavia. (Heikkilä 2001, 18–19.) Kyselytutkimus voidaan tehdä strukturoidulla tai puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Strukturoidussa kyselyssä kaikkien kysymysten kohdalla on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman. Vastaaja ei voi näin ollen kirjoittaa vastaustaan itse tai kommentoida vastaustaan. Strukturoitu lomake edellyttää kvantitatiivisen analyysimenetelmän käyttöä. Puolistrukturoidussa kyselyssä on valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi tilaa myös avoimille vastauksille. Näitä kahta kysy-

mystyyppiä voi käyttää samassa kyselylomakkeessa, mutta niiden analysointi tapahtuu aina eri työkaluilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,194; Parahoo 2006, 286–288.)

Kyselylomakkeen tekemiseen on olemassa monia ohjelmia, joilla kyselyt voidaan myös lähettää ja analysoida. Eräs ohjelma on E-lomake. Ohjelma luo jokaiselle tehdyille lomakkeelle oman internet-osoitteen, jossa kysely voidaan käydä täyttämässä. Ohjelmassa on toiminnot myös vastausten lajitteluun ja käsittelyyn. Sähköiset kyselylomakkeet ovat helppoja ja nopeita täyttää. Vastaukset on myös helppo lähettää ja vastaanottaa. Kaikki saadut vastaukset näkyvät E-lomakkeessa heti, kun vastaaja on sen lähettänyt. Lomakkeen laatija näkee vastauksesta päivämäärän ja kellonajan, milloin vastaus on annettu sekä juoksevan numeroinnin, muita tietoja kuten nimi tai sähköpostiosoite ei tule näkyviin. Vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastaukset voidaan siirtää E-lomake-ohjelmasta suoraan sähköisesti esimerkiksi Microsoft Excel tai SPSS-ohjelmaan. (E-lomake 2012.) Tutkimuksen aineisto kerättiin survey-tutkimukselle tyypillisesti strukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely valittiin menetelmäksi, sillä otoskoko oli suuri ja kohdeorganisaatio sijaitti melko kaukana. Tutkimuksessa aineisto kerättiin strukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomake tehtiin E-lomake 2-ohjelmalla ja lähetettiin vastaajille sähköisesti.

#### **4.4.2 Kyselylomakkeen rakentaminen**

Kyselylomake suunnitellaan huolellisesti ja sen tulee perustua aiempaan teoretiseen tietoon sekä tutkimusongelmiin (Nummenmaa 2009, 35–36; Heikkilä 2008, 48–49). Hyvä kyselylomake on selkeä ja houkuttelee vastaamaan. Lomake rakennetaan loogisesti ja aloitetaan helpoimmista kysymyksistä. Lomakkeen tulee antaa vastaajalle kuva juuri hänen vastauksensa tärkeydestä. Lomake jäsenellään kokonaisuudeksi ja kysymysten numerointi on juokseva. (Heikkilä 2008, 48–52.) Kyselylomaketta tehtäessä on teoriassa käsiteltävät asiat operationalisoitava. (Metsämuuronen 2009, 118). Tutkimuksessa käytettävillä käsitteillä on annettava mittavissa oleva tarkka määritelmä. Määrittelyn pohjalta luodaan mittarit, jotka esitetään yleensä kysymyspatteristoina. Tutkimuksessa on osoitettava, mitä tarkasteltava käsite tässä tutkimuksessa tarkoittaa ja yhdistää se aiempiin

tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. (Parahoo 2006, 172–174.) Tässä tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, joka oli numeroitu juoksevasti. Käytetyssä kyselylomakkeessa oli 17 pääkysymystä, joiden alla useampia alakysymyksiä. Yhteensä kysymyksiä oli 75 kappaletta (liite 2). Kyselylomake oli jäsennelty neljään osa-alueeseen. Osa-alueet olivat taustatiedot, yksijohtajajärjestelmä, toiminnan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Osa-alueet oli operationalisoitu vastaamaan teoriaa.

Taustatietojen tarkoituksena oli toimia kyselyssä selittävässä roolissa sekä antaa taustaa muille kyselylomakkeen kysymyksille. Yksijohtajajärjestelmää koskevissa kysymyksissä vastaajilta haluttiin saada tietoa kohdeorganisaation rakenteesta, strategisista lähtökohdista ja kuinka hyvin he tuntevat muilta osin organisaationsa. Työntekijöiltä kysyttiin myös, miten he ymmärtävät yksijohtajajärjestelmän. Toiminnan johtamisen osa-alueessa kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä muun muassa laadunhallinnasta, asiakkuuksista ja taloudesta. Viimeisessä osa-alueessa, joka käsitteli henkilöstöjohtamista, vastaajilta haluttiin saada tietoa muun muassa organisaation työilmapiiristä ja kulttuurista, rekrytoinnista ja perehdytyksestä sekä osaamisen johtamisesta (liite 2).

Käytettäessä strukturoitua kyselylomaketta, kysymykset voivat olla esimerkiksi monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä on laadittuna valmiiksi numeroidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee vastauksensa. Eräs monivalintakysymystyyppi on Likertin asteikollinen. Likert-asteikko on usein 5- tai 7- portainen. Likert-asteikossa vastausvaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199–200.) Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, joissa oli käytetty Likertin viisiportaista järjestysasteikkoa. Likert-asteikko sopi kyselylomakkeeseen hyvin, sillä tutkimuksella pyrittiin saamaan esille vastaajien mielipiteitä. Asteikko rakennettiin siten, että numero yksi vastaa täysin eri mieltä ja numero viisi täysin samaa mieltä (liite 2). Kyselylomake pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi, helpoksi ja nopeasti vastattavaksi. Tutkimuksen aihe oli laaja, joten kyselylomake muodostui melko pitkäksi. Kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset ja väittämät olivat vastaajalle henkilökohtaisessa muodossa. Kysymyksissä ja väittämissä käytetty kieli oli kohteliasta ja selkeää.

### 4.4.3 Kyselylomakkeen esitestaus

Kyselylomakkeen esitestaus on erityisen tärkeä vaihe kyselyn suorittamista. Esitestauksen avulla voidaan puuttua kyselylomakkeen epäkohtiin ja tarkentaa tarvittavia asioita ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Esitestauksella pyritään selvittämään, onko käytetyt kysymykset selviä ja kysymykset laadittu sellaiseen muotoon, että jokainen vastaaja ymmärtää kysytyn asian yhtenevällä tavalla. Myös kyselylomakkeen pituuteen ja kysymysten järjestykseen tulee kiinnittää huomiota esitestauksessa. ( Parahoo 2006, 309; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 202–204.)

Kyselylomake esitettiin ennen vastaajille lähettämistä. Esitestauksen suoritti kuuden hengen ryhmä terveysalan ammattilaisia. Testaukseen osallistuneet eivät työskentele tutkimukseen osallistuneessa kohdeorganisaatiossa. Esitestaus suoritettiin joulukuussa 2011, jonka jälkeen kyselylomaketta hieman lyhennettiin. Joitakin kohtia, jotka esitetaajat kokivat päällekkäisiksi, poistettiin. Kun kyselylomaketta oli muokattu, kyselylomake tehtiin sähköiseen muotoon, joka testattiin vielä viidellä terveydenhuollon ammattilaisella. Kyselylomake lähetettiin neljään eri sähköpostiohjelmaan, jolla pyrittiin varmistamaan linkin toimivuus eri operaattoreilla. Samalla testattiin havaintomatriisin toimivuus, jotta voitiin olla varmoja sähköisen kyselylomakkeen kysymysten kenttätyyppien oikeasta valinnasta.

### 4.4.4 Kyselyn toteutus

Kyselylomakkeen valmistuttua se voidaan lähettää vastaajille. Kyselylomaketta lähetettäessä on vastaajia informoitava tulevasta kyselystä. Tämä onnistuu saatekirjeen avulla. Saatekirjeessä kerrotaan lyhyesti kyselyn tarkoitus ja tavoite, johon sillä pyritään. Saatekirjeen tulee rohkaista ja innostaa vastaajaa vastaamaan kyselyyn. Kirjeessä on ilmoitettava, mihin mennessä vastaus on palautettava. Vastaajaa on myös kiitettävä vastaamisesta. Kyselyyn lähettämisen ajankohta on tärkeää huomioida. Ennen pyhiä tai viikonloppua ei kannata lähettää sähköisiä kyselyitä, jotka on kohdistettu organisaatioille. Jos

kysely lähetetään postitse vastaajan kotiin, on torstai hyvä päivä postittaa kysely. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204.) Kyselyt lähetettiin kohdeorganisaation työntekijöille sähköisesti saatekirjeen kanssa (liite 2). Työntekijöiden yhteystiedot saatiin kyselylomakkeen lähettämistä varten tutkimuksen kohdeorganisaatiolta. Sähköistä kyselylomaketta käytettiin, jotta vastaajien anonymiteetti säilyi ja vastaukset saatiin suoraan sähköiseen havaintomatriisiin. Kyselylomake lähetettiin 150 työntekijälle. Kyselyyn vastaamisaika oli kymmenen päivää. Kyselyn ajankohta oli tammikuu 2012. Vastaamisaikana kuluessa vastauksia oli kertynyt 40 kappaletta (vastausprosentti 27 %).

Kyselyn avulla on mahdollista tavoittaa suurikin joukko vastaajia. Kyselyn tekemiseen liittyy kuitenkin aina riski suuresta kadosta. Normaalisti vastausprosentti kvantitatiivisissa kyselytutkimuksissa vaihtelee 20–80 % välillä. Tavoitteena pidetään 50–60 % vastausprosenttia, usein joudutaan kuitenkin tyytymään 20–30 %:n. (Oulun yliopisto 2012.) Mikäli vastausprosentti ei ole ensimmäisen kyselyn lähettämisen jälkeen tarpeeksi suuri, voidaan kadon pienentämiseksi järjestää kyselyn uusintakerros. Uusintakerroksia voidaan ajan ja muiden resurssien puitteissa tehdä yksi tai useampia. Uusintakysely lähetetään kaikille, jotka olivat mukana myös ensimmäisellä kyselykerroksella. Kyselyn saatteessa mainitaan vastaajille tieto siitä, että jo aiemmin vastanneiden ei enää tarvitse vastata ja että kyseessä on uusintakerros kyselystä. (Salmelin 1993.) Koska ensimmäisellä kyselykerroksella ei saatu tarpeeksi vastauksia, suoritettiin uusinta kysely. Uusintakyselyyn vastaamisaika oli viisi arkipäivää. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 150 työntekijälle saatekirjeen kanssa. Uusintakerroksen yhteydessä vastaajille mainittiin, että vastausaika on pidennetty ja kyselyyn vastaamattomia pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Uusintakysely tehtiin tammi- helmikuun 2012 vaihteessa. Uusintakerroksella vastauslomakkeita palautui vielä 11 kappaletta lisää. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui yhteensä 34 %.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto tulee käydä läpi ja varmistaa, että vastauksiin on vastattu annettujen ohjeiden mukaisesti. Samalla poistetaan vastaukset, jotka eivät täytä näitä ehtoja. Aineistolle annetaan juokseva numerointi. Aineiston läpikäymisen jälkeen luodaan havaintomatriisi. (Vehkalahti 2008, 51.) Kyselyistä saadut vastaukset tallentuivat suoraan E-lomake-ohjelman sähköiseen havaintomatriisiin. Havaintomatriisi loi automaattisesti vastauksille juoksevan numeroinnin ja vastauksien tallennusaika tuli näkyviin. Vastaukset käytiin silmämääräisesti läpi, puutteellisten vastausten varalta. Kaikkiin kysymyksiin oli vastattu annettujen ohjeiden mukaan, joten kaikki vastauslomakkeet voitiin hyväksyä. Havaintomatriisin tarkastuksen jälkeen, se siirrettiin suoraan sähköisesti SPSS statistics data editor versio 19 - ohjelmaan (SPSS) analysointia varten. Havaintomatriisi käytiin vielä läpi ja siihen syötettiin Likert-asteikollisille kysymyksille arvot.

Tutkimusaineiston jakautuneisuus ja asetetut tutkimusongelmat sekä kysymyksissä käytetty mitta-asteikko vaikuttavat valittavaan analyysimenetelmään. Tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi prosentteina, frekvensseinä, graafisilla kuvioilla ja tunnuslukujen avulla. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2011.) Aineistosta saadut tulokset esitetään taulukoilla ja graafisilla kuvioilla. Tutkijan on tuotava tulokset ja niiden johtopäätökset lukijalle ymmärrettävään muotoon. (Niemi & Tourunen 1996, 91.) Aineiston analysointia varten on olemassa sähköisiä ohjelmia. Näitä ohjelmia ovat esimerkiksi Microsoft Excel ja SPSS statistics data editor. SPSS on tilastolliseen analyysiin suunniteltu ohjelmisto kuten myös Excel. Molemmilla ohjelmilla voidaan tuottaa myös grafiikkaa tulosten esittämiseksi. (Rasi, Lepola, Muhli & Kanninen 2006, 3; Microsoft Office 2010.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analysointiin SPSS-ohjelmaa. SPSS-ohjelmassa aineistosta laskettiin frekvenssit ja prosenttiosuudet. Saadut tulokset siirrettiin SPSS-ohjelmasta suoraan Microsoft Excel-ohjelmaan grafiikan tekemistä varten.



## **5 TUTKIMUSTULOKSET**

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake lähetettiin 150 työntekijälle, joista kyselylomakkeen palautti 51. Vastausprosentti oli näin ollen 34 %. Kyselyaineisto käytiin läpi systemaattisesti ja sähköinen havaintomatriisi tarkistettiin. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin SPSS statistics data editor versio 19- ohjelmaa ja grafiikan tekemiseen Microsoft Excel 2010- ohjelmaa.

### **5.1 Vastaajien taustatiedot**

Tutkimukseen osallistuneista 20–39 -vuotiaita oli 29 % (n=15), 40–59-vuotiaita 65 % (n=33) ja yli 60-vuotiaita 6 % (n= 3). Taustatiedoissa selvitettiin kyselyyn osallistuneiden tämän hetkistä työsuhdetta ja sen kestoa kohdeorganisaatiossa. Vastaajista vakituisessa työsuhteessa oli 84 % (n= 43) ja määräaikaikaisia oli 16 % (n=8). Työsuhteen kesto haluttiin selvittää, koska sen perusteella voitiin arvioida vastaajien perehtyneisyyttä tutkittavaan asiaan liittyen. Vastaajista työsuhteessa yli 5 vuotta oli ollut 73 % (n= 37). Vastaajista oli työskennellyt 1-5 vuotta 22 % (n= 11) ja vastaajista alle vuoden työssä olleita oli 6 % (n= 3).

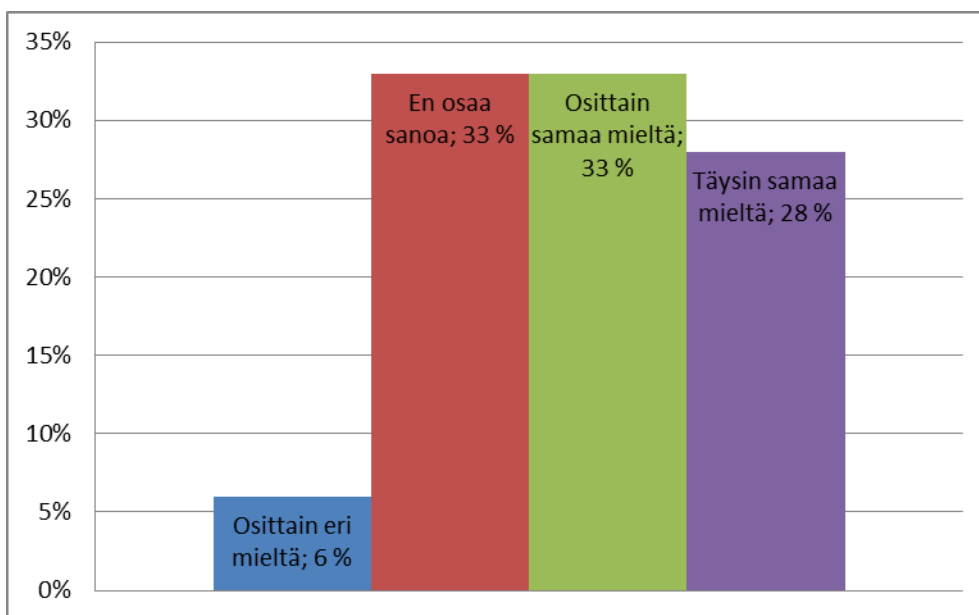
### **5.2 Yksijohtajajärjestelmä**

#### **5.2.1 Organisaatiorakenne**

Organisaatiorakenteen tuntemus oli kyselyn tulosten perusteella hyvin työntekijöiden hallinnassa. Organisaation johdossa toimii toimitusjohtaja tai vastaavalla nimikkeellä toimiva johtaja, näin vastasi 94 % (n= 48) kyselyyn osallistuneista. Toimitusjohtajan

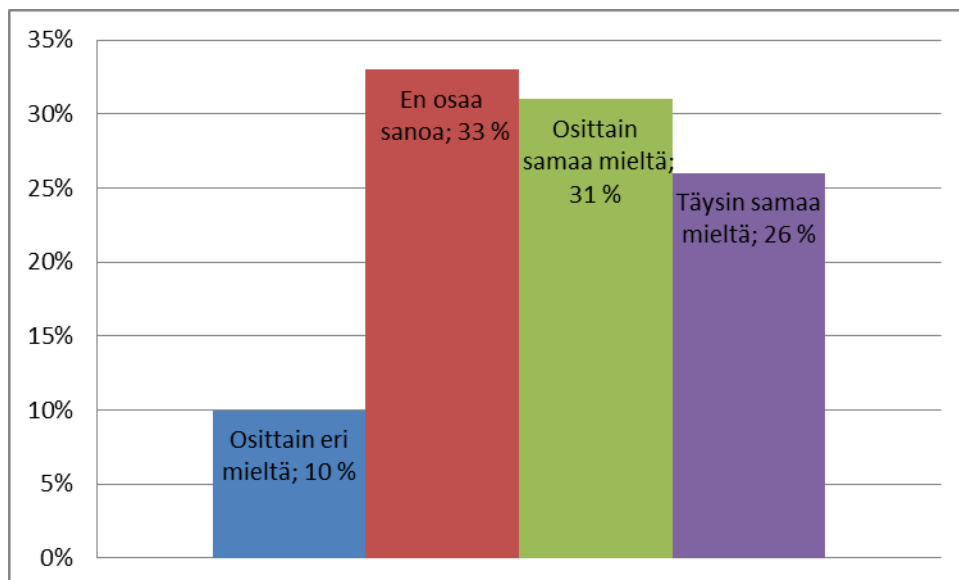
johdossa toimimisesta oli osittain samaa mieltä 4 % (n= 2) vastaajista ja täysin eri mieltä oli 2 % (n=1). Tulosten jakautuneisuus oli hyvin yhtenevä edelliseen, kun selvitettiin tilannetta ylihoitajan osalta. Vastaajista oli täysin samaa mieltä 98 % (n=50) siitä, että organisaation johdossa toimii ylihoitaja. Vain yksi vastaaja (2 %) ei osannut sanoa, onko organisaatiossa ylihoitajaa. Vastaajista osastonhoitajaa lähiesimiehenään pitivät 59 % (n= 30) ja osittain samaa mieltä oli 12 % (n=6). Täysin eri mieltä osastonhoitajasta lähiesimiehenä oli 22 % (n=11) ja osittain eri mieltä 8 % (n=4).

Kyselyssä selvitettiin johdossa työskentelevien toimenkuvien selkeyttä. Toimenkuvia piti selkeinä 28 % (n=14), melko selkeinä 33 % (n=17) ja osittain eri mieltä selkeydestä oli 6 % (n=3). Vastaajista 33 % (n= 17) ei osannut sanoa mielipidettään toimenkuvien selkeyteen (kuvio 3).



KUVIO 3. Johdon toimenkuvien määrittelyn selkeys työntekijöiden kokemana

Kyselyyn vastanneista johdossa toimivien valta- ja vastuusuhteiden määrittelyä piti selkeinä 26 % (n= 13) ja osittain selkeinä 31 % (n= 16). Vastaajista osittain eri mieltä oli 10 % (n=5) valta- ja vastuusuhteiden selkeydestä ja 33 % (n=17) ei osannut sanoa mielipidettään asiaan (kuvio 4).

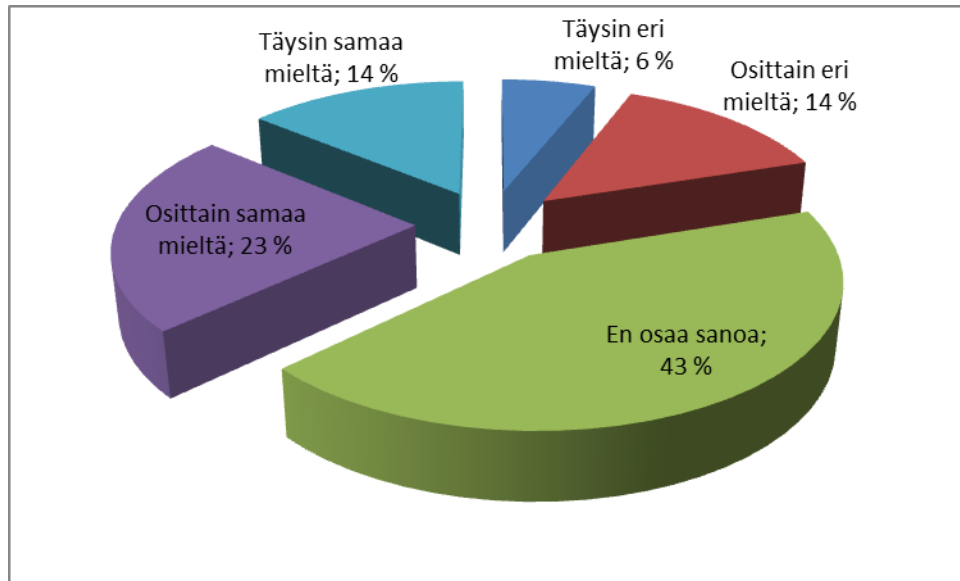


KUVIO 4. Johdossa toimivien valta- ja vastuusuhteiden määrittelyn selkeys työntekijöiden kokemana

Kyselyyn vastanneista täysin samaa mieltä oli 8 % (n=4) siitä, että heidän lähiesimiehensä on mukana normaalissa työkierrossa. Osittain samaa mieltä oli 26 % (n=13) vastaajista, osittain eri mieltä 16 % (n= 8) ja vastaajista täysin eri mieltä oli 51 % (n= 26).

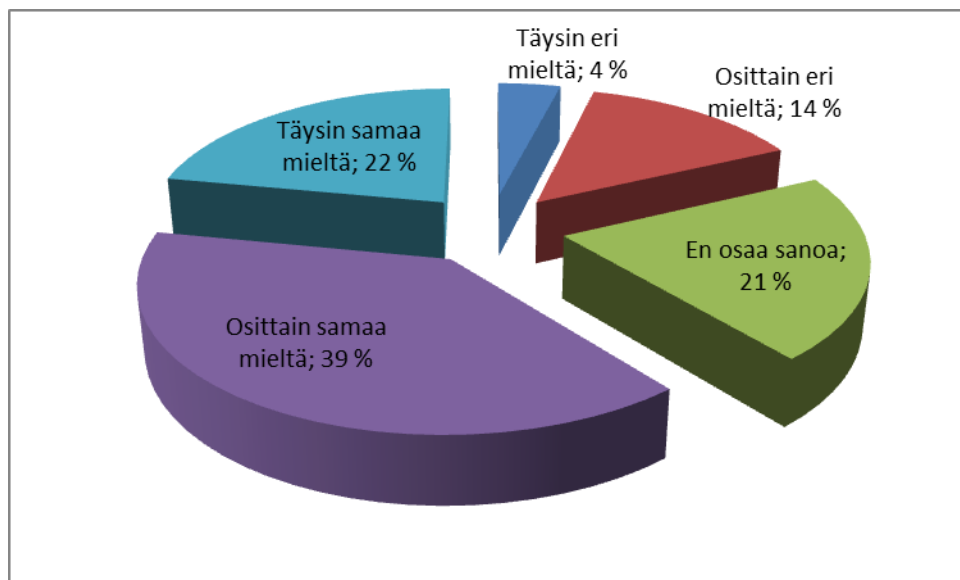
### 5.2.2 Yksijohtajajärjestelmän kuvaus työntekijöiden kokemana

Kyselyyn vastanneista 14 % (n= 7) oli sitä mieltä, että yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa hallinnon madaltamista. Osittain samaa mieltä oli 23 % (n= 12) vastaajista, osittain eri mieltä 14 % (n= 7) ja täysin eri mieltä oli 6 % (n= 3) siitä, että yksijohtajajärjestelmän tarkoituksena oli madaltaa hallintoa. Vastaajista 43 % (n= 22) ei osannut sanoa mielipidettään hallinnon madaltamisesta (kuvio 5).



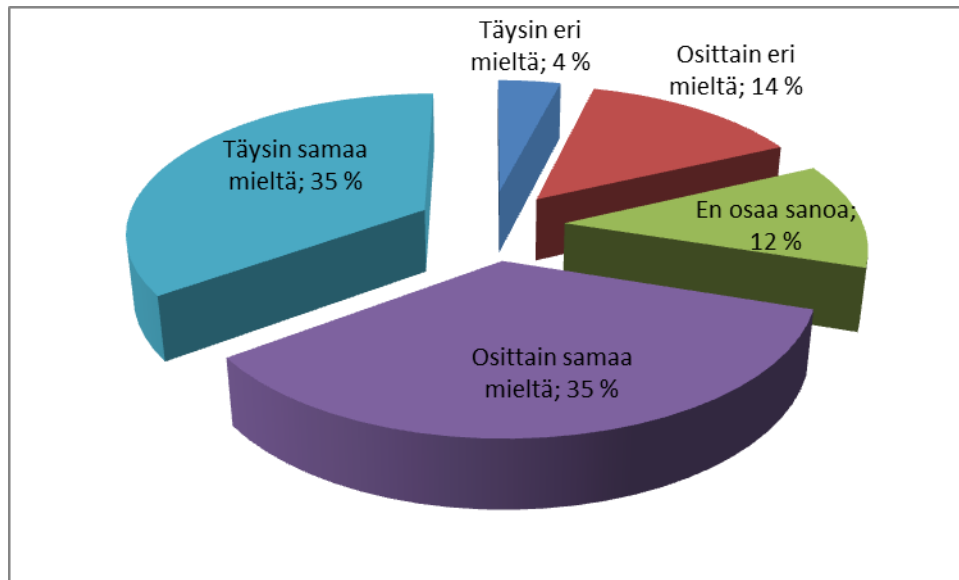
KUVIO 5. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa hallinnon madaltamista

Työntekijöiltä tiedusteltiin heidän näkemystään siitä, nopeutuuko päätösten tekeminen yksijohtajajärjestelmän käytön myötä. Päätösten teon nopeutumisesta samaa mieltä oli 22 % (n= 11) vastaajista, osittain samaa mieltä 39 % (n= 20), osittain eri mieltä 14 % (n=7) ja täysin eri mieltä 4 % (n=2) (kuvio 6).



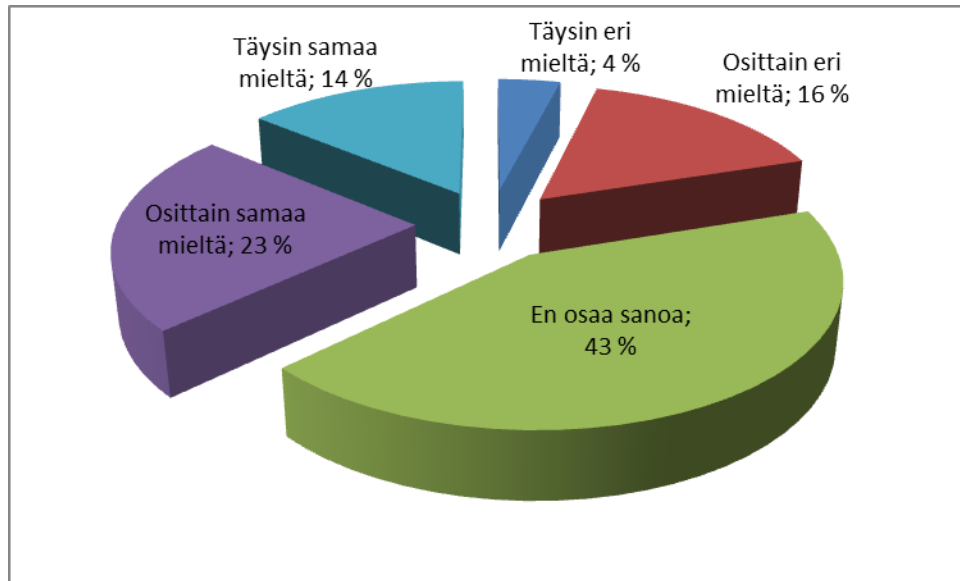
KUVIO 6. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa päätösten tekemisen nopeutumista ja helpottumista

Tiedusteltaessa työntekijöiltä, onko heidän näkemyksensä mukaan johtajien määrä organisaatiossa vähentynyt yksijohtajajärjestelmän myötä. Johtajien määrän vähentymisen kannalla oli ainakin osittain 70 % (n= 36) vastaajista (kuvio 7).



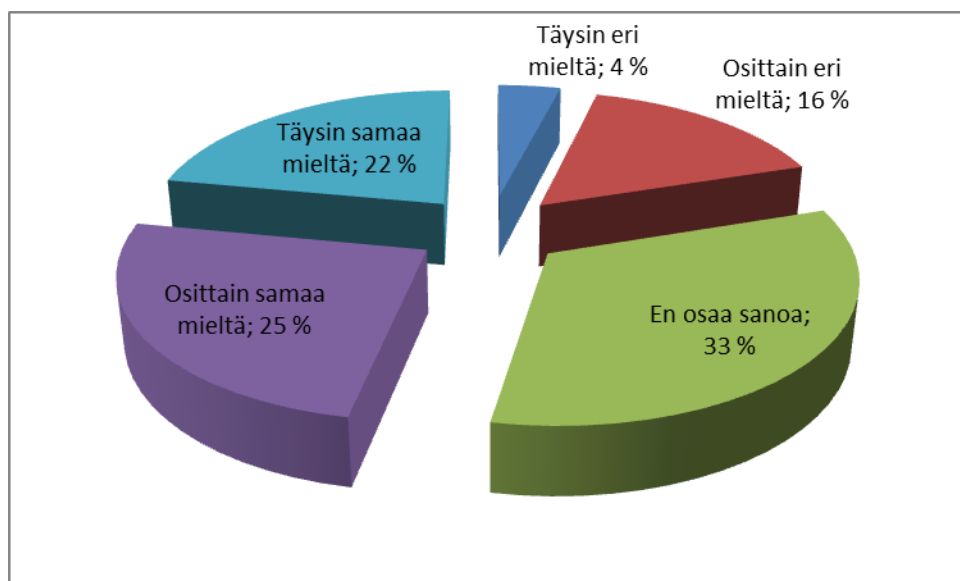
KUVIO 7. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa johtajien määrän vähentymistä

Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa vastaajien mielestä palvelujen laadun parantumista ainakin osittain, näin vastasi 37 % (n= 19). Palveluiden laadun parantumiseen ei osannut sanoa 43 % (n= 22) vastaajista mitään (kuvio 8).



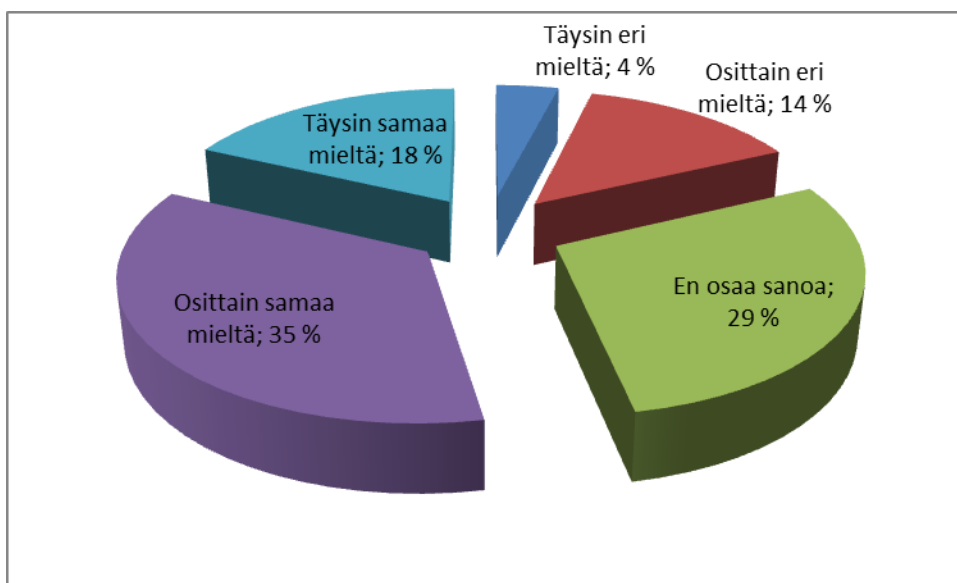
KUVIO 8. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa palveluiden laadun parantumista

Vastaajista 22 % (n=11) oli sitä mieltä, että yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa toiminnan tehokkuuden lisääntymistä. Vastaajista osittain samaa mieltä toiminnan tehokkuuden lisääntymisestä yksijohtajajärjestelmän myötä oli 25 % (n= 13), osittain eri mieltä 16 % (n= 8) ja täysin eri mieltä oli 4 % (n=2) (kuvio 9).



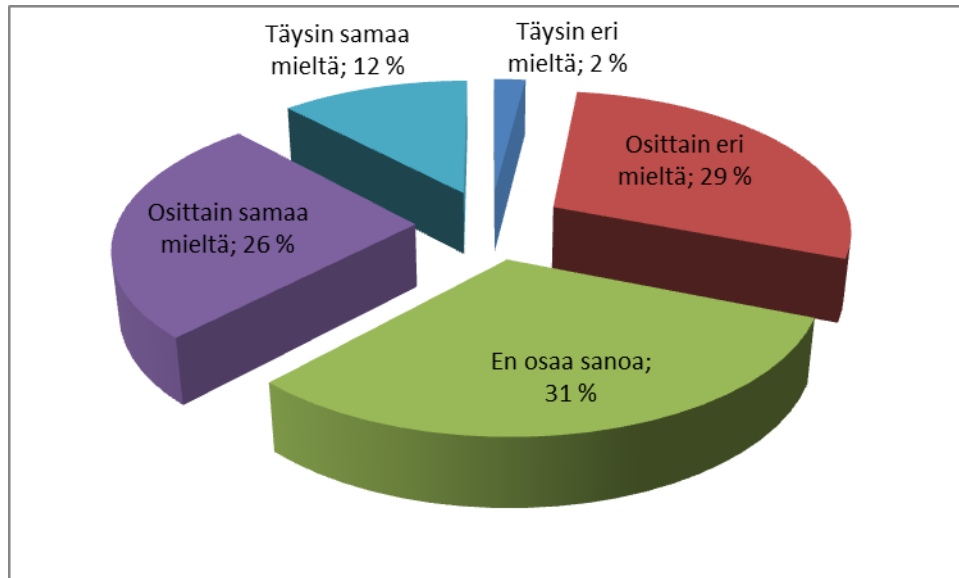
KUVIO 9. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa toiminnan tehokkuuden lisääntymistä

Yksijohtajajärjestelmän tavoitteita selvitettyä kysyttiin vastaajien näkemystä työntekijöiden ja johdon välisen viestintä helpottumisesta. Viestinnän helpottumisesta täysin samaa mieltä oli 18 % (n=9) vastaajista, osittain samaa mieltä 35 % (n= 18), osittain eri mieltä 14 % (n= 7) ja täysin eri mieltä 4 % (n=2) (kuvio 10).



KUVIO 10. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa työntekijöiden ja johdon välisen viestinnän helpottumista

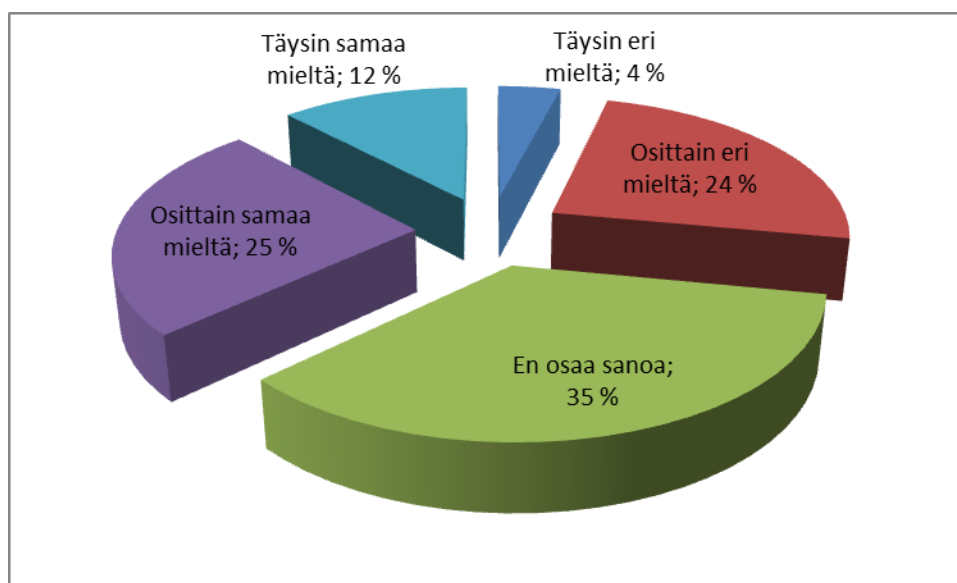
Yksijohtajajärjestelmän myötä toiminta organisaatiossa muuttuu joustavammaksi, näin kyselyyn vastanneista ajatteli ainakin osittain 38 % (n= 19) (kuvio 11).



KUVIO 11. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa toiminnan muuttumista joustavammaksi

Organisaation johtajat ovat koulutettuja johtamisen ammattilaisia, kun käytössä on yksijohtajajärjestelmä. Yksijohtajajärjestelmän tavoitteesta saattaa organisaation johtoon koulutettuja johtamisen ammattilaisia, vastaajista oli lievä enemmistö 37 % (n= 19) (kuvio 12).



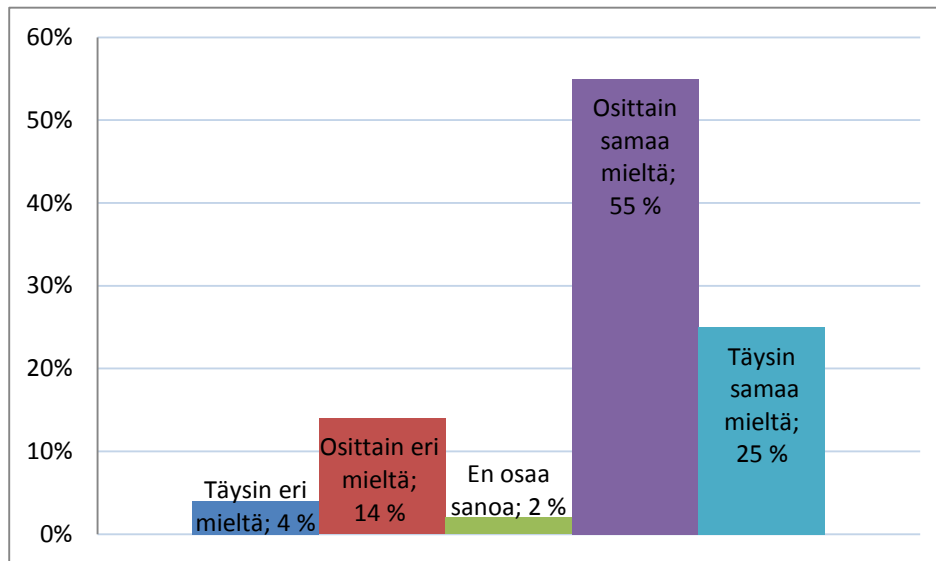


KUVIO 12. Yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa sitä, että johtajat ovat koulutettuja johtamisen ammattilaisia

### 5.3 Toiminnan johtaminen

#### 5.3.1 Strategiatyö

Vastaajista 78 % (n= 40) oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatiolle on luotu strategia. Strategian olemassa olosta osittain samaa mieltä oli 20 % (n= 10) vastaajista ja ei osaa sanoa vastasi 2 % (n=1). Strategian olemassa olo tunnettiin organisaatiossa hyvin, mutta sen sisällön hyvin tunsivat vain 25 % (n= 13) vastaajista ja melko hyvin 55 % (n= 28) (kuvio 13).



KUVIO 13. Tuntevatko työntekijät organisaation strategian hyvin

Tiedusteltaessa työntekijöiden näkemystä siitä, onko organisaation johto saanut jalkautettua strategian työntekijöille siten, että he ovat sitoutuneet siihen. Vastaajista täysin samaa mieltä oli 10 % (n= 5) ja osittain samaa mieltä 55 % (n= 28) siitä, että strategian jalkauttaminen oli onnistunut. Osittain eri mieltä asiasta oli 16 % (n= 8), täysin eri mieltä 6 % (n= 3) ja vastaajista 13 % (n=7) ei osannut sanoa mielipidettään strategian jalkauttamisesta.

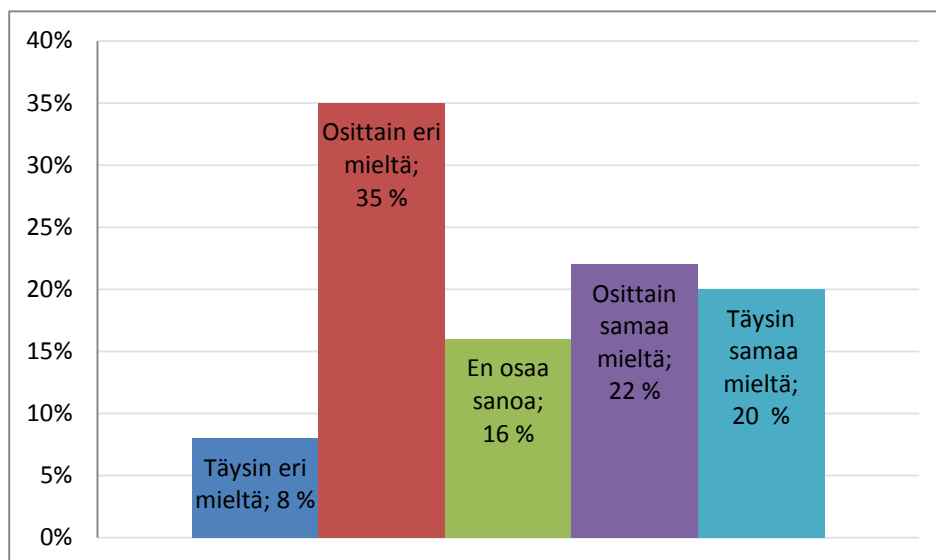
### 5.3.2 Laadunhallinta

Kohdeorganisaatiolla on käytössään laatujärjestelmä, täysin samaa mieltä oli 92 % (n=47) ja osittain tätä mieltä 8 % (n=4) vastaajista. Tiedusteltaessa työntekijöiltä löytyykö organisaatiosta myös laatukäsikirja, samaa mieltä asiasta oli 90 % (n= 46) vastaajista ja osittain samaa mieltä 10 % (n=5). Työntekijöiltä tiedusteltiin, onko heillä tehtynä toimintaohjeita kirjallisena, joiden mukaan he toimivat. Vastanneista 82 % (n=42) kertoi, toimintaohjeiden löytyvän kirjallisena. Osittain samaa mieltä siitä, että ohjeet löytyvät kirjallisina oli 16 % (n=8) ja osittain eri mieltä asiasta oli 2 % (n=1). Työntekijöiltä kysyttiin myös noudatetaanko tehtyjä toimintaohjeita työntekijöiden keskuudessa.

Vastaajista täysin samaa mieltä siitä, että ohjeita noudatetaan, oli 71 % (n=36) ja osittain samaa mieltä 27 % (n= 14). Vastaajista 2 % (n=1) ei osannut sanoa ohjeiden noudattamisesta mielipidettään.

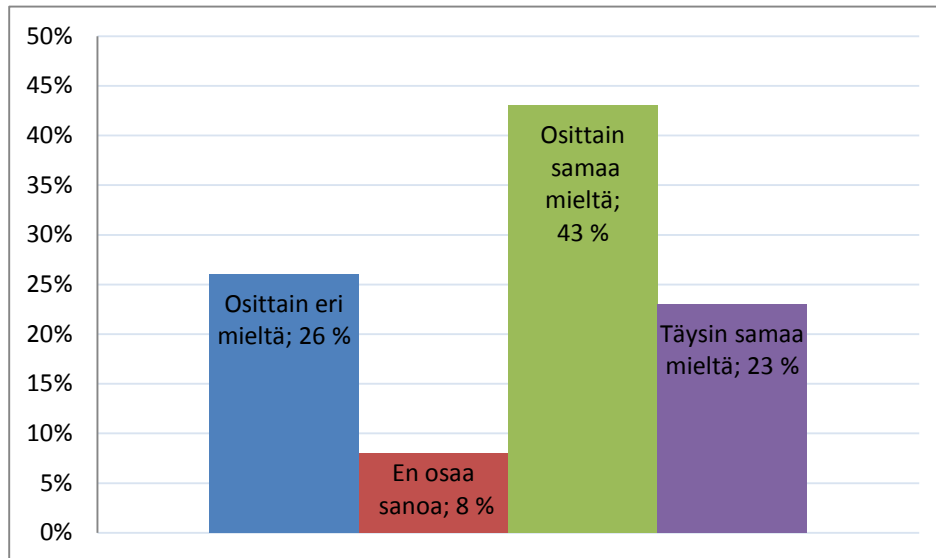
### 5.3.3 Toiminnan johtaminen ja toiminnan kehittäminen

Työntekijöiden kokemusta heidän sitoutumisestaan organisaation perustehtävään tiedusteltiin kyselyssä. Suurin osa 98 % (n= 50) vastaajista oli sitä mieltä, että perustehtävään ollaan sitoutuneita hyvin tai melko hyvin. Vastaajista 2 % (n=1) ei osannut sanoa mielipidettään sitoutumiseen. Kun työntekijöiltä kysyttiin, oliko toiminnalle määriteltynä selkeät tavoitteet, vastaukset olivat samansuuntaiset. Toiminnan tavoitteiden selkeydestä vastaajista samaa tai osittain samaa mieltä oli 82 % (n=42), osittain eri mieltä oli 10 % (n=5) ja ei osaa sanoa, vastasi 8 % (n=4) kyselyyn osallistuneista työntekijöistä. Työntekijöistä 42 % (n= 21) oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että organisaation toiminta on suunniteltu ja resursoitu hyvin (kuvio 14).



KUVIO 14. Organisaation toiminta on suunniteltu ja resursoitu hyvin työntekijöiden mielestä

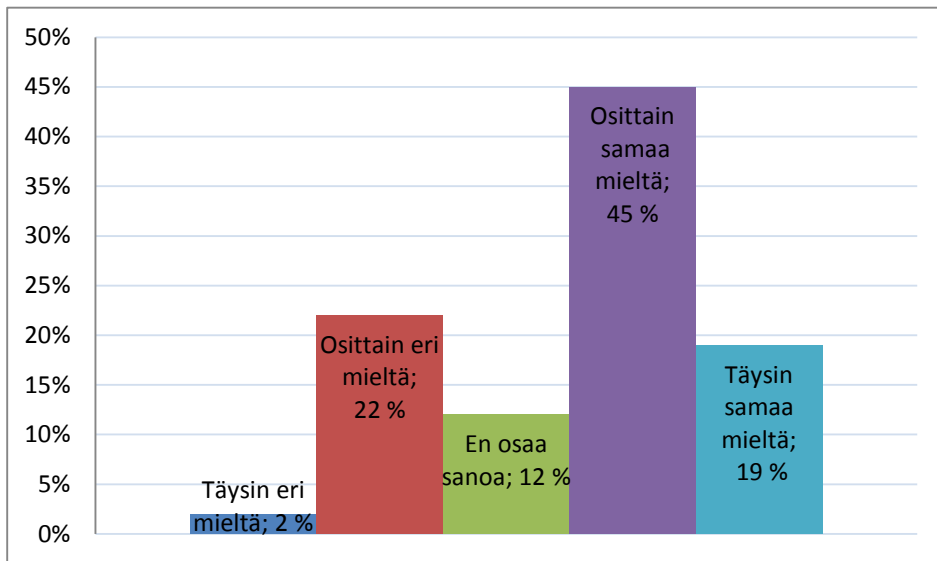
Organisaation toimintaa hyvässä yhteistyössä asiakkaan edun saavuttamiseksi kysyttäessä, täysin samaa mieltä vastaajista oli 23 % (n= 12), osittain samaa mieltä 43 % (n=22) ja osittain eri mieltä 26 % (n=13) (kuvio 15).



KUVIO 15. Organisaatio toimii hyvässä yhteistyössä asiakkaan edun saavuttamiseksi

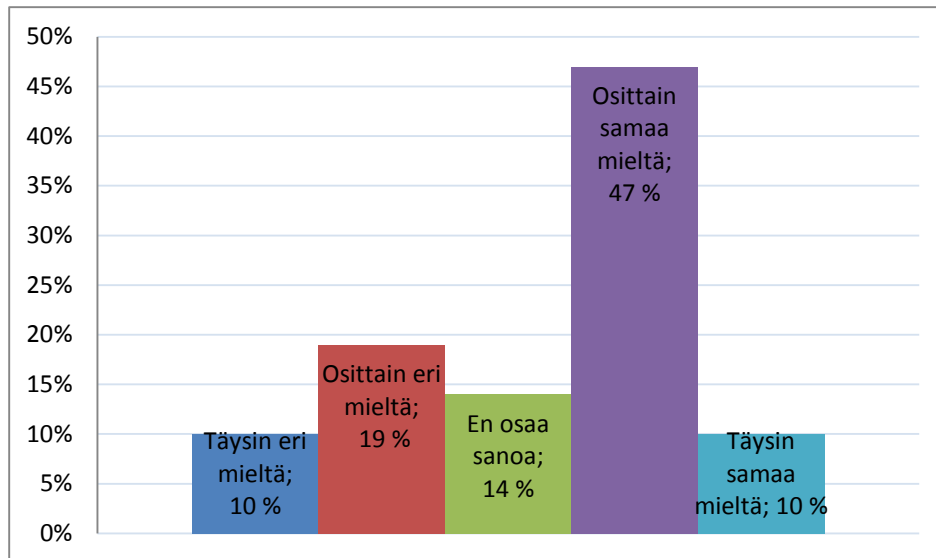
Työntekijöiden kokemuksen mukaan heillä ja johdolla on yhtenevä käsitys organisaation yhteisestä päämäärästä. Suurin osa 67 % (n=34) vastaajista oli sitä mieltä, että käsitys yhteisestä päämäärästä on yhteinen, ainakin osittain. Yhteisestä päämäärästä täysin eri mieltä oli 2 % (n=1) vastaajista, osittain eri mieltä 21 % (n= 11) ja 10 % (n= 5) vastasi, ei osaa sanoa.

Työntekijöiltä tiedusteltiin kehittääkö ja parantaako organisaatio toimintaansa säännöllisesti. Enemmistö vastaajista 64 % (n= 33) oli joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä toiminnan kehittämisestä säännöllisesti (kuvio 16).



KUVIO 16. Organisaatio kehittää ja parantaa toimintaansa säännöllisesti työntekijöiden kokemana

Kysyttäessä työntekijöiltä heidän kokemukstaan toiminnan kehittämisestä järjestelmällisesti tehtyjen mittausten pohjalta oli vastaajista täysin tai osittain samaa mieltä 53 % (n= 27), osittain eri mieltä 16 % (n=8) ja täysin eri mieltä 6 % (n= 3). Vastaajista 25 % (n=13) ei osannut sanoa mielipidettään toiminnan järjestelmälliseen kehittämiseen tehtyjen mittausten pohjalta. Työntekijöiltä kysyttiin huomioidaanko heidän ehdotuksensa organisaation toiminnan kehittämässä. Suurin osa 57 % oli sitä mieltä, että heidän ehdotuksensa otetaan huomioon toimintaa kehitettäessä (kuvio 17).



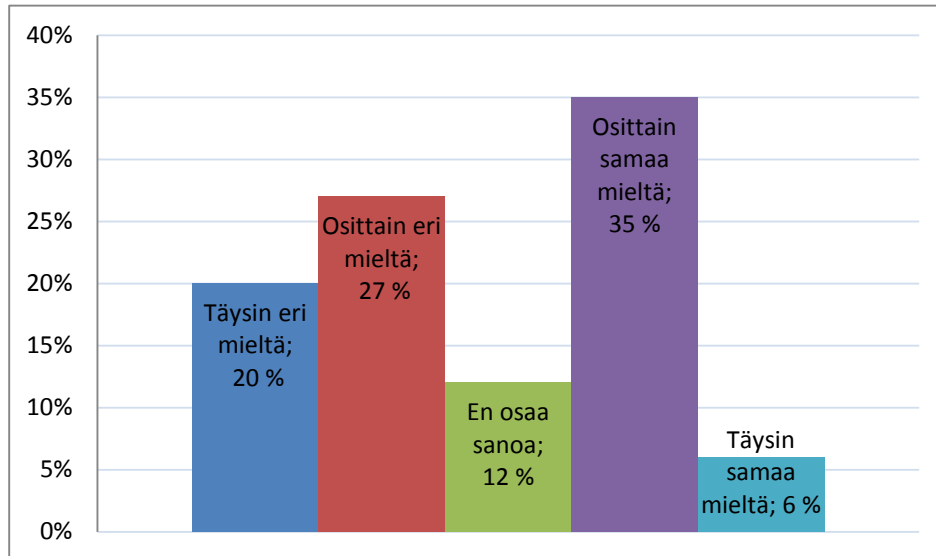
KUVIO 17. Työntekijöiden ehdotukset otetaan organisaatiossa huomioon toiminnan kehittämiseksi

#### 5.3.4 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta on tärkeä osa johtajan työtä. Työntekijöiden kokemuksen mukaan toimintaa ollaan valmiita kehittämään saadun asiakaspalautteen pohjalta. Asiakaspalautteen pohjalta toiminnan kehittämisestä täysin samaa mieltä oli 29 % (n= 15) vastaajista, osittain samaa mieltä 55 % (n= 28), osittain eri mieltä 10 % (n= 5) ja täysin eri mieltä 2 % (n=1). Vastaajista 4 % (n=2) vastasi, ei osaa sanoa, kun kysyttiin toiminnan kehittämisestä asiakaspalautteiden pohjalta. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 86 % (n= 44) piti organisaation toimintaa täysin tai ainakin osittain asiakaslähtöisenä. Täysin eri mieltä organisaation asiakaslähtöisyydestä vastaajista oli 2 % (n=1), osittain eri mieltä 8 % (n= 4) ja 4 % (n=2) vastasi, ei osaa sanoa.

Tuloksissa hajontaa eri vastausvaihtoehtojen välillä aiheutui, kun työntekijöiltä kysyttiin tiedottaako johto heille uusista yhteistyökumppaneista tai asiakkaista. Vastaajista 41 % (n= 21) oli sitä, mieltä, että johto tiedottaa vähintäänkin melko hyvin uusista asiakas-

suhteista. Uusien asiakkaiden tiedotuksesta täysin tai osittain eri mieltä vastanneista oli 47 % (n=24) (kuvio 18).



KUVIO 18. Johto tiedottaa työntekijöitä uusista yhteistyökumppaneista ja asiakkaista

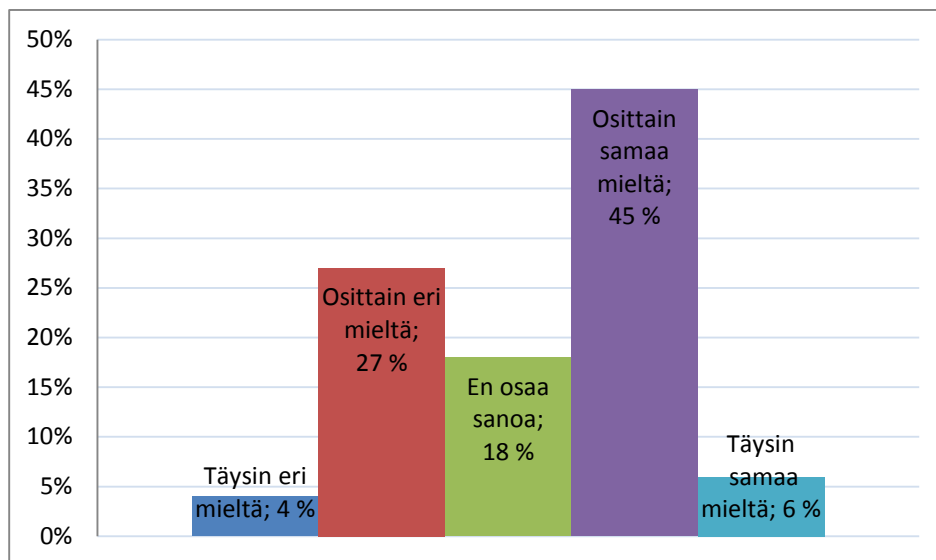
Asiakkaiden mielipiteitä kartoitetaan säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyillä. Täysin samaa mieltä oli 49 % (n= 25) ja osittain samaa mieltä 37 % (n=19) siitä, että kyselyitä tehdään asiakkaille säännöllisesti. Täysin eri mieltä asiakastyytyväisyyskyselyjen tekemisestä vastaajista oli 2 % (n=1), osittain eri mieltä 4 % (n=2) ja 8 % (n= 4) ei osannut sanoa. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia käydään säännöllisesti läpi työntekijöiden kanssa, näin vastasi 35 % (n= 18) kyselyyn osallistuneista työntekijöistä, osittain samaa mieltä oli 47 % (n=24), osittain eri mieltä 8 % (n= 4) ja täysin eri mieltä 6 % (n=3). Vastaajista 4 % (n=2) vastasi asiakastyytyväisyyskyselyiden läpikäymiseen, ei osaa sanoa.

Kyselyyn osallistuneista 72 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että organisaatiolla on käytössään myös muita asiakkuuksiin liittyviä tunnuslukuja toiminnan kehittämisessä. Vastaajista tunnuslukujen olemassaolosta osittain eri mieltä oli 10 % (n= 5) ja 18 % (n= 9) ei osannut sanoa mielipidettään. Työntekijöistä 64 % (n= 33) kertoi, että tunnuslukujen mittauksien tulokset käydään läpi heidän kanssaan samaan tapaan kuin asiakastyy-

tyväisyyskyselyn tulokset. Täysin tai osittain eri mieltä tunnuslukujen läpikäynnistä oli 18 % (n= 9) vastaajista ja 18 % (n= 9) vastasi, ei osaa sanoa.

### 5.3.5 Talouden johtaminen

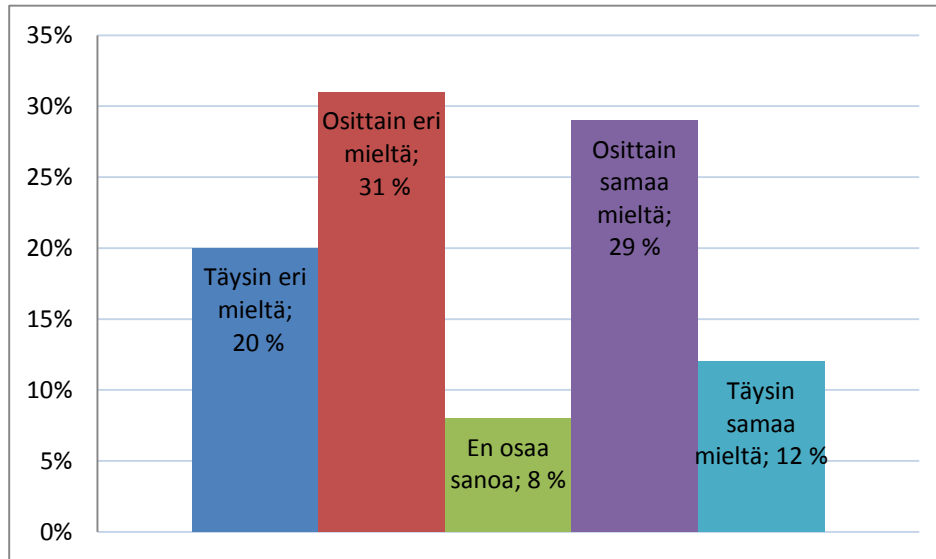
Organisaatio on määritellyt tulostavoitteet, jotka on tuotu myös työntekijöiden tietoon, ainakin osittain tätä mieltä oli 51 % (n= 26) vastaajista (kuvio 19).



KUVIO 19. Johto on määritellyt tulostavoitteet ja ne ovat työntekijöillä tiedossa

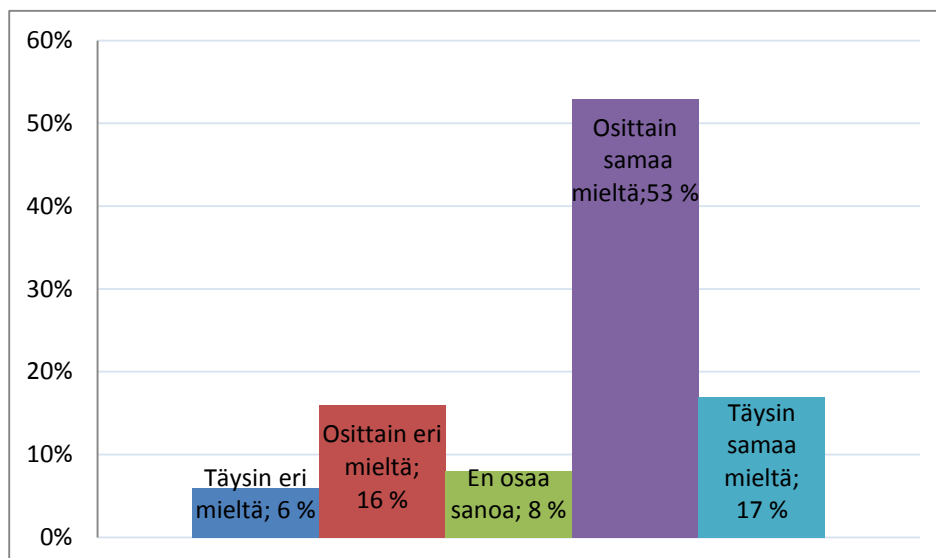
Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan budjettien ja tulostavoitteiden säännöllisessä läpikäymisessä oli osastokohtaisia eroja. Enemmistö 51 % (n= 26) oli asiasta eri mieltä ja vastanneista samaa mieltä oli 41 % (n= 21) talouslukujen läpikäynnistä (kuvio 20).





KUVIO 20. Budjetit ja talousarviot käydään säännöllisesti läpi työntekijöiden

Selvä enemmistö 70 % (n= 36) piti talouslukujen säännöllistä läpikäyntiä työntekijöiden kanssa tarpeellisena (kuvio 21).



KUVIO 21. Budjettien läpikäyminen on tarpeellista työntekijöiden kokemana

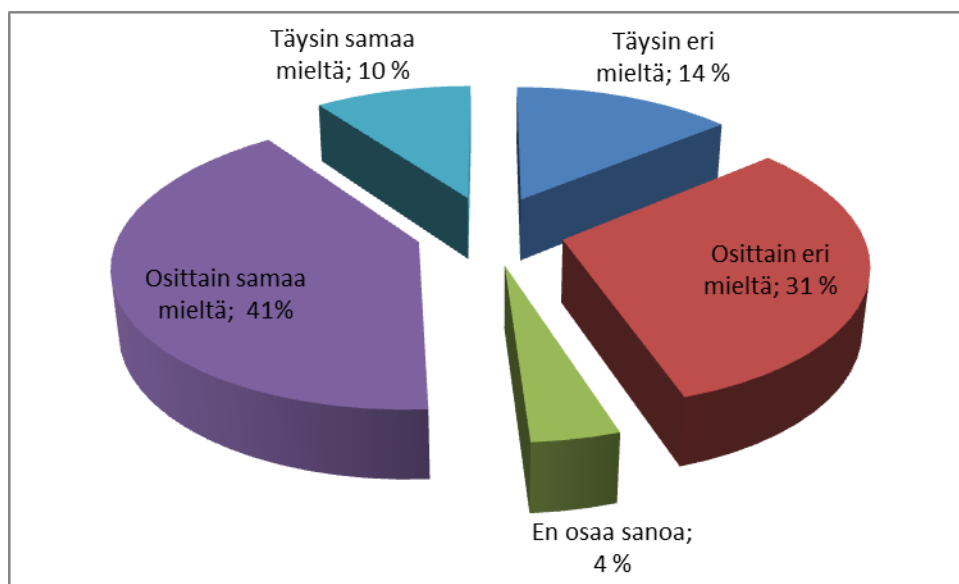
Työntekijöiltä tiedusteltiin, tietävätkö he, miten heidän toimintansa vaikuttaa organisaation talouteen. Vastaajista 22 % (n=11) sanoi tietävänsä hyvin hänen työnsä vaikutuksen talouteen ja 37 % (n= 19) tiesi osittain työnsä vaikutuksen organisaation talouteen. Ky-

selyyn vastanneista 24 % (n= 12) ei tiennyt tarkalleen työnsä vaikutusta organisaation talouteen ja 18 % (n=9) ei osannut sanoa mielipidettään asiaan.

## 5.4 Henkilöstöjohtaminen

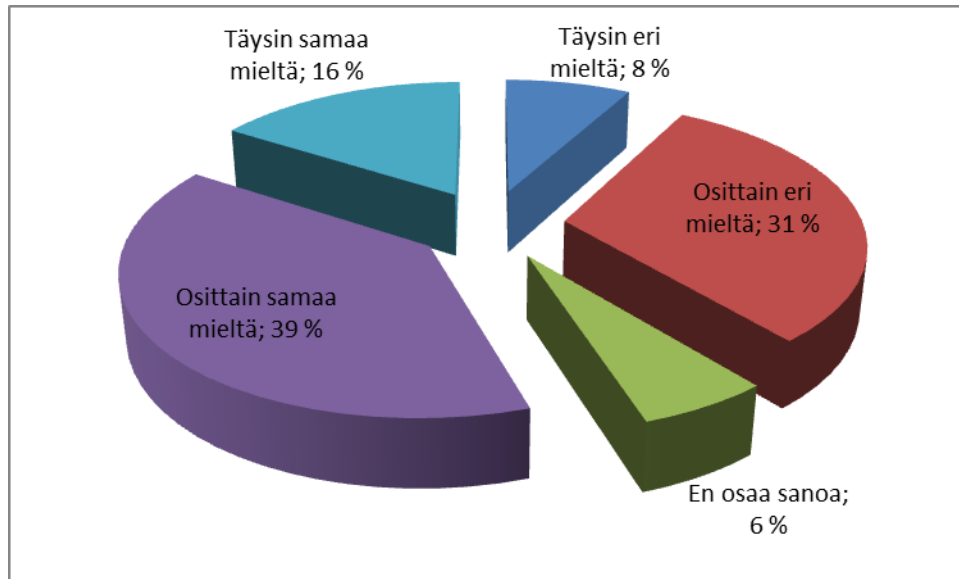
### 5.4.1 Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Työntekijöitä pidetään tasavertaisessa asemassa ja heille ollaan oikeudenmukaisia, kyselyyn vastanneista täysin tai osittain tätä mieltä oli 51 % (n= 26), osittain eri mieltä asiasta oli 31 % (n= 16) ja täysin eri mieltä 14 % (n= 7) (kuvio 22).



KUVIO 22. Työntekijät ovat keskenään tasavertaisessa asemassa ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti

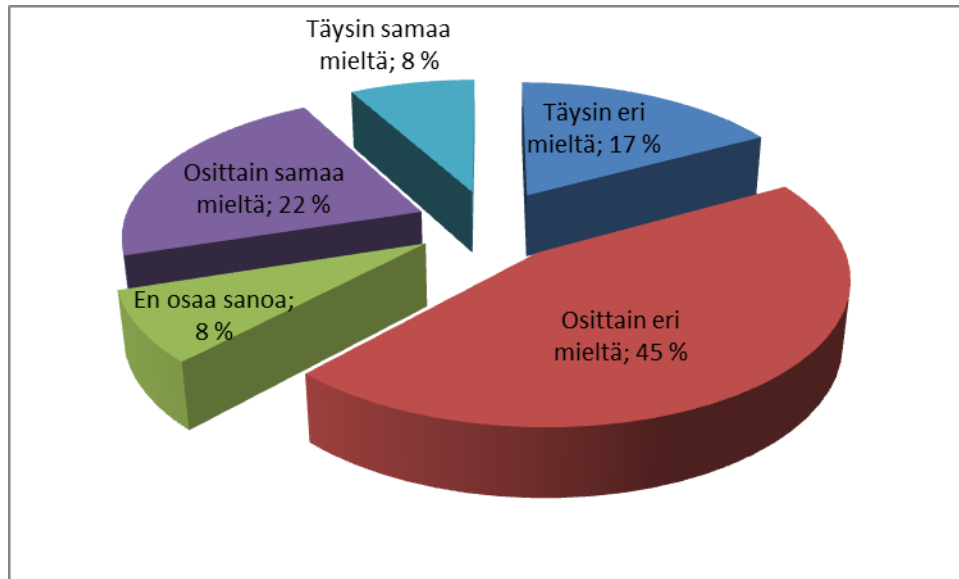
Organisaatiossa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, näin vastasi 55 % (n=28) kyselyyn osallistuneista työntekijöistä (kuvio 23).



KUVIO 23. Organisaatiossa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri

Kyselyyn osallistuneista työntekijöistä 14 % (n= 7) koki, että hänen työtään ja työntuloksia arvostetaan. Osittain samaa mieltä työn arvostuksesta oli 35 % (n= 18) vastaajista, osittain eri mieltä 35 % (n=18) ja täysin eri mieltä 6 % (n=3). Vastaajista 10 % (n=5) ei osannut sanoa mielipidettään työntuloksien arvostamisesta. Organisaation ilmapiiriä piti täysin tai osittain osallistavana ja motivoivana 47 % (n=24) vastanneista ja eri mieltä asiasta oli 47 % vastaajista. Vastaajista 6% (n=3) ei osannut sanoa mielipidettään organisaation ilmapiiristä.

Työntekijöiltä tiedusteltiin onko organisaatiolla käytössään hyvä palautekulttuuri, jossa johtajat kannustavat ja kiittävät työntekijöitä. Suurin osa 62 % (n= 32) vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä palautekulttuurista (kuvio 24).



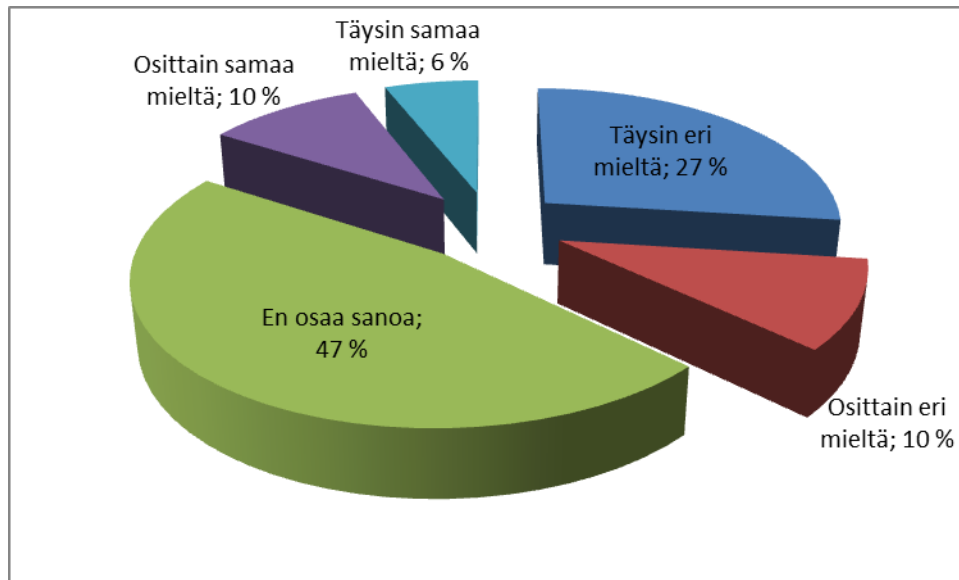
KUVIO 24. Organisaatiolla on hyvä palautekulttuuri, jossa johtajat kiittävät ja kannustavat työntekijöitä

#### 5.4.2 Rekrytointi

Työntekijöiden mielestä organisaatiolla on hyvä imago, tätä mieltä vastaajista oli 51 % (n= 26), täysin tai osittain eri mieltä oli 29 % (n=15) ja vastaajista 20 % (n=10) ei osannut sanoa mielipidettään. Kyselyyn osallistuneilta tiedusteltiin heidän mielipidettä siitä, saako organisaatio rekrytoitua helposti uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden saamisen helppoudesta täysin samaa mieltä oli 16 % (n=8), osittain samaa mieltä 31 % (n= 16), ei osaa sanoa vastasi 28 % (n=14), osittain eri mieltä asiasta oli 24 % (n= 12) ja täysin eri mieltä 2 % (n=1) vastanneista.

Organisaatiolle uusia työntekijöitä rekrytoitaessa valintakriteerit on tuotu kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen, näin vastasi 37 % (n=19). Kyselyyn osallistuneista täysin tai osittain eri mieltä valintakriteerien esille tuomisesta oli 34 % (n= 17). Isona ryhmänä olivat vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään 29 % (n=15) valintakriteerien esiin tuomisesta. Työntekijöiltä tiedusteltiin, onko rekrytointi tilanteessa heidän kokemuksen mukaan myös työntekijöiden edustaja mukana. Suurin vastausprosentti 47 %

(n= 24) tuli vastausvaihtoehdolle ei osaa sanoa mielipidettään työntekijöiden mukana olosta rekrytointi tilanteessa. Työntekijöiden mukana olosta rekrytoitaessa uusia työntekijöitä vastaajista samaa mieltä oli 16 % (n=8) ja eri mieltä 37 % (n= 19) (kuvio 25).



KUVIO 25. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä mukana on työntekijöiden edustaja

### 5.4.3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on eräs sitouttamisen keino. Työntekijöiltä haluttiin selvittää perehdytetäänkö organisaatiossa aina uusi työntekijä tehtäviinsä ja organisaation toimintaan. Vastaus oli hyvin selvä, täysin samaa mieltä perehdytyksestä vastaajista oli 53 % (n= 27) ja osittain samaa mieltä 33 % (n=17). Vain 8 % (n=4) oli asiasta täysin tai osittain eri mieltä ja 6 % (n= 3) ei osannut sanoa mielipidettään perehdyttämiseen.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 93 % (n= 47) oli sitä mieltä, että organisaatiossa on tehtynä kirjalliset perehdyttämisohjeet, joiden mukaan toimitaan. Vastaajista osittain eri mieltä kirjallisista perehdyttämisohjeista ja niiden noudattamisesta oli 6 % (n=3) ja 2 % (n=1) ei osannut sanoa mielipidettään. Perehdyttämisen käytäntöihin liittyen selvitettiin myös perehdytetäänkö vanhat työntekijät heidän palatessa

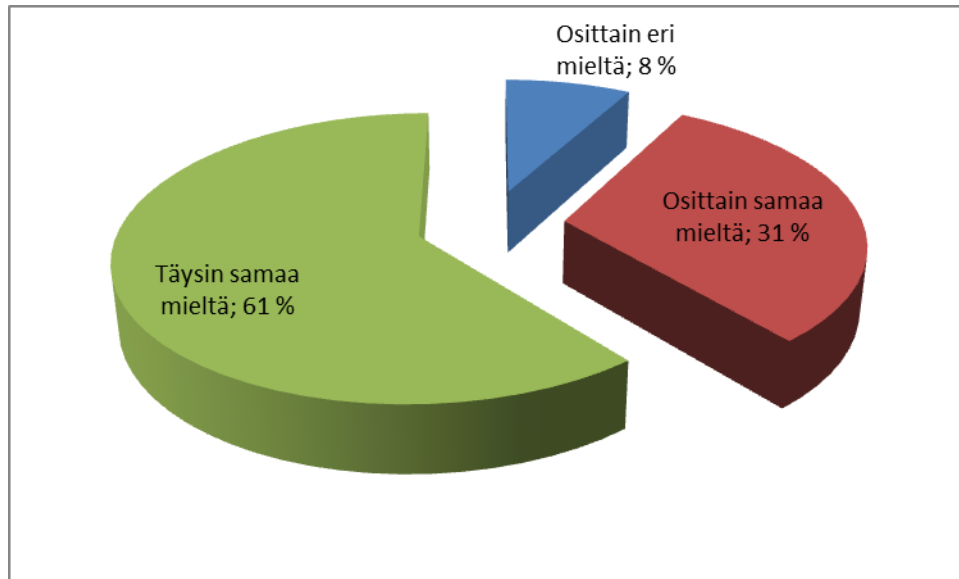
esimerkiksi pitkältä sairauslomalta, hoitovapaalta tai siirtyessä uusiin tehtäviin. Perehdytyksestä vanhojen työntekijöiden kohdalla täysin samaa mieltä oli 55 % (n= 28) ja osittain samaa mieltä 25 % (n= 13), osittain eri mieltä vastasi olevansa 10 % (n= 5) ja 10 % (n=5) ei osannut sanoa mielipidettään vanhojen työntekijöiden perehdyttämisestä.

#### **5.4.4 Osaamisen johtaminen**

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 53 % (n=27) oli sitä mieltä, että organisaatiolla on käytössään osaamiskartoitukset. Vastaajista 29 % (n= 15) vastasi, ei osaa sanoa, onko organisaatiolla käytössä osaamiskartoituksia ja täysin tai osittain eri mieltä asiasta oli 18 % (n= 9) vastaajista.

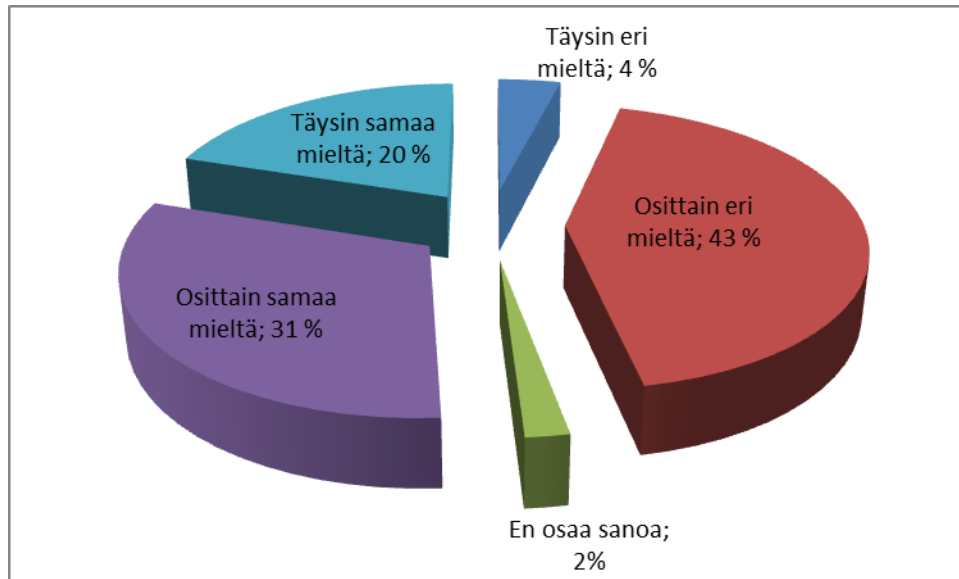
Kyselyssä tiedusteltiin onko organisaatiossa työtehtävien määrittelyssä huomioitu työntekijän osaaminen. Täysin tai osittain samaa mieltä osaamisen huomioimisesta oli 67 % (n= 34) ja täysin tai osittain eri mieltä 22 % (n= 11), vastaajista 12 % (n=6), ei osannut sanoa mielipidettään kysytyyn asiaan. Vastanneista työntekijöistä 84 % (n=43) oli sitä mieltä, että organisaatio oli koulutusmyönteinen. Vastaajista 10 % (n=5) ei pitänyt organisaatiota koulutusmyönteisenä ja 6 % (n=3), ei osannut sanoa mielipidettään asiaan.

Kehityskeskusteluja käydään organisaatiossa säännöllisesti työntekijöiden mukaan. Työntekijöistä täysin tai osittain samaa mieltä kehityskeskustelujen käynnistä oli vastanneista 92 % (kuvio 26).



KUVIO 26. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti työntekijöiden kanssa

Suurin osa vastaajista 70% (n= 36) kertoi, että heillä on käytössä työkierto. Täysin eri mieltä työkierron olemassa olosta oli 12 % (n= 6) vastaajista ja osittain eri mieltä 16 % (n= 8). Kyselyyn vastanneista 2 % (n=1) vastasi väitteeseen, ei osaa sanoa. Työntekijöiltä tiedusteltiin kyselyssä, että järjestetäänkö heille säännöllisesti koulutusta. Täysin samaa mieltä koulutuksen säännöllisestä järjestämisestä oli 35% (n= 18 ), osittain samaa mieltä 45 % (n= 23), osittain eri mieltä 18 % (n= 9 ) ja ei osaa sanoa vastasi 2 % (n= 1 ) vastanneista. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 51 % (n=26) pystyi käyttämään kaiken tai lähes kaiken osaamisensa nykyisessä työssään. Lähes yhtäpaljon 47 % (n=24) vastasi, ettei pysty käyttämään työssään kaikkea osaamistaan (kuvio 27).



KUVIO 27. Pystyn käyttämään kaiken osaamiseni nykyisessä työssäni

#### 5.4.5 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Työntekijöiltä kysyttiin, onko heille annettu organisaatiossa mahdollisuus kehittyä ammatillisesti työaikana. Täysin samaa mieltä ammatillisen kehittymisen mahdollisuudesta työaikana oli 20 % (n= 10), osittain samaa mieltä 59 % (n= 30), täysin eri mieltä 2 % (n= 1) ja osittain eri mieltä 16 % (n= 8) vastaajista. Kaksi (4 %) vastasi ammatillisen kehittymisen mahdollisuuteen työaikana, ei osaa sanoa. Työntekijöiltä haluttiin selvittää olivatko he tehneet kehityssuunnitelman itselleen yhteistyössä lähiesimiehen kanssa. Täysin samaa mieltä kehityssuunnitelmasta oli 29 % (n= 15), osittain samaa mieltä 37 % (n= 19), täysin eri mieltä 14 % (n= 7) ja osittain eri mieltä 14 % (n= 7) vastaajista. Vastaajista 6 % (n=3) vastasi, että ei osaa sanoa mielipidettään kehityssuunnitelman tekemisestä.

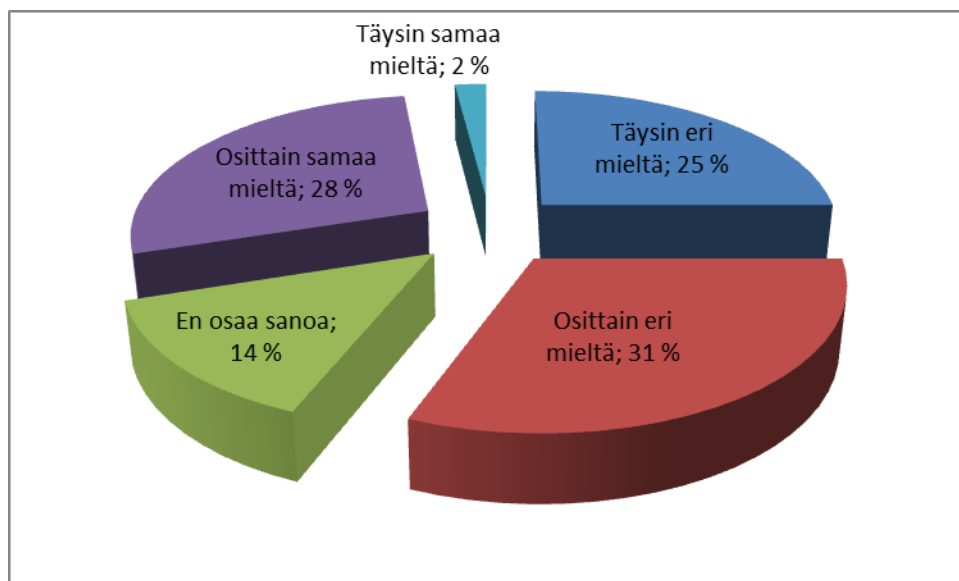
Selvitettäessä, oliko organisaatiossa luotu edellytykset työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi, vastanneista 53 % (n=27) oli sitä mieltä, että osaamisen kehittämiseksi luodaan tarvittavat edellytykset. Täysin tai osittain eri mieltä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista oli vastaajista 29 % (n= 15) ja ei osaa sanoa asiaan vastasi 18 % (n=



9) vastaajista. Johto kannustaa työntekijöitään kehittymään työssään, näin vastasi 53 % (n= 27) työntekijöistä, jotka osallistuivat tutkimukseen. Eri mieltä kehittymisen kannustamisesta vastaajista oli 29 % (n=15) ja 18 % (n=9) vastasi, ettei osaa sanoa mielipidettään asiaan.

#### 5.4.6 Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät

Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmä ovat osa työntekijöiden sitouttamista ja motivointia. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 30 % (n=15) oli sitä mieltä, että työnkuvat on määriteltä oikeudenmukaisesti palkkaan nähden. Eri mieltä väitteestä oli 56 % (n= 29) vastaajista (kuvio 28).

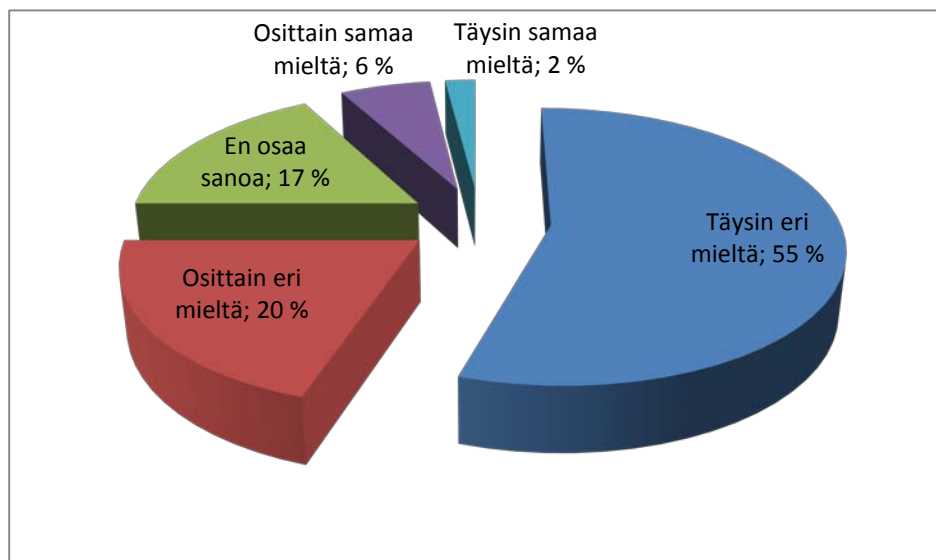


KUVIO 28. Työnkuvat on määriteltä oikeudenmukaisesti palkkaan nähden

Tiedusteltaessa työntekijöiltä, oliko organisaatiolla käytössään jokin palkitsemisjärjestelmä, täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 6 % (n= 3), osittain samaa mieltä 18 % (n= 9), täysin eri mieltä 39 % (n= 20) ja osittain eri mieltä 16 % (n= 8) vastaajista. Kyselyyn osallistuneista 22 % (n=11), ei osaa sanoa, onko organisaatiolla käytössään palkitsemisjärjestelmää. Työntekijöiltä kysyttiin oliko heidän mielestään

organisaation maksama palkka ja mahdollinen palkitsemisjärjestelmä motivoiva. Täysin samaa mieltä palkkauksen motivoivasta vaikutuksesta oli 14 % (n= 7), osittain samaa mieltä 22 % (n= 11), täysin eri mieltä 31 % (n= 16) ja osittain eri mieltä 27 % (n= 14) vastanneista. Vastaaajista palkkuksen motivoivaan vaikutukseen vastasi, ei osaa sanoa, 6 % (n= 3).

Palkitsemista käytetään organisaatiossa järjestelmällisesti kiitoksena esimerkiksi hyvin tehdystä työstä kysyttiin yhtenä kysymyksenä kyselyssä. Täysin samaa mieltä palkitsemisesta oli 2 % (n= 1) ja osittain samaa mieltä 6 % (n= 3). Suurin osa 75 % (n= 38) oli eri mieltä palkitsemisen käyttämisestä kiitoksena (kuvio 29).



KUVIO 29. Organisaatiossa käytetään järjestelmällisesti palkitsemista kiitoksena

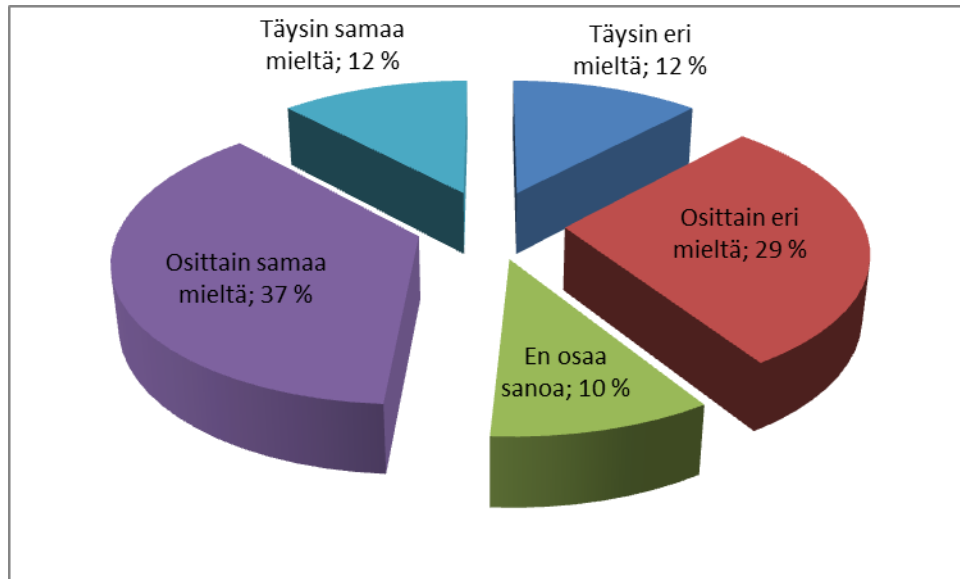
Työntekijöiltä tiedusteltiin heidän kokemustaan organisaation aineettomasta kannustejärjestelmästä ja sen olemassa olost. Kyselyyn osallistuneista samaa mieltä aineettoman kannustejärjestelmän olemassa olost oli 41 % (n= 21). Aineettoman kannustejärjestelmän olemassa olost eri mieltä oli 49 % (n=25) vastaajista ja 10 % vastanneista ei osanut sanoa mielipidettään asiasta.

### 5.4.7 Viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutus ja viestintä ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista, mutta tulee esille myös yksijohtajajärjestelmän tavoitteissa. Työntekijöiltä kysyttiin tutkimuksessa, saavatko he johdolta tiedon uusista ajankohtaisista asioista. Täysin samaa mieltä siitä, että johto tiedottaa työntekijöille ajankohtaisista asioista oli 12 % (n= 6), osittain samaa mieltä 49 % (n= 25), täysin eri mieltä 6 % (n= 3) ja osittain eri mieltä 31 % (n= 16) vastanneista. Vastaaajista 2 % (n=1) vastasi, että ei osaa sanoa, tiedottaako johto uusista ajankohtaisista asioista.

Organisaatiossa jää ainakin osittain työntekijän vastuulla, että hän katsoo esimerkiksi sähköpostinsa säännöllisesti ja saa näin ajankohtaisen tiedon itselleen, tätä mieltä vastaajista oli 92 % (n= 47). Osittain eri mieltä työntekijän vastuusta saada ajankohtainen tieto itselleen oli 8 % (n=4) vastanneista. Työntekijöiltä tiedusteltiin saavatko he riittävästi tietoa ajankohtaisista asioista. Enemmistö 51 % (n= 26) oli sitä mieltä, että tiedotus on riittävää. Täysin tai osittain eri mieltä tiedotuksen riittävydestä oli 41 % (n= 21) ja ei osaa sanoa vastasi 8 % (n=4) kyselyyn osallistuneista.

Kyselyllä kartoitettiin myös johtajien ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen avoimuutta. Avoimena vuorovaikutussuhdetta piti 49 % (n= 25) kyselyyn osallistuneista. Täysin tai osittain eri mieltä vuorovaikutussuhteen avoimuudesta oli 41 % (n= 21) vastanneista (kuvio 30).



KUVIO 30. Työntekijöiden ja johtajien välillä on avoin vuorovaikutussuhde

### 5.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksella saatiin vastukset tutkimusongelmiin ja asetettuihin tavoitteisiin päästiin, vaikka kyselystä saadut vastaukset jäivät vähäisiksi, minkä vuoksi tuloksia ei voinut täysin yleistää. Kyselyn pohjalta nousi esille samat asiat, jotka kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista olivat nousseet esille.

Yksijohtajajärjestelmä toteutuu kohdeorganisaatiossa lähinnä ylimmän johdon tasolla, joten siihen nähden työntekijät tunsivat järjestelmän melko hyvin ja olivat hyvin tietoisia organisaation tavoitteista ja päämääristä. Myös organisaatorakenne oli hyvin tunnettu. Toimintaa johdetaan kohdeorganisaatiossa hyvin. Ainoastaan toiminnan ja resurssien kohdentaminen, työntekijöiden huomioiminen kehittämisessä, budjettien läpikäynti ja uusista asiakassuhteista tiedottaminen saivat osakseen lievää kritiikkiä. Henkilöstöjohtamisessa suurin ongelma-alue oli palkkaus ja palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmiä tulee parantaa ja tuoda läpinäkyväksi, jotta kaikilla työntekijöillä on niihin mahdollisuus. Palkitsemisjärjestelmät myös sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Toinen iso asia, joka nousi esille, oli palautekulttuurin puutteellisuus.

Kohdeorganisaatio on onnistunut yksijohtajajärjestelmän tavoitteiden toteuttamisessa hyvin. Hallinnon madaltaminen ja johtajien määrän vähentäminen ei vielä organisaatiossa näy. Johtajat organisaatiossa ovat oikeassa johtajan asemassa ja heille on annettu tarpeeksi resursseja sekä valtaa ja vastuuta tehtävänsä hoitamiseen. Toimintaa ja henkilöstöä kehitetään jatkuvasti. Tähän saattaa olla vaikutusta sillä, että organisaatiossa on edelleen ylihoitaja. Toiminta vaikuttaa kustannustehokkaalta, mutta sen suhteen voitaisiin varmasti vielä parantaa, ainakin tuomalla kustannustietoisuutta työntekijöiden tietoon. Hallinnon nopeutumiseen ja päätöksen tekemiseen oli vaikeampi puuttua. Niihin ei kyselyllä saatu selkeää vastausta. Työnkuvat olivat hyvin selkeästi määriteltynä, joten sen puolesta voidaan todeta näin olevan. Yksijohtajajärjestelmän vahvuutena voidaan sanoa olevan ennen kaikkea asiakaslähtöisyys ja johtajien aseman korostaminen.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa otetaan kantaa yleisesti validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetilla varmistetaan, että tutkimuksessa on käytetty oikeaa menetelmää, mittaria ja mitattu oikeita asioita oikealla tavalla. (Kananen 2008, 79- 81; Parahoo 2006, 406–407.) Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa hyvin tehty suunnitelma tutkimuksen toteuttamisesta, tutkittavan aiheen riittävä tuntemus ja tutkimuksen huolellinen toteuttaminen. (Kananen 2008, 83; Parahoo 2006, 406–407). Reliabiliteetti kertoo osaltaan tutkimuksen toistettavuudesta. Reliabiliteettiin vaikuttaa tutkimuksen teon aikaiset sattunnaisvirheet. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validiteetti on tärkein kohde, sillä sen ollessa huono ei reliabiliteetillakaan ole merkitystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232; Parahoo 2006, 406–407.)

Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata työntekijöiden kokemuksia yksijohtajajärjestelmällä johtamisen toimivuudesta liikelaitoksessa ja tavoitteena oli selvittää toteutuvatko yksijohtajajärjestelmän tavoitteet. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että siinä pyrittiin ottamaan huomioon koko tutkimuksen ajan sen tarkoitus ja tavoite. Lopputuloksena tutkimus vastasi hyvin asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmat olivat nousseet teorialähtöisesti. Tutkimuksen teossa oli käytetty kansallisia ja kansainvälisiä relevantteja teoksia sekä aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Yksijohtajajärjestelmästä ei ollut saatavilla kirjallisuutta eikä sitä ollut tutkittu aiemmin liikelaitoksien johtamisen osalta. Lähdemateriaalia käytettiin tutkimuksessa monipuolisesti. Luotettavuutta lisää, kun tutkimus tehtiin alusta loppuun kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti deduktiivisesti. Tutkimuksen teon vaiheet on raportissa kirjattuna tarkasti, joten myös reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

### 6.1.1 Mittarin luotettavuus

Mittarin luotettavuudella tarkoitetaan sen pätevyyttä eli kykyä mitata oikein haluttuja asioita. Mittarin luotettavuuteen vaikuttaa käsitteiden onnistunut operationalisointi. Operationalisoinnin onnistuminen on myös oikean analyysin ja tulkinnan tae. (Metsämuuronen 2009, 52–53.) Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, joka oli strukturoitu. Kyselylomake sisälsi neljä osa-aluetta: taustiedot, yksijohtajajärjestelmä, toiminnan johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Mittari oli luotu itse ja se pohjautui teoriaan sekä aiempiin tutkimustuloksiin. Operationalisoinnin avulla teoriasta saatiin nostettua esille tärkeimmät aihealueeseen liittyvät asiat ja niissä käytettävät termit. Aiemmistä tutkimuksista saatiin tietoa siitä, missä johtamisessa oli yleensä onnistuttu ja mitkä asiat olivat nousseet niissä kriittisiksi tekijöiksi. Teoriasta esiin nousseet asiat määriteltiin käsitteiksi, jotka sopivat tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaan. Näistä käsitteistä muodostettiin kyselylomakkeen kysymyspatterit.

Luotettavuutta lisää, kun mittaria on käytetty oikeaan kohteeseen, oikeaan aikaan oikealla tavalla. Kun tutkimus on suunniteltu hyvin ja kyselylomake rakennettu oikein, saadaan tutkimuksella valideja vastauksia. Kyselylomaketta on rakennettava asetettujen tutkimusongelmien ja aiemman tiedon pohjalta, silloin voidaan välttyä turhilta kysymyksiltä ja saadaan vastaukset haluttuihin ongelmiin. (Heikkilä 2008, 47–49.) Mittarin reliabiliteettia tarkasteltaessa voidaan kiinnittää huomiota sen stabiiliteettiin ja konsistenssiin. Mittarin reliabiliteetilla tarkoitetaan, että mittari mittaa aina samaa asiaa. Stabiiliteetti mittari pysyy kiinni ajassa, eikä siihen vaikuta ulkopuoliset olosuhteet, kuten vastaajien mieliala. Konsistenssilla tarkoitetaan yhteneväisyyttä eli mittari, joka sisältää useampia mitattavia asioita jaetaan kahteen osaan ja kysytään erillisinä, ne mittaavat silti samaa asiaa. (Kananen 2008, 79–81.) Tutkimukseen tehty mittari mittasi oikein haluttuja asioita, eikä väärin ymmärryksiä tullut ilmi. Kysymykset olivat selkeitä ja ytimekkäitä. Mittari edusti tutkimuksen kokonaisuutta hyvin, sillä tutkittavia osa-alueita kysyttiin useammalla kysymyksellä, joita tarkennettiin vielä vaihtelevalla määrällä alakysymyksiä. Alakysymyksissä kysyttiin yhtä asiaa kerrallaan, jolloin tulkinnan mahdollisuus väheni. Kysymykset olivat vastaajalle henkilökohtaisessa muodossa, joka helpotti

myös vastaamista. Kysymykset oli tehty objektiivisesti asian suhteen ilman ennakkokäsityksiä, jolloin kysymykset eivät ohjanneet vastaajaa.

Mittarin luotettavuuteen vaikuttaa, miten hyvin mittarit on esitestattu ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Esitestauksen avulla voidaan puuttua kyselylomakkeen epäkohtiin ja tarkentaa tarvittavia asioita. Sillä pyritään selvittämään, onko käytetyt kysymykset selviä ja kysymykset laadittu sellaiseen muotoon, että jokainen vastaaja ymmärtää kysytyn asian yhtenevällä tavalla. (Parahoo 2006, 309; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 202–204.) Tutkimuksessa käytetyn mittarin luotettavuutta lisäsi myös tehty esitestaus. Esitestauksen tarkoituksena oli arvioida mittarin selkeyttä ja väärinymmärtämisen mahdollisuutta. Sitä vaikuttiko vastauksiin esimerkiksi vastaajien vireystila, terveys tai mieliala on mahdotonta todeta. On vaikea puuttua myös siihen, saivatko vastaajat vastata kyselyyn rauhassa ja työajalla. Nämä seikat voivat vaikuttaa alentavasti mittarin luotettavuuteen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen mittarit voidaan tehdä usealla eri tavalla. Kyselylomake voi olla strukturoitu tai puolistrukturoitu. Kysymykset voivat olla esimerkiksi monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä on laadittuna valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee vastauksensa. Eräs monivalintakysymystyyppi on Likertin asteikollinen. Likert-asteikko on usein 5- tai 7- portainen. Likert-asteikossa vastausvaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199–200.) Kyselyä tehdessä tutkija olettaa, että vastaajalla on käsitys ja mielipide kysyttävästä asiasta. On havaittu, että ihmiset vastaavat vaikka heillä ei olekaan mielipidettä asiaan. Jos vastaajalle annetaan mahdollisuus, joka ei pakota valitsemaan mielipidettään, monet vastaavat (12- 30 %) vaihtoehdon, ei mielipidettä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 203.) Tutkimuksessa käytetyn mittarin kysymyspatterit olivat monivalintakysymyksiä, jotka oli arvoitettu Likert-asteikon mukaisesti. Asteikon määrää ja arvoja pohdittiin pitkään, jotta se ei vaikuttaisi vastaajiin, ei toivotulla tavalla. Mittariin valittiin viisiportainen Likert-asteikko, sillä tutkimuksen tekijänä koin sen olevan riittävä työntekijöiden kokemusten esiin nostamisessa. Likert-asteikko arvoitettiin ykkösestä viitoseen, jossa numero yksi vastasi täysin eri mieltä ja numero viisi täysin samaa mieltä. Ei osaa sanoa haluttiin laittaa keskimmäiseksi vaihtoehdoksi, koska se kuvastaa vas-



taajan neutraalia suhtautumista asiaan. Asteikon kolmas nimettiin myös eri tavalla kuin yleensä. Likert-asteikollisissa kysymyksissä näkee usein vaihtoehdot ei samaa eikä eri mieltä tai ei mielipidettä. Ei osaa sanoa oli vastaajalle mukavampi vaihtoehto. Sillä vastatessaan, ei osaa sanoa, hän oli kuitenkin joutunut miettimään kysymystä ja mielipidettään asiaan. Kyselyn aihe oli varmasti monelle vastaajalle haastava. Johtamista ja siihen liittyviä asioita ei arkityössä välttämättä tule ajatelleeksi tai sen vaikutusta omaan rutiinityöhön. Tästä syystä myös tämän tutkimuksen kyselyssä vaihtoehto, ei osaa sanoa, nousi useassa kysymyksessä esille.

### **6.1.2 Aineiston keruun ja analysoinnin luotettavuus**

Tutkimuksen aineisto voidaan kerätä hyvin monella tavalla, yleisimpiä vaihtoehtoja ovat kyselyt ja haastattelut. Kyselylomake voidaan lähettää vastaajalle esimerkiksi postitse tai sähköisenä www-kyselynä. (Heikkilä 2001, 18–19.) Sähköiset kyselylomakkeet ovat helppoja ja nopeita täyttää. Vastaukset on myös helppo lähettää ja vastaanottaa. Kaikki saadut vastaukset näkyvät tutkijalle heti, kun vastaaja on sen lähettänyt. Lomakkeen laatija näkee vastauksesta päivämäärän ja kellonajan, milloin vastaus on annettu sekä juoksevan numeroinnin, muita tietoja kuten nimi tai sähköpostiosoite ei tule näkyviin. Vastaukset käsitellään anonymisti. Sähköiset kyselyn tekemiseen tarkoitettut ohjelmat muodostavat vastauksista havaintomatriisin, joka voidaan tarvittaessa siirtää eri analysointiohjelmiin. (E-lomake 2012.) Aineisto tutkimukseen kerättiin sähköisellä kyselyllä. Kysely valittiin aineiston keruumenetelmäksi, sillä otoksen koko oli suuri. Myös tutkittava aihe oli vastaajille hankala, joten kyselyllä uskottiin saavan parempia vastauksia herkstäkin aiheesta. Vastauksien keräämisaika oli melko lyhyt ja sähköisellä kyselyllä vastausten kerääminen ja analysointi oli nopeampaa. Sähköistä kyselyä haluttiin käyttää, koska se lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä havaintomatriisi oli näin valmiiksi sähköisessä muodossa. Tämä vähentää inhimillisiä virheitä, kuten väärin kirjaamista tai papereiden sekoittumisen. Sähköisen kyselyn avulla pystyttiin myös toteuttamaan kysely anonymisti ja vastaaja ystävällisesti. Sähköisen kyselyn heikkoutena voidaan pitää sitä, että kysymykset oli lomakkeeseen rakennettava niin huolellisesti, että

havaintomatriisiin voitiin luottaa ja se myös toimi tuloksia analysoitaessa. Tätä riskiä vähensi kyselylomakkeen esitestaus, jolloin nähtiin myös havaintomatriisin toimivuus.

Kohderyhmän valintaan vaikuttaa tutkittava aihe. Kohderyhmän valinnan tavoitteena on saada aikaan yleistettäviä päätelmiä tutkimustuloksista. Kohderyhmän valinnan jälkeen on valittava tutkimukseen otos, joka edustaa tätä kohderyhmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 180.) Aineiston keruuseen ja analysoinnin onnistumiseen on vahvasti yhteydessä otoksen huolellinen suunnittelu ja toteutus. Kvantitatiivisen tutkimuksen otoksen tulee vastata mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Karkeasti otoksen valintamenetelmät voidaan jakaa satunnaisiin ja ei-satunnaisiin. Satunnaisotantaa pidetään luotettavampana tapana valita otos perusjoukosta. Otantamenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoite, perusjoukon tunnettavuus ja ominaisuudet sekä käytettävissä olevat rekisterit. (Nummenmaa 2009, 24–25; Metsämuuronen 2009, 61; Kananen 2008, 73–76; Heikkilä 2008, 34–35; Hirsjärvi ym. 2009, 180.) Yleisin otantamenetelmä on yksinkertainen satunnaisotanta. Tämä tarkoittaa, että kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. (Nummenmaa 2009, 26–27; Metsämuuronen 2009, 61.) Otos koon tulee olla melko suuri, jotta analysointi onnistuu luotettavasti. Mitä suurempi otos on, sitä vähemmän siihen vaikuttaa yhden havaintoyksikön virheelliset vastaukset. (Kananen 2008, 57–59.) Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin kohdeorganisaation kanssa yhteistyössä. Kohderyhmä oli valittu huolellisesti ja otos tarkkaan harkittu. Otoksen koko oli suhteutettu kohdeorganisaation työntekijöiden määrään, rajattu tarkasti ja kohdennettu oikein juuri niille, keneltä vastauksia haluttiin saada. Tehty otos edusti hyvin perusjoukkoa, jolloin tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.

Hirsjärven ym.(2009) mukaan loppuviikko on huono ajankohta, jos kysely kohdennetaan organisaation työntekijöille. Kyselyn lähettäminen esimerkiksi joulukuussa tai muita pyhiä edeltävinä päivinä voi oleellisesti alentaa vastausprosenttia. ( Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204). Aineiston keruu oli tarkoitus suorittaa tammikuun 2012 aikana. Kyselyn lähettämiseen ja yksinkertaisen satunnaisotoksen tekemiseen yhteisen ajan löytymisen kohdeorganisaation kanssa oli haasteellista. Kyselyn ensimmäinen kierros saatiin tehtyä tammikuun aikana, mutta uusintakysely venyi helmikuun 2012 puolelle. Ky-

selyn lähettäminen vastaajille tapahtui loppuviikosta, mikä osaltaan vaikutti varmasti vastausprosenttiin. Jos kyselyt olisi lähetetty alkuviikosta, olisi useampi voinut vastata kyselyyn heti sen saatuaan. Nyt kysely jäi sähköpostiin viikonlopun ylitse ja monelta varmasti unohtui vastaaminen. Vaikka kyselyn ollessa käynnissä vastaajille lähetettiin muutama muistutus vastaamisesta, ei vaikutus silti ollut odotettu.

Kyselylomaketta lähetettäessä on vastaajia informoitava tulevasta kyselystä. Tämä onnistuu helpoimmin saatekirjeen avulla. Saatekirjeessä kerrotaan lyhyesti kyselyn tarkoitus ja tavoite, johon sillä pyritään. Saatekirjeen tulee rohkaista ja innostaa vastaajaa vastaamaan kyselyyn. Kirjeessä on ilmoitettava mihin mennessä vastaus on palautettava. Vastaajaa on myös kiitettävä vastaamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204.) Aineiston keruun luotettavuutta lisäsi osaltaan se, että kyselyn ohessa toimitettiin saatekirje, jossa oli kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja muut oleelliset tiedot sekä kannustettu vastaajaa vastaamaan. Näin vastaajat osasivat odottaa, mitä ja miksi tutkitaan. Kyselylomakkeessa oli myös tarkat vastausohjeet ja niiden käyttöön oli ohjeistettu. Vaikka vastausohjeet olivat selkeästi kerrottuna, ei kaikki vastaajat niitä välttämättä lukeneet, joka saattoi osaltaan tiputtaa vastausprosenttia. Suurin osa vastaajista oli 40–59-vuotiaita, mutta sähköinen kyselylomake ei välttämättä houkuttanut vastaamaan kaikkia tämän ikäryhmän työntekijöitä. Osa saattoi tuntea kyselyn hankalaksi, koska se tuli sähköisesti tai he eivät luottaneet siihen, että anonymiteetti säilyy. Tämä kyseinen ryhmä kuitenkin oli vastaajista otollisin, sillä heillä oli kertynyt jo työelämää ja kokemusta, mutta työuraa oli vielä jäljellä. Heillä oli halu vaikuttaa omaan työhönsä ja työssä viihtymiseen.

Aineiston keruun reliabiliteetti muodostuu toistettavuudesta. Aineiston keruu on raportoitu hyvin selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Kyselylomake lähetettiin saatekirjeen kanssa (liite 2), josta selvisi tutkimuksen tekemisen ajankohta ja muut oleelliset tiedot. Näin ollen mittaus voidaan suorittaa samanlaisena milloin tahansa ja kenen toimesta tahansa. Tämän tutkimuksen tekemisen puitteissa ei ollut aikataulullisesti mahdollista tehdä uusia mittauksia, jolla olisi voitu todeta tutkimuksen aineiston keruun reliabiliteettiä.

### 6.1.3 Tutkimustulosten luotettavuus

Normaalisti vastausprosentti kvantitatiivisissa kyselytutkimuksissa vaihtelee 20–80 % välillä. Tavoitteena pidetään 50- 60 % vastausprosenttia, mutta usein joudutaan kuitenkin tyytymään 20–30 %:n. (Oulun yliopisto 2012.) Mikäli vastausprosentti ei ole ensimmäisen kyselyn lähettämisen jälkeen tarpeeksi suuri, voidaan kadon pienentämiseksi järjestää kyselyn uusintakerros. Uusintakysely lähetetään kaikille, jotka olivat mukana myös ensimmäisellä kyselykierröksellä. Kyselyn saatteessa mainitaan vastaajille tieto siitä, että jo aiemmin vastanneiden ei enää tarvitse vastata ja että kyseessä on uusintakerros kyselystä. (Salmelin 1993.) Tutkimustuloksien luotettavuuden arviointiin vaikuttaa saatu aineisto. Aineisto oli kooltaan melko pieni otannan kokoon nähden. Aineiston keruussa vastausprosentti (27 %) jäi pienemmäksi kuin odotettiin, mutta uusintakerroksen avulla se saatiin nostettua 34 %:n. Vastausprosenttiin vaikutti varmasti käsiteltävä aihe. Termit saattoivat olla hankalia, vaikka niitä pyrittiin yksinkertaistamaan. Työntekijöille käsite yksijohtajajärjestelmä oli osittain vieras ja saattoi osaltaan laskea vastausprosenttia, sillä käsite esiintyi jo kyselylomakkeen otsikossa ja saatekirjeessä. Myös aihe johtamisesta saattoi olla osalle epämiellyttävä ja he jättivät siksi vastaamatta. Kohdeorganisaatiossa oli tapahtunut myös paljon muutoksia ja he joutuivat toimimaan erilaisissa olosuhteissa kuin normaalisti. Tämä saattoi olla yksi vaikuttava tekijä niin suureen katoon.

Kyselyssä ongelmana on usein, ettei voida olla varmoja siitä, miten vakavasti vastaajat ovat kyselyyn vastanneet. Ei myöskään saada selville, miten onnistuneita vastausvaihtoehtot lopullisesti olivat. Vastaajien perehtyneisyyttä ei myöskään tutkittavaan asiaan voida todeta ja varmistaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Ihmisillä on taipumus olla ns. ”hyvä vastaaja”. He saattavat vastata siten, kuin he olettavat heiltä odotettavan. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä sosiaalinen suotavuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 203.) Vastaajat profiloituivat selkeäksi ryhmäksi. Vastaajat olivat keski-ikäisiä, jo pitkään samassa organisaatiossa olleita vakituisia työntekijöitä. Tämä lisää tulosten luotettavuutta siinä suhteessa, että vakituiset ja pitkään saman organisaation palveluksessa olleet osasivat varmasti paremmin vastata kyselyyn ja olivat kiinnostuneita aiheesta ja tulosten mahdollisesta vaikutuksesta omassa organisaatiossaan. Joidenkin

kysymysten kohdalla oli kuitenkin saattanut käydä niin, että vastaajat olivat vastanneet kysymykseen siten, kuin he luulivat heiltä odotettavan. Oliko luultu odotus sitten organisaation vai tutkijan puolelta, siitä ei voida olla varmoja. Työntekijät olivat sitä mieltä, että yksijohtajajärjestelmä tarkoittaa kyllä hallinnon madaltamista, päätöksien teon nopeutumista ja johtajien määrän vähentymistä. Myös toiminnan tehokkuuden lisääntyminen, viestinnän nopeutuminen ja helpottuminen sekä joustavuuden lisääntyminen kuuluvat yksijohtajajärjestelmään. Voidaankin miettiä, oliko kysymyksen kohdalla käynyt osittain niin, että oli haluttu olla sosiaalisesti suotavia ja vastattu siten, kuin he olettivat heiltä odotettavan. Jos käsitettä yksijohtajajärjestelmä ei tunne, voidaan vastuksien perusteella olettaa, että osassa vastauksista oli käynyt juuri edellä kuvatulla tavalla. Vastajien oletetaan vastaavan heidän organisaatorakenteen mukaisesti esitettyyn kysymykseen. Kohdeorganisaatiossa kuitenkin edelleen toimii ylihoitaja, joten vaikka hallintoa madalletaan, organisaation johtajien määrä ei ole vähentynyt, vaikka näin vastauksista voidaan tulkita.

Aineiston pieni koko vaikutti myös tulosten analysointiin. Näin pienellä vastausprosentilla ei ollut mielekästä lähteä tekemään syvempää analyysiä aineistosta. Aineistoa kuvaa parhaiten prosentit ja frekvenssit. Aineiston keruussa, vaikka kyselylomaketta pohdittiin paljon, tapahtui virhe. Vaikka tutkimuksen tekijänä olen muuten tyytyväinen Likert-asteikon kolmanteen vaihtoehtoon (ei osaa sanoa) ja sen paikkaan asteikolla, muodostui siitä ongelma analysoinnissa. Koska vaihtoehto, ei osaa sanoa, oli keskimäinen ja arvoltaan kolme, ei SPSS-ohjelmalla pystynyt laskemaan keskiarvoja. Keskiarvojen laskeminen Likert-asteikossa ei muutenkaan ole kovin yleistä, mutta sillä olisi voinut saada tuotua vastauksia vielä kuvaavammiksi. Tämä oli toisaalta riittävä analysoinnin aste kuvailevalle tutkimukselle, mutta tutkimuksen tekijänä olisin halunnut saada aineistosta enemmän irti. Vaikka noin 30 % pidetään jo hyvänä kyselyllä saatuna vastausmääränä, ei sillä voi lähteä yleistämään tuloksia. Tulokset, joita tutkimuksella saatiin, olivat kuitenkin hyvin samansuuntaisia. Näin ollen tulokset voidaan kuvata suuntaa antavina. Tulokset antoivat vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Vaikka tarkoitus oli tutkia yksijohtajajärjestelmän toimivuutta, antoivat tulokset vastauksia myös selviin puutteisiin johtamisessa, oli kyseessä mikä johtamisjärjestelmä tahansa. Tutkimustulokset tulevat myös aiemmin samasta aihepiiristä saatuja tuloksia. Kaikki tutkimuksesta saadut tulokset on esitettyä sanallisesti ja/tai graafisesti tutkimustulokset osiossa. Joista tär-

keimmät kohdat on nostettu johtopäätöksiin. Tuloksien avulla uskon kohdeorganisaation saavan hyödyllistä tietoa toiminnan johtamisen ja henkilöstöjohtamisen alueiden kehittämiseen.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti hyvä tutkimus on noudattanut hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä koko tutkimuksen alusta loppuun. Eettinen tutkimus noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta tutkimustyössä. Tutkimuksen aineisto on kerätty eettisesti oikein perusteiden ja avoimesti. Työ on myös raportoitu yksityiskohtaisesti. Tutkijalla on selvillä omat valtuudet ja vastuunsa työn tekemisessä. Tutkijalla on oltava selvillä miksi tutkimuksen tekemiseen ryhdytään ja miten aihe valitaan. Tutkimuksen kohteena olevia on kohdeltava kunnioitavasti ja tutkimuksen tekemiseen olla saatuna asianmukainen lupa. Kyselyyn vastaajille on taattava anonymiteetin säilyminen niin aineiston keruussa kuin analysoinnissakin, mutta myös kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuus tulee käydä ilmi. Tulokset on raportoitava rehellisesti ja huolellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23- 24; Parahoo 2006, 111–113, 310–311.)

Tutkimuksen tekemiselle saatiin lupa kohdeorganisaatiolta kirjallisena. Lupa sisälsi edellytyksiä, jotka tutkimuksen tekijän oli otettava huomioon. Näitä edellytyksiä on noudatettu koko tutkimuksen teon ajan aina raportointiin ja julkaisuun saakka. Tutkimukseen osallistujat valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla, jolloin kaikilla oli mahdollisuus tulla valituksi ketään syrjimättä. Vastaajia kohdeltiin arvokkaasti ja kunnioittaen. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus tuotiin esiin saatekirjeessä selkeästi. Saatekirjeessä mainittiin myös, että vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti ja yleisellä tasolla. Vastaajille annettiin myös tutkimuksen tekijän yhteystiedot, jotta he tarpeen vaatiessa saivat lisätietoja tutkimukseen liittyen. Tutkimustulokset on raportoitu huolellisesti ja rehellisesti saatujen vastausten mukaisesti.

### 6.3 Tulosten pohdinta

Tutkimuksella saadut tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kuin teoriassa ja operationaalisoinnissa käytetyt tutkimustulokset. Sillä onko tutkimus kansallinen vai kansainvälinen ei ole eroa tulosten suhteen. Terveysthuollon johtamista on tutkittu paljon. Suurin osa tehdyistä tutkimuksista painottuu johtotason työntekijöille. Yksijohtajajärjestelmän osalta aikaisempia tuloksia ei ole, joten vertailua sen osalta ei voida tehdä.

Yksijohtajajärjestelmän tavoitteena on madaltaa hallintoa, asettaa johtajat johtavaan asemaan, selkeyttää toimenkuvia, määritellä vastuut ja valtuudet sekä nopeuttaa päätöksen tekoa. Lisäksi yksijohtajajärjestelmällä tähdätään asiakaslähtöiseen toimintaan. (Kinnunen 2007a; Kinnunen 2008b.) Yksijohtajajärjestelmän avulla pyritään parantamaan toimintaa ja tekemään siitä kustannustehokasta, järjestelmän on oltava toimiakseen sidoksissa koko organisaation toimintaan. Järjestelmän tavoite on tehdä organisaatiosta asiakaslähtöinen. Yksijohtajajärjestelmää on kritisoitu kehittämisen puutteista, hallinnon madaltamisesta johtuvana seurauksena. (Kinnunen 2008b.) Työnkuvien ja vastuiden jakamisen pirstaleisuus ja päällekkäisyys olivat useissa tutkimuksissa tulevaisuuden kehittämistarpeita. Myös johdon ja työntekijöiden välillä havaittiin eroavaisuuksia siinä, mikä strategia organisaatiolle oli luotu. (Mercuri International 2009; Heiskanen & Niemi 2010,15–22.) Tuloksista selvisi, että työntekijät tuntevat organisaationsa rakenteen hyvin. Vastaajista 98 % tiesi, että organisaatiota johtaa toimitusjohtaja ja ylihoitaja. Kun vastaajilta kysyttiin, oliko heillä lähiesimiehenä osastonhoitaja, vastaukset olivat hajanaisempia. Tämän selittää se, että kohdeorganisaatiolla oli lähiesimiehenä osastoilla apulaisosastonhoitaja ja heidän johtajanaan toimii hallinnollinen osastonhoitaja. Tutkimustulosten mukaan organisaationrakenteet olivat hyvin työntekijöiden tiedossa ja myös johtajien toimenkuvat olivat määriteltyinä hyvin työntekijöiden kokemana. Organisaatio oli myös saanut jalkautettua strategian hyvin työntekijöille ja kaikki tekivät työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johdon toimenkuvien selkeyteen sekä valta- ja vastuusuhteiden määrittelyyn eivät työntekijät osanneet ottaa kantaa.

Toiminnan johtamisen ongelma-alueet olivat aiempien tutkimusten mukaan vahvasti sidoksissa organisaation rakenteisiin ja strategiatyöhön. Myös yhteisiin päämääriin tähtääminen ja yhdessä tekeminen oli aiempien tulosten mukaan ollut organisaatioissa ongelmallista. (Virtanen & Kovalainen 2006; Virtanen 2010a; Virtanen 2010b.) Osassa aiemmin tehdyistä tutkimuksista tuli esille organisaatorakenteiden epäselvyydet. Edelleen voimassa olevat vanhat kaksi- tai kolmilinjaiset organisaatiot, vaikka virallisissa kaavioissa esitetään toisin. Nämä eriytyvät linjaorganisaation jäänteet aiheuttavat toiminnan johtamiselle haasteen. Molemmat linjat vievät työtään kohti omaa päämäärää eikä yhteistä tekemisen säveltä ole löydetty. (Virtanen & Kovalainen 2006; Virtanen 2010.) Kuten edellä todettiin, tutkimustulosten mukaan organisaatorakenne oli työntekijöiden tiedossa. Työntekijät tiesivät myös, että organisaatiolle oli luotu strategia ja sen pohjalta yhteinen päämäärä. Suurin osa vastaajista myös tunsivat luodun strategian ja piti strategian jalkauttamista onnistuneena. Myös laadunhallintaa koskeva osio oli toiminnan johtamisessa hyvin työntekijöiden mielestä hallinnassa. Heillä oli käytössään laatu-järjestelmä ja laatukäsikirja oli tehtynä. Heillä oli käytössään erilaisia toimintaohjeita ja niitä myös käytettiin.

Toiminnan johtamisen ja kehittämisen kohdalla työntekijöiden kokemus sitoutumisesta organisaation perustehtävään ja toiminnan tavoitteet olivat selkeästi kaikkien tiedossa. Työntekijät kokivat organisaation toimivan pääasiassa asiakaslähtöisesti ja organisaation sisällä oli yhteinen käsitys siitä, mihin toiminnalla tähdätään. Työntekijät kokivat myös organisaation kehittävän toimintaansa säännöllisesti. Ainoastaan työntekijöiden kokemus siitä, että heidän tuomilla kehittämissuhteilla toimintaa ei kehitetä yhtä aktiivisesti kuin tehtyjen mittausten pohjalta.

Asiakkuuksien hallinta tuntui olevan hyvin hallinnassa työntekijöiden kokemuksen perusteella. Toimintaa kehitettiin asiakaspalautteiden pohjalta ja toimintaa pidettiin hyvin asiakaslähtöisenä. Asiakastytyväisyyskyselyitä tehtiin säännöllisesti ja niiden tulokset myös läpikäytiin työntekijöiden kanssa. Organisaatiolla oli käytössään myös muita asiakkuuksiin liittyviä tunnuslukuja toiminnan tueksi. Asiakkuuksiin liittyen eniten kritiikkiä sai osakseen se, että johtotasolta ei tiedoteta tarpeeksi uusista asiakassuhteista.



Talouden johtamisen kohdalla suurimmalle osalle työntekijöistä oli selvillä organisaation asettamat työyksikkökohtaiset tulostavoitteet. Asetettujen tulostavoitteiden läpikäymisessä työntekijöiden kanssa oli selvää vaihtelua. Enemmistö vastasi tähän kysymyseen, ettei niitä käydä läpi työntekijöiden kanssa. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä (70 %) piti niiden läpikäymistä tarpeellisena. Talouden esille tuominen muuttaisi myös työntekijöiden asennetta työnsä vaikutuksesta organisaation talouteen. Niukka enemmistö tiesi, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa organisaation talouteen.

Yksijohtajajärjestelmän tavoitteet henkilöstöjohtamiseen ovat avoimuus ja viestinnän sekä vuorovaikutuksen parantaminen, mutta myös toimintaa parantamalla luoda hyvä imago ja helpottaa näin uusien työntekijöiden ja osaamisen saamista organisaatioon. (Kinnunen 2008b). Aikaisempien tutkimustulosten valossa henkilöstöjohtaminen oli haastavinta terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimustulosten mukaan suurin osa johtamisen ongelmista painottui henkilöstöjohtamiseen ja sen osa-alueisiin. Henkilöstöjohtamiseen liittyi henkilöstön työhyvinvointi, johon aiemmissa tutkimuksissa oli osoitettu johtamisella olevan vaikutusta. Passiivinen ja välttelevä johtajuus aiheutti työuupumusta. (Kanste 2005.) Toisaalta varsinkin lähijohtajien työmäärät olivat lisääntyneet ja heidän vastuullaan oli entistä enemmän henkilöstöjohtamista. Heille ei kuitenkaan ole annettu tarpeeksi aikaa hoitaa vaativaa tehtäväänsä. (Antinaho 2007; Grönroos & Perälä 2004; Tuuliainen 2010; Forma, Viitanen & Lehto 2004.) Työntekijöiden kokemuksen mukaan lähijohtajat eivät pääsääntöisesti olleet mukana normaalissa työkierrossa vaan heille oli annettu aikaa ja resursseja hoitaa vaativaa tehtäväänsä. Tuloksien mukaan johtamisella oli vaikutusta työhyvinvointiin. Johtajilta odotettiin ennen kaikkea selkeyttä ja läpinäkyvyyttä toimintaansa. Organisaatiokulttuuria ja työilmapiiriä koskevissa kysymyksissä vastattiin vähän kohtaan, ei osaa sanoa. Työntekijöiden mielestä hieman yli puolet (51 %) olivat sitä mieltä, että työntekijät olivat tasavertaisessa asemassa keskenään. Lähes yhtä paljon vastasi myös olevansa toista mieltä (45 %) työntekijöiden tasavertaisuudesta. Samoin jakautuivat mielipiteet avoimuudesta ja työn arvostuksesta. Vastauksien joukosta nousi esiin palautekulttuurin puutteellisuus. Enemmistö työntekijöistä ei pitänyt palautekulttuuri riittävänä ja odottivat selvästi enemmän saavansa johtajilta kiitosta ja kannustusta.

Rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen olivat aiemmissa tutkimuksissa myös esillä. Useissa organisaatioissa työskenneltiin vajaassa miehityksessä. Tämä työvoimapula koski niin lääkäreitä kuin hoitajiakin. (Jylhäsaari 2009.) Palkitsemisjärjestelmien ja palkkauksen jäykkyys vähensivät aiempien tulosten mukaan työmotivaatiota. Palkkausta ei uskallettu organisaatioissa käyttää palkitsemismenetelmänä. (Kinnunen 2007; Kivinen 2008; Ollila 2006.) Rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä oli vaihtelua vastauksien välillä. Kysymyksiin oli vastattu paljon myös kohtaan, ei osaa sanoa. Enemmistö mielipiteensä antaneista oli sitä mieltä, että organisaatiolla on hyvä maine ja uusia työntekijöitä saatiin rekrytoitua suhteellisen helposti. Työntekijöiden kokemuksen mukaan rekrytointiin liittyvien valintakriteerien esille tuomista voitaisiin parantaa entisestään. Joissakin työyksiköissä näin tehtiin, mutta osassa ei. Työntekijät eivät osallistuneet aktiivisesti rekrytointiin ja esimerkiksi haastattelussa ei ole mukana työntekijöiden edustajaa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Perehdyttämisen suhteen organisaatiossa oli selkeä käsitys siitä, miten perehdyttäminen tapahtuu. Organisaatioon tullessaan uusi työntekijä perehdytettiin tehtäviinsä ja organisaation toimintaan. Myös vanhat työntekijät perehdytettiin heidän siirtyessä uusiin tehtäviin tai palatessaan esimerkiksi pitkältä sairauslomalta. Organisaatiossa oli tehtynä kirjalliset perehdyttämisohjeet, joiden mukaan toimittiin.

Osaamisen johtaminen oli kohdeorganisaation työntekijöiden mielestä johtajilla hyvin hallussa. Organisaatiossa tehtiin osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja käytiin säännöllisesti. Organisaatio oli myös koulutusmyönteinen ja työntekijöille järjestettiin säännöllisesti koulutusta. Työtehtävien määrittelyssä oli otettu hyvin huomioon työntekijöiden osaaminen. Työkiertoa käytettiin myös osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisen kokonaisuudesta esille nousi työntekijän osaamisen käyttäminen nykyisessä työssä. Osaamisen kehittäminen toimi organisaatiossa hyvin. Työntekijöille oli annettu mahdollisuus kehittyä ammatillisesti työnsä aikana ja osaamisen kehittämiseksi oli luotu edellytykset. Työntekijöille oli tehty kehityssuunnitelma ja johtajat kannustivat työntekijöitä kehittymään työssään.

Palkkaus oli tunteita herättävä kokonaisuus. Se on tärkeä motiivi työnteolle, mutta myös kannustaa työntekijää kehittymään ja tekemään työnsä hyvin. Kun työntekijöiltä kysyttiin, olivatko työnkuvat määritelty oikeudenmukaisesti palkkaan nähden, 56 % vastasi olevansa asiasta eri mieltä. Kyselystä saatujen vastausten perusteella voitiin todeta, että organisaatiolla oli käytössä jokin palkitsemisjärjestelmä, mutta se ei ollut kaikkia työntekijöitä koskeva tai sitä ei ollut tuotu kaikkien työntekijöiden tietoisuuteensa. Samoin vastattiin aineettomasta palkitsemisjärjestelmästä. Palkkausta pidettiin riittämättömänä, jotta se motivoisi työntekijöitä työntekoon. Palkitsemista ei myöskään käytetty kiitoksena hyvin tehdystä työstä.

Organisaatio tiedotti työntekijöille uusista ajankohtaisista asioista hyvin, mutta jää kuitenkin työntekijän omalle vastuulle saada ajankohtainen tieto katsomalla esimerkiksi sähköpostinsa säännöllisesti. Työntekijät kokivat tämän kuitenkin riittävän kohtuullisesti. Ongelmana pidettiin todennäköisesti sitä, että työnteon ohessa ei aina ole aikaa tarkistaa tai lukea sähköpostiaan tai intranetiä kunnolla. Johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen avoimuudesta oltiin jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 49 % koki suhteen olevan avointa ja 41 % taas ei.

#### **6.4 Johtopäätökset**

Työntekijöillä oli vaihteleva näkemys yksijohtajajärjestelmästä. Joukko vastaajia selvästi tunsivat yksijohtajajärjestelmän tavoitteet ja organisaationsa rakenteen. Osa taas epärotoi vastauksissaan, jolloin voitiin olettaa heidän tietävän asiasta jonkin verran, mutta he eivät uskaltaneet tuoda esille selkeää mielipidettään asiaan. Vastausten perusteella voitiin todeta, että organisaation rakenne ja johtajien toimenkuvat olivat selvillä melko hyvin. Myös yksijohtajajärjestelmästä käsitteenä oli työntekijöillä suhteellisen hyvä kuva.

Toiminnan johtaminen oli kohdeorganisaatiossa hyvällä mallilla. Yksijohtajajärjestelmän asettamat tavoitteet toiminnan johtamisesta täyttyivät melko hyvin. Ainoastaan talouteen ja toiminnan kehittämiseen voitaisiin panostaa lisää. Toimintaa saataisiin kus-

tannustehokkaammaksi lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta talousasioista. Työyksiöiden pitäisi ottaa työntekijöiden kehittämisehdotukset tosissaan ja ajaa niitä aktiivisemmin eteenpäin. Työntekijöitä voitaisiin myös palkita hyvistä ideoista, joka lisäisi myös kehittämisen innostusta työntekijöissä.

Tavoitteet henkilöstöjohtamisen osalta eivät täytyneet niin hyvin kuin yksijohtajajärjestelmässä odotetaan. Tähän vaikuttaa osaltaan johtajan koulutus ja osaaminen näiden kokonaisuuksien osalta. On myös muistettava, että yksijohtajajärjestelmä on melko uusi asia terveydenhuollossa ja sitä on rakennettu vanhojen rakenteiden ja toimintatapojen päälle. Toimintaa kehitetään koko ajan, mutta vanhat toimintatavat nousevat usein esille. Henkilöstöjohtamisessa esille nousivat erityisesti puutteet palkkauksessa ja palkitsemisjärjestelmien käytössä. Myös rekrytointi prosessiin tulee jatkossa panostaa ottamalla työntekijöitä aktiivisemmin mukaan. Eräs tärkeä esille noussut asia oli palautekulttuuri. Työntekijät kokevat sen olevan hyvin puutteellinen. Työntekijälle oli hyvin tärkeää saada tehdystä työstä palautetta, vain siten hän pystyy jatkossa kehittämään omaa toimintaansa. Osaamiskartoitusten yhteydessä on hyvä myös tarkastella työnkuvan riittävyttä yksilöllisemmin.

Saatujen tulosten mukaan voidaan todeta, että hallinnon madaltaminen ei ole kohdeorganisaatiossa vaikuttanut toiminnan eikä henkilöstön kehittämiseen. Yksijohtajajärjestelmän vahvuudeksi kohdeorganisaatiossa nousi ennen kaikkea asiakaslähtöisyys ja johtajien aseman vahvistaminen. Heikkoutena voidaan pitää puolestaan työntekijöiden tiedottamista esimerkiksi uusista asiakkuuksista ja taloudesta. Myös vuorovaikutuksen avoimuutta täytyy parantaa organisaatiossa työntekijöiden ja johdon välillä.

## **6.5 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusideat**

Tutkimus oli merkityksellinen kohdeorganisaatiolle, sillä tuloksista nousi esille muutamia tärkeitä kehittämiskohteita. Niiden avulla organisaatio pystyisi kehittämään toimintaansa edelleen. Saatujen tutkimustulosten kriittinen tarkastelu tuo esille juuri ne koh-

dat, joihin kohdeorganisaation kannattaa panostaa. Suurin asia toiminnan johtamisen puolelta oli talouteen liittyvät asiat. Niitä tuotiin hyvin vaihtelevasti esille työyksiköissä. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä piti niiden esille tuomista erittäin tärkeänä. Silloin myös työntekijä voi tiedostaa toimintansa vaikutukset talouteen ja vaikuttaa kustannusten pienentämiseen. Se auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään joitakin organisaatiossa tehtyjä päätöksiä ja toimenpiteitä.

Organisaation täytyy jatkossa keskittyä kehittämään ennen kaikkea palautekulttuuriaan. Palautekulttuuri on kehittämisen arvoinen asia. Myös palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät nousivat esille. Vastauksista esiin nousi etenkin palkitsemisjärjestelmiä koskeva erimielisyys. Tämä voidaan tulkita siten, että organisaatiolla on käytössään palkitsemisjärjestelmä, mutta se ei kuulu kaikille työntekijöille tai sitä ei ole tuotu tarpeeksi esille. Se ei näin ollen myöskään aja asemaansa työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa. Palkitsemista ja palkkausta täytyy uskaltaa käyttää aitona keinona palkita työntekijää hyvin tehdystä työstä.

Jatkotutkimusideana olisi mielenkiintoista tehdä kysely uudestaan esimerkiksi vuoden päästä ja katsoa ovatko asiat tai mielipiteet muuttuneet. Olisi myös mielenkiintoista tehdä sama tutkimus eri organisaatiolle, joka myös käyttää yksijohtajajärjestelmää toimintansa pohjalla. Organisaatiorakenteen olisi hyvä olla matalampi ja enemmän yksijohtajajärjestelmän tavoitteiden mukainen. Silloin saataisiin esille selvemmin, onko hallinnon madaltamisella merkitystä organisaation kehittämiseen.

Saatujen tulosten pohjalta jatkotutkimus kohteeksi ehdotan myös palkkauksen ja palautekulttuurin tutkimista omina tutkimuksinaan. Olisi mielenkiintoista tietää laajemmalla otoksella tehdyllä tutkimuksella, millainen tilanne terveydenhuollon osalta varsinkin julkisella puolella on palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmien käytön suhteen. Palautekulttuuri puolestaan kuuluu vahvasti työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on kuitenkin hyvin laaja ja sitä usein tutkitaankin hyvin laaja-alaisesti. Olisi mielenkiintoista tietää millainen palautekulttuuri julkisen terveydenhuollon puolella vallitsee ja osataanko sitä käyttää oikein työntekijöiden kannustamiseen ja motivoimiseen.

## LÄHTEET

Aarons, G. 2006. Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice. Luettu 01.09.2011. <http://ps.psychiatryonline.org/article.aspx?articleID=96937>.

Antinaho, T. 2007. Osastonhoitajan työn sisältö ja työajan jakautuminen erikoissairanhoidossa. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteenlaitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Dieleman, M., Gerretsen, B. & Jan van der Wilt, G. 2008. Human resource management interventions to improve health workers' performance in low and middle income countries: a realist review. Luettu 07.09.2011. <http://www.health-policy-systems.com/content/7/1/7>.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

E-lomake. 2012. E-lomake tieto talteen tehokkaasti. Luettu 17.03.2012. <https://e-lomake.fi/web/pintaasvymmalta/kuvaus/>.

Esmail, L., Cohen-kohler, J. & Djibuti, M. 2007. Human resource management in the Georgian national immunization program: a baseline assessment. Luettu 01.09.2011. <http://www.human-resources-health.com/content/5/1/20>.

Forma, L., Viitanen, E. & Lehto, J. 2004. Lähiesimiehenä Pirkanmaalla. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisusarja 2/2004. Luettu 15.08.2011. <http://www.tays.fi/default.aspx?contentid=962&contentlan=1>.

Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus. Luettu 03.09.2011. <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/muut/Aiheita22-2004.pdf>.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen-ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suori-tuskyky. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Oy.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöstöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Kauppakamari. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Sho Business Development Jyväskylä: Oy. Paino Porras Oy.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma Oy. Hamina: Oy Kotkan kirjapaino Ab.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima OY.

Idego consulting Oy. 2011. Johtamisjärjestelmät. Luettu 10.06.2011.  
<http://www.idego.fi/palvelut/johtamisjarjestelmat/>.

Jumaa, M. 2008. What is leadership? A critical overview of frameworks, models and theories, s. 20-29. Teoksessa Jasper, M. & Jumaa, M. (ed.) 2008. Effective Healthcare Leadership. Great Britain: Blacwell Publishing.

Kaivos, P., Laamanen, K., Salonen, L. & Valpola, A. 1995. Benchmarking huipputasosta oppiminen -suomalaisia käytännön kokemuksia. Tampere: Tammer-paino oy.

Kamensky, M. 2010. Menestyksen timantti. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2008. Kvantti-kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän yliopistopaino.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Luettu 28.07.2011.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstöjohtaminen yliopistosairaalassa (Case HUS). s.47–54. Teoksessa Laitinen, L (toim.). 2010. Hus siunatkoon. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki: Ws Bookwell Oy: Porvoo.

Kekomäki, M. 2010. Lääkäri johtajana. s.66–72. Teoksessa Laitinen, L (toim.). 2010. Hus siunatkoon. Kustannus Oy Duodecim:. Helsinki: Ws Bookwell Oy: Porvoo.

Kekomäki, M. 2010. Miten saada rahat riittämään? Johtaako terveydenhuollossa lääkäri vai taloustieteilijä? Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim 2010;126(13):1610-1. Luettu 05.07.2011. [http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p\\_p\\_id=dlehtihaku\\_\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&doAsUserId=dqzhjsix&\\_dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku\\_\\_spage=%2Fport-let\\_action%2Fdlehtihakuartikkeli%2Fviewarticle%2Faction&\\_dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku\\_tunnus=duo98918&\\_dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku\\_p\\_frompage=uusinnumero](http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p_p_id=dlehtihaku__view_article_WAR_dlehtihaku&p_p_action=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&doAsUserId=dqzhjsix&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku__spage=%2Fport-let_action%2Fdlehtihakuartikkeli%2Fviewarticle%2Faction&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_tunnus=duo98918&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_p_frompage=uusinnumero).

Kinnunen, J. 2007a. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisjärjestelmä kaipaa perusremontin. Luettu 10.01.2011. [http://www.kuntaportaali.fi/k\\_perussivu.asp?path=1;29;60;108920;114805;129596;129685](http://www.kuntaportaali.fi/k_perussivu.asp?path=1;29;60;108920;114805;129596;129685).

Kinnunen, J. 2007b. HumanRe-henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatiot terveydenhuollossa tutkimusprojekti 2004–2007. Luettu 05.09.2011.  
<http://www.kampus.uku.fi/tapahtumat/2007/119149638411727/HumRe07tiedote.pdf> ja  
<http://www.kampus.uku.fi/tiedotteet/tiedote.shtml?v=2007&tied=11932127645584>.

Kinnunen, J. 2008a. Tutkimus ja hyvinvointialan yrittäjäyys. Luettu 04.07.2011.  
[http://www.socom.fi/dokumentit/tapahtumat/hyvinvointialan\\_yrittajyyys/Kinnunen.pdf](http://www.socom.fi/dokumentit/tapahtumat/hyvinvointialan_yrittajyyys/Kinnunen.pdf).

Kinnunen, J. 2008b. Voidaanko terveydenhuoltoa johtaa yksijohtajajärjestelmällä? PowerPoint-esitys: Hoitotyön johdon päivät 28.10.2008. Luettu 21.02.2011. Henkilökohmainen tiedonanto.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto Kuopio: Kopijyvä. Väitöskirja.



Kohdeorganisaatio. 2011a. Hallinto ja esittely. Luettu 05.09.2011.

Kohdeorganisaatio.2011b. Säännöt ja ohjeet. Luettu 05.09.2011.

Koppa. 2011. Menetelmän polkuja. Jyväskylän Yliopisto. Luettu 07.11.2011.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>.

Koskinen, M-K. 2011. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki: Tehy ry:n toimisto 13.1.2011.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Landsberg, M. 2001. The tools of leadership-Vision, Inspiration, Momentum. Harper Collins Business.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista -hyödynnä kokemusta. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Leino, P. 2011. Asiakasyhteistyön keinot TYKSLABissa. Laboratoriolääketiede päivien luento 07.10.2011.

Martin, G. 2006. Managing people and organizations in changing contexts. Netherlands: BH publications.

Mercuri International. 2009. Johtamisen nykytila terveydenhuollossa. Tutkimusta ei julkisesti saatavana. Tutkimuksen pohjalta kirjoitettu kirja: Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Microsoft Office.2010. Microsoft Excell. Luettu 17.03.2012.  
<http://office.microsoft.com/fi-fi/excel/excel-2010-n-ominaisuudet-ja-edut-HA101806958.aspx>.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Methelp. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimistöä- Arjenjohtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Northouse, P. 2009. Introduction to leadership concepts and practice. Yhdysvallat: SAGE publications.

Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa -johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Luettu 20.08.2011. [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf).

Opetusministeriö 2008. Korkeakoulujen aikuiskoulutuksen nykytila ja kehittämiskohdeet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:38. Luettu 20.08.2011. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr38.pdf?lang=fi>.

Oulun yliopisto. 2012. Tutkimusmenetelmät. Luettu 17.03.2012. [http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/Tutkimusmenetelmat19\\_9.pdf](http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/Tutkimusmenetelmat19_9.pdf).

Parahoo, K. 2006. Nursing Research. Principles, Process and Issues. Palgrave Macmillan.

Pekkarinen, T. 2010. Hallituksen rooli yliopistosairaalan johtamisessa, 73–79. Teoksessa Laitinen, L (toim.). 2010. Hus siunatkoon. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki: Ws Bookwell Oy: Porvoo.

Piironen, M. 2007. Terveystieteiden työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Luettu 15.09.2011. <http://www.kampus.uku.fi/gradut/2007/3649.pdf>.

Raivo, T. & Pärnänen, H. 2011. Ilman valtaa ei voi olla todellista vastuuta. Lääkärilehti 4/2011.s.287–289. Luettu 06.07.2011. <http://www.fimnet.fi.elib.tamk.fi/cgi-cug/brs/artikkeli.cgi?docn=000035233>.

Rasi, I., Lepola, E., Muhli, A. & Kannianen, A. 2006. SPSS 14.0 for windows perusteet. Oulun yliopisto. Tietohallinto.

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WsoyPro.

Rigolosi, E. 2005. Management and leadership in nursing and health care: An experiential approach. New York: Springer publishing company.

Salmelin, R. 1993. Kyselylomakkeista tilastoanalyysin aineistoksi: kyselytutkimuksen toteutus. 1993;109(3):198. Luettu 17.03.2012.  
[http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p\\_p\\_id=dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku\\_\\_spage=%2Fportlet\\_action%2Fdlehtihakuartikkeli%2Fvievarti-cle%2Faction&\\_dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku\\_tunnus=duo30023&\\_dlehtihaku\\_view\\_article\\_WAR\\_dlehtihaku\\_p\\_frompage=uusinumero](http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p_p_id=dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku&p_p_action=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku__spage=%2Fportlet_action%2Fdlehtihakuartikkeli%2Fvievarti-cle%2Faction&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_tunnus=duo30023&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_p_frompage=uusinumero).

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Schein, E. 1996. Leadership and organizational culture.s.59-69. Teoksessa Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (ed.).1996. The Drucker foundation-The Leader of the future. New York: HB printing.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön -toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 18.

Surakka, T. 2008. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen, 53–67. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Tsai, Y. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. Department of Health Policy and Management, Chung Shan Medical University; Taiwan. Luettu 07.09.2011. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>.

Tuuliainen, E. 2010. ”Yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää” Hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. Luettu 04.07.2011.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16619/](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16619/LOPPURAPORTTI.pdf?sequence=1)

LOPPURAPORTTI.pdf?sequence=1.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Gummerus kirjapaino Oy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! -osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätö. KAKS. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 59. Luettu 17.08.2011.  
[http://www.kaks.fi/sites/default/files/1135-TutkJulk\\_59.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/1135-TutkJulk_59.pdf).

Virtanen, J. 2010a. Terveysthuollon johtamisen ongelmakenttää. Turun kauppakorkeakoulu. MediMerc-tutkimusseminaari 10.05.2010. Luettu 05.07.2011.  
[http://www.med.utu.fi/sivustot/medimerc/tutkimus/Virtanen\\_Terveysthuollon\\_johtamisen\\_ongelmakenttaa.pdf](http://www.med.utu.fi/sivustot/medimerc/tutkimus/Virtanen_Terveysthuollon_johtamisen_ongelmakenttaa.pdf).

Virtanen, J. 2010b. Johtajana sairaalassa -johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Luettu 05.09.2011. [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2\\_2010.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2010.pdf).

Virtanen, J. & Kovalainen, A. 2006. Lääkärien ja hoitajien linjaorganisaatiot käytännön johtamisen näkökulmasta. Lääkärilehti 33/2006, s.3247–3252. Luettu 01.07.2011.  
<http://www.fimnet.fi.elib.tamk.fi/cgicug/brs/artikkeli.cgi?docn= 000026333>.

Wiili-Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. HAUS Kehittämiskeskus Oy. Väitöskirja.

WHO (World health Organization). 2007. Towards better leadership and management in health: Report on an international consultation on strengthening leadership and management in low-income countries. Luettu 19.09.2011. [http://www.who.int/management/working\\_paper\\_10\\_en\\_opt.pdf](http://www.who.int/management/working_paper_10_en_opt.pdf).

WHO (World health Organization).2011.Management. Luettu 19.09.2011.<http://www.who.int/topics/management/en/>.

## LIITTEET

## Liite 1. Tutkimustaulukko

1 (11)

Tutkimuksen tekijä ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen metodologia ja aineisto	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Keskeisimmät kehittämis-kohteet
Tsai 2011. Taiwan. Organisaatiokulttuurin, johtajuuden ja työtyytyväisyyden välinen suhde.	Kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä. Kysely strukturoitu.  Kysely tehtiin sairaanhoitajille kahdessa eri Taiwanlaisessa sairaalassa. Vastaajia yhteensä 200.	Organisaatiokulttuuriin korreloi merkittävästi johdon käyttäytyminen ja työntekijöiden tyytyväisyys. Johtajan käyttäytyminen oli merkittävästi korreloiva tekijä työtyytyväisyyteen.	Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen johdon ja työntekijöiden välillä. Kannustimien asettaminen ja yhteinen päämäärä auttavat parantamaan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta organisaatiokulttuuria.
Leppänen 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana.	Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin teema-haastattelulla.  Haastattelut tehtiin lähiesimiehille (N=6)	Lähiesimiesten mukaan johtaminen koostuu henkilöstöjohtamisesta, asioiden johtamisesta sekä strategisesta johtamisesta. Kokonaisuudet olivat vahvasti sidoksissa verkostoitumiseen ja yhteistyöhön muiden yhteistyö tahojen kanssa. Kokeimuksella ja johtajan persoonalla oli suuri merkitys lähijohtajan työssä.	Kehittämiskohteet nousivat eniten henkilöstöjohtamisen puolelta. Kehitystä kaivattiin ristiriitatilanteiden selvittämiseen, sukupolvien välisen yhteistyön lisäämiseen sekä keinoja asenne muutoksien aikaansaamiseen.

(Jatkuu)

<p>Virtanen 2010. Johtajana sairaalassa – johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin haastattelulla.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin lääkäreitä ja hoitajataustaisia johtajia (N=25) Manner-Suomen sairaanhoitopiireistä</p>	<p>Johtamista säätelevät vanhat kulttuurit ja rakenteet, vaikka niitä on pyritty uudistamaan. Uudistukset ovat jääneet pinnallisiksi.</p> <p>Lääkäreillä ja hoitajilla omat linjaorganisaatiot vaikka näitä ei ole virallisissa organisaatio-kaavioissa.</p> <p>Valta ja vastuu suhteiden epäselvyys, paperilla ollaan matriisiorganisaatio käytännössä ei. Toimenkuvat ovat perittyjä ja niihin ei ole perehdytty.</p>	<p>Toimenkuvien määrittely uudelleen ja kulttuurin muutoksen kehittäminen jo koulutuksesta asti.</p> <p>Johtamiskulttuurin muutos henkilöstöystävällisempään suuntaan, tulisi korostaa potilaan parasta ja työntekijän tärkeyttä.</p>
<p>Tuuliainen 2010. ”Yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää” Hoitotyön esimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä. Kysely kohdistui lähiesimiehille (N=25)</p>	<p>Organisaatiomuutosten myötä osastonhoitajilla lisääntyivät valta ja työn itsenäisyys. Negatiivisena asiana organisaatiomuutoksen myötä koettiin kiireen lisääntyminen ja tekevämmien töiden paine.</p>	<p>Työnkuvien selkiyttäminen ja työnvaativuuden uudelleen arvioiminen.</p>

<p>Mercuri International. Johtamisen nykytila terveydenhuollossa 2009. Tutkimuksessa mukana Suomen lääkäriiliitto, Suomen hammaslääkäriiliitto, Tehy ja Kainuun maakuntayhtymä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselyllä.</p> <p>Otoksen muodostivat johtavassa asemassa olevat, lähiesimiehet, asian tuntijat/ työntekijät (N=10922) sekä yksityisellä että julkisella puolella.</p>	<p>Tutkimuksesta nousi kolme asiaa:</p> <p>1. Johdon ja työntekijöiden näkemyksissä eroavaisuuksia</p> <p>2. Tehokkuuden parantamista ja organisaation kehittämistä ei koeta tärkeäksi edes johtoporttaassa</p> <p>3. Ei eroa julkisen ja yksityisen välillä, molemmilla kehitettäviä alueita.</p>	<p>Suurin kehittämisalue on johtamisyhteys. Siihen liittyviä asioita ovat muun muassa johtajan ja työntekijän välinen luottamus, arvostus ja kehityskeskustelut. Myös vuorovaikutuksessa ja osaamisessa olisi kehitettävää eli henkilöstöjohtamisen osaluissa.</p>
<p>Dieleman, Gerretsen &amp; Jan Van Der 2008 Alankomaat. Henkilöstöjohtamisen väliintulo – Keino parantaa terveydenhuollon työntekijöiden suorituskykyä alhaisen ja keskitulotason maisa: kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kirjallisuuskatsauksella.</p> <p>Tutkimukseen valittiin englannin ja ranskankielisiä artikkeleita/tutkimuksia (N=48) aikaväliltä 1997-2007.</p>	<p>Henkilöstöhallinnon keinoja tulee soveltaa kunkin organisaation tarpeisiin. Tuloksista yleisesti voidaan todeta, että jatkuva säännöllinen koulutus lisää työntekijöiden suorituskykyä ja motivaatiota työskennellä. Työntekijät tarvitsevat motivaatiotekijöitä kuten palkanlisä ja osallistavaa johtamista.</p>	<p>Johtamista tulee kehittää osallistavampaan suuntaan ja motivoida työntekijää osallistumaan organisaation asioiden parantamiseen. Vaikka palkka nousi esille tutkimuksissa, myös muut ei-rahalliset edut vaativat kehittämistä.</p>



<p>Kivinen 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus Aineisto kerättiin käsiteanalyysillä, Rodgersin evoluutionaarinen menetelmä.</p> <p>Aineisto koostui: kansainvälistä artikkelia (N=56) vuosilta 1985-2003.</p> <p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselyllä vuonna 2005. Vastaajina johtajia (N=521) ja työntekijöitä (N=853). työntekijää</p>	<p>Tiedon ja osaamisen jakamista haittaa:</p> <p>1. Ammattiryhmien, yksiköiden ja organisaatioiden välillä olevat raja-aidat, johon vaikuttaa riittämätön vertailutiedon saanti ja tietotekniset ratkaisut esim. osaamisrekisterit.</p> <p>2. Strategiset puutteet henkilötyöjohtamisen alueella ja horisontaalinen osaaminen jää toteutumatta.</p> <p>3. Johtamiskulttuurin puutokset.</p>	<p>Osaamisen kehittäminen horisontaaliseksi esim. mentoroinnin avulla, työkiertoilla ja yhteisillä koulutuksilla.</p> <p>Yhteisillä keskustelutilaisuuksilla, joissa käydään läpi muun muassa asiakaspalautteet</p> <p>Johtamistavan kehittäminen inhimillisemmäksi ja sosiaalisemmaksi.</p>
--	---	---	--

<p>Esmail, Cohen-Kohler &amp; Djibuti 2007. Georgia. Henkilöstövoimavarojen johtaminen Georgian kansallisen rokotusohjelman lähtötilanteen arviointi</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin sähköisellä strukturoidulla kyselyllä.</p> <p>Kvalitatiivinen osuus tehtiin haastatteluilla pienryhmissä.</p> <p>Vastaajina molemmissa osuuksissa ensihoidon lääkäreitä/sairaanhoitajia sekä rokotusjohtajia (N=600)</p>	<p>Ongelmaksi koettiin huono kommunikointi ja vuorovaikutussuhde johtajien ja palveluntarjoajien sekä työntekijöiden välillä.</p> <p>Vastuusuhteet ja työnkuvat ovat epäselviä.</p> <p>Itse rokotusohjelmaan liittyen ja sen valvontaan ei käytännössä pysyttyä puuttumaan, johtajilla ei ole keinoja ”rankaista” tuottajaa esim. huonosta laadusta tai palvelusta.</p>	<p>Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämiseksi täytyisi ratkaista ensin organisaatorakenteiden heikkoudet ja prosesseja kehitettävä. Lisäksi viestintää ja kommunikointia tulee kehittää.</p>
--	---	---	--

<p>Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen ja Lehto 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa.</p>	<p>Kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusta.</p> <p>Aineistona käytettiin vuonna 2003 Tampereen yliopistollisen sairaalan vastuualueen sosiaali- ja terveystoimen kuntien ja kuntayhtymien keskijohdolle tehtyä kyselyä. Vastaajina johtajia (N=433).</p> <p>Toisena aineistona oli vuonna 2001 tehty kysely lähiesimiehille (N=348).</p> <p>Kolmantena aineistona oli vuonna 2005 tehdyt haastattelut keskijohdoston kuuluvilta johtajilta (N=24), jotka olivat aloittamassa sosiaali- ja terveysjohtamisen koulutuksen. Haastattelut tehtiin teemahaastattelulla ja analysoitiin teorialähtöisesti sisällönanalyysillä.</p>	<p>Johtamiseen liittyvät haasteet nykypäivänä aiheutuu jatkuvasta muutoksesta. Johtamisjärjestelmät ja -mallit vaihtuvat, keskijohdossa on käynnissä sukupolven vaihdos.</p> <p>Tärkeä kehittämiskohde terveydenhuollossa on hoito- ja palveluketjut sekä prosessit.</p> <p>Johtajilla olisi vahva halu olla hyviä henkilöstöjohtajia, mutta heillä ei ole mahdollisuutta kehittää johtajuuttaan.</p>	<p>Prosessien kehittäminen ja läpinäkyvyyden parantaminen organisaatioissa.</p> <p>Johtajien koulutus mahdollisuuksien parantaminen.</p> <p>Ratkaisu kysymykseen: Halutaanko johtaa prosesseja, tulosta, henkilöstöä vai asiakassuhteita vai missä suhteessa?</p>
--	---	---	---

<p>Kinnunen 2007. HumanRe- henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatiot terveydenhuollossa tutkimusprojekti 2004-2007.</p> <p>Projektista tehty lukuisia opinnäytetöitä, konferenssijulkaisuja ja tieteellisiä artikkeleita.</p> <p>Mukana myös kansainvälinen asiantuntijaryhmä Owe Anbäcken, Karen Bryan, Walter Sermeus ja Aad de Roo</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin vuonna 2005 kyselyllä. Vastaajina eritasoisia johtajia, kehittämistyöntekijöitä, lääkäreitä ja hoitohenkilökuntaa (N=1374).</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerätty vuosina 2005-2007 haastatteleamalla eritasoisia johtajia, kehittämistyöntekijöitä, lääkäreitä ja hoitohenkilökuntaa (N= yli 200). Lisäksi käytettiin aineistotutkimusta ja tapaututkimusta.</p> <p>Aineistoa kerättiin kuudesta sairaanhoitopiiristä ja yksityisestä terveydenhuollon organisaatiosta.</p>	<p>Myönteisestä kehityksestä huolimatta havaittavissa edelleen vakavia henkilöstövoimavarojen johtamisen ongelmia ja haasteita terveydenhuollossa esimerkiksi henkilöstöjohtamista ei ole nostettu strategiselle tasolle.</p> <p>Rekryointimenetelmät ovat puutteellisia ja vanhanaikaisia.</p> <p>Tiedon ja osaamisen hallinnan ja kehittämisen vähäinen hyödynnettävyys.</p> <p>Osaamisen johtamisen puutteet, palkitsemisjärjestelmien jäykkyys sekä johtamiskulttuurin autoritaarisuus.</p>	<p>Keskeisinä kehittämiskohteina tutkimuksesta nousi, että strategiaa on konkretisoitava. Organisaation tulee kehittää osallistavaa johtajuutta ja välineiden sekä menetelmien käyttöön ottamista.</p> <p>Organisaation tulee määritellä osaamisvaatimukset ja valintakriteerit</p> <p>Myös palkitsemisjärjestelmien kehittäminen tulee ottaa osaksi arkipäivää ja tehdä läpinäkyväksi</p> <p>Johtamiskoulutuksessa painotettava henkilöstöjohtamista</p>
---	---	---	---

<p>Piironen, 2007. Terveydenhuollon työntekijöiden ja johtajien näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä, johon vastasivat työntekijät (N=853) ja johtajat (N=521).</p> <p>Tutkimus on osa Humanre- projektia kts. menetelmät kohdasta Kinnunen 2007. Tästä aineistosta käytettiin Piironisen tutkimukseen vain palkitsemista koskevat kysymykset ja niiden vastaukset</p>	<p>Osaamisesta palkitsemista pidettiin huonona kaikkien vastaajien kesken. Rahallisessa palkitsemisessä oli todettavissa puutteita, mutta aineettomaan palkitsemiseen oltiin tyytyväisiä. Tärkeimpinä aineettomina palkitsemiskeinoina pidettiin työsuhteen jatkuvuutta, oman osaamisen arvostamista ja kiitoksen saamista.</p>	<p>Palkitsemisjärjestelmiä tulee kehittää, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja saa jatkossakin osavaa henkilökuntaa työtä tekemään.</p>
<p>Antinaho 2007. Osastonhoitajan työn sisältö ja työajan jakautuminen erikoissairanhoidossa</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Kokonaistutkimus ja aineisto kerättiin työajanseurantalomakkeella Kaikki vastaajat osastonhoitajia (N=60). Seuranta toteutettiin viitenä arkipäivänä.</p>	<p>Työajan jakautumiseen vaikutti osastonhoitajan ikä, työkokemus, koulutus, työyksikkö ja työntekijöiden määrä. Eniten aikaa käytettiin henkilöstöhallintoon ja toiminnan suunnitteluun.</p>	<p>Kehittämissuhteena nousi selvittää miksi taloushallinnon osuus oli niin pieni tutkimuksessa, vaikka taloudellisuutta korostetaan. Osastonhoitajien työmäärät ovat lisääntyneet ja he eivät ehdi tekemään kaikkia töitään, työ pitäisi organisoida ja suunnitella paremmin työaikaan nähden.</p>

<p>Aarons 2006. Yhdysvallat. Transformaation ja transaktionaalisen johtajuus: Yhdessä kohti näyttöön perustuvaa toimintaa</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin survey-tutkimuksena kyselyllä. Vastaajina lääkärit ja palveluohjaajat (yhteensä N=303).</p>	<p>Positiivisempi johtajuus aikaansa myös työntekijöissä positiivisia vaikutuksia kun puhutaan näyttöön perustuvasta hoitotyöstä. Erityisesti muutostohtamisella oli suuri vaikutus. Johtajalta odotetaan ennen kaikkea avoimuutta. Myös johtajan koulutustaso vaikutti asiaan.</p>	<p>Johtajien pitäisi pystyä motivoimaan työntekijöitään noudattamaan ja hyväksymään näyttöön perustuvan käytännön toteuttamista. Tähän auttaa johtajan kehittyminen henkilöstöhallinnon osaluissa kuten kehityskeskusteluissa ja vuorovaikutuksen tukemisessa.</p>
<p>Ollila 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa –Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhajauksellisena näkökulmana</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastatteluja tehtiin kaksi vuosina 2002 ja 2005. Vastaajina johtotason henkilöt (N=22 ja N=12).</p>	<p>Osaamisen johtamisen tärkeys tiedostetaan terveydenhuollon puolella, mutta se hakee vielä paikkaansa. Käsitteenä osaamisen johtaminen alkaa olla tunnettu, mutta sen liittäminen strategiaan vielä ontuu.</p>	<p>Osaamisen strateginen johtaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttavat hyvin monet asiat kuten, henkilöstön ja asiakkaiden ikääntyminen, vaatavuustason nousu, teknologian kehittyminen ja monikansallisuus</p>

<p>Virtanen ja Kovalainen 2006. Lääkärien ja hoitajien linjaorganisaatiot käytännön johtamisen näkökulmasta.</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaustutkimus. Aineisto kerättiin haastattelulla. Haastattelu tehtiin esimiesasemassa oleville lääkäreille ja hoitajille (N=13).</p>	<p>Erilliset ammattitilasta johtuvat usein myös johdolle näkyvät kahden linjan organisaatiot rakenteet aiheuttavat ongelmia valta ja vastuu määrittelyissä. Myös organisaation toiminnan ja toiminnan tavoitteet eriytyivät linjojen välillä. Ongelmaksi koettiin myös huono tiedonkulku hoitajien ja lääkäreiden välillä.</p>	<p>Kehittämisen kohteeksi nousivat tiedonkulun parantaminen, yhtenäisen mielen luominen ja samaan päämäärään tähtääminen.</p>
<p>Kanste 2005. Moniulotteinen hoitoyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin strukturoidulla postikyselyllä. Vastaajina hoitajia (N=800) ja osastonhoitajia (N= 100) eripuolilta Suomea.</p> <p>Analyysiin mukaan otettuja vastauksia (N=627).</p>	<p>Kymmenesosa työntekijöistä kärsi vakavasta työuupumuksesta ja puolet keskivaikeasta työuupumuksesta. Tätä korreloi passiivinen ja välttelevä johtajuus. Nuoret johtajat ovat innovatiivisia ja henkilöstöä motivoivia, kun vanhemman ikäluokan johtajat ovat passiivisempia.</p>	<p>Johtajuutta kehitettiin entistä motivoivampaan ja osallistavampaan suuntaan.</p>

<p>Grönroos ja Perälä 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Kvalitatiivien tutkimus. Aineisto kerättiin kirjallisuuskatsauksella. Mukana kansallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia. Aineistoa etsittiin sähköisillä hakukoneilla ja julkaisuista.  Haku rajattiin vuoden 1990 jälkeen tehtyihin tutkimuksiin.  Katsauksessa koitimaisia tutkimuksia (N=49) ja kansainvälisiä tutkimuksia (N=52).</p>	<p>Osastonhoitajat kokivat olevansa henkilöstöjohtajia ja onnistuvansa työssään kohtalaisen hyvin. Ylihoitajat puolestaan kokivat olevansa enemmän kehittämisroolissa. Lääkärijohtajat kokivat olevansa strategisia johtajia. Henkilöstöllä puolestaan havaittiin heikentyneitä työmotivaatiota ja johtamisessa he kokivat ristiriitaisuutta.</p>	<p>Työolojen kohen- tamiseksi tarvitaan uudenlaista johtamiskoulutusta. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen (koulutus, työolot, henkilöstömäärä, kommunikointi ja viestintä).</p>
<p>Forma, Viitanen ja Lehto 2004. Lähiesimiehenä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä. Vastaajina lähiesimiehiä (N=194).</p>	<p>Ongelmaksi koettiin kiire, tekevämmien töiden paine ja jatkuva muutoksessa oleminen. Lähiesimiesten toimenkuvat olivat heidän mielestään epäselviä, etenkin osastolääkäreillä. Osastonhoitajilla ja muilla lähiesimiehellä tilanne oli hiukan parempi.</p>	<p>Johtamiskäytäntöjen ja kulttuurin muutosta kaivattiin suuntaa, jossa lähiesimiehiä kuunneltaisiin paremmin päätöksenteossa ja heillä olisi enemmän vaikutus mahdollisuuksia. Työnkuvien selkiyttäminen ja johtamiskoulutuksen kehittäminen.</p>



Liite 2. Saatekirje ja kyselylomake

1 (5)

## **Työntekijöiden kokemuksia yksijohtajajärjestelmällä johtamisen toimivuudesta laboratoriolaitoksessa**

Arvoisa vastaaja

Olen Minna Mäkinen ja suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Opiskelen sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen -koulutusohjelmassa. Teen parhaillaan opinnäytetyötäni ja toivon, että sinä osallistuisit mukaan tutkimukseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten yksijohtajajärjestelmällä johtaminen toimii laboratoriolaitoksessa työntekijöiden kokemana.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselynä. Kyselyyn vastaamalla voit olla mukana oman organisaatiosi johtamisen kehittämisessä ja sitä kautta mukana tärkeässä asiassa koko organisaation kannalta. Vastaajat on valittu yksinkertaista satunnaisotantaa käyttäen. Kyselylomake on jaoteltu neljään osa-alueeseen: taustatiedot, yksijohtajajärjestelmä, toiminnanjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen.

Kysymykset ovat pääosin monivalintakysymyksiä, joten vastaaminen on helppoa ja vie aikaa noin 15 minuuttia. Kyselylomake on aiheen laajuuden vuoksi melko pitkä, mutta kyselyllä halutaan saada hyvä kokonaiskuva sekä perusteellista tietoa yksijohtajajärjestelmästä, jota ei vielä aiemmin ole Suomessa tutkittu. Toivon kuitenkin, että kiireestä huolimatta sinulla olisi aikaa kyselylomakkeen täyttämiseen.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaamalla sähköisen linkin kautta henkilötietosi eivät tule tutkijalle näkyviin. Antamasi tiedot jäävät sellaisenaan ainoastaan tutkimuksen tekijän käyttöön. Tutkimustulokset raportoidaan yleisellä tasolla, eikä niistä ole mahdollista tunnistaa vastaajaa.

Tutkimuslupa ja yhteystiedot on saatu omasta organisaatiostasi. Jos sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, ota yhteyttä opinnäytetyön tekijään. Opinnäytettä ohjaa Yliopettaja, TtT, Sirpa Salomaa (Tampereen ammattikorkeakoulu, Kuntokatu 4 33520 Tampere, p. 050-5279947, sirpa.salomaa@tamk.fi).

Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn sähköisesti 29.1.2012 mennessä.

Yhteistyöstä kiittäen, Minna Mäkinen

Bioanalyytikko, TAMK-opiskelija  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma  
Minna.makinen@health.tamk.fi  
p.040-7194890

(jatkuu)

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA YKSIOHTAJAJÄRJESTELMÄLLÄ JOHTAMISEN TOIMIVUUDESTA LABORATORIOIKELIKALITOKSESSA

KYSELYLOMAKE

Lomake on ajautettu julkaisuun aikaa 20.1.2012 klo 12.45 ja päivätty 3.2.2012 23.59

... ja aiostaan omaa työtyytyväisyyttä. Muiden kysymykset koskevat oman työtyytyväisyyden lähtökohtaa. Työntekijällä tässä kyselyssä tarkoitetaan biomatiyrityksiä, ei laboratorioonhoitajia ja laboratoriohoitajia. Kysymysten perässä olevasta kysymysmerkinästä saat tarkennat vastausohjeet näkyviin. Kaikkiin kysymyksiin on vastattava.

Taustatiedot

- 1. Ikkä ? --Valitse tästä--
- 2. Työsuhteesi --Valitse tästä--
- 3. Työsuhteesi laatu --Valitse tästä--

Yksiohtajajärjestelmä

4. Organisaatiosi rakenne ?

- 4.1 Organisaatiossasi on johdossa toimitusjohtaja tai vastaavalla nimikkeellä toimiva johtaja
- 4.2 Organisaatiossasi on yhtiöitä
- 4.3 Minulla on läheisimiehenä osastontulaja
- 4.4 Organisaatiossasi on määriteltyä selkeitä toimintakuvauksia johdossa työskenteleville
- 4.5 Organisaationi johdossa toimivilla on selkeät valta- ja vastuusuhteet
- 4.6 Läheisimieheni on mukana normaalissa työtyössä työntekijöiden kanssa

	Täysin eri mieltä	Ositain eri mieltä	En osaa sanoa	Ositain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
4.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitä yksiohtajajärjestelmä mielestäsi tarkoittaa ?

- 5.1 Organisaation hallinnon määrittäminen
- 5.2 Päätöksien tekemisen nopeuttaminen ja helpottaminen
- 5.3 Johtajien määrän vähentäminen
- 5.4 Palvelujen laadun parantaminen
- 5.5 Toiminnan tehokkuuden lisääminen
- 5.6 Organisaatiossa työntekijöiden ja johdon välisen viestinnän helpottaminen
- 5.7 Toiminta organisaatiossa muuttuu joustavammaksi
- 5.8 Johtajat organisaatiossa ovat johtajakokouksia johtamiseen ammattilaisia

	Täysin eri mieltä	Ositain eri mieltä	En osaa sanoa	Ositain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
5.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toiminnanjohtaminen

	Täysin eri mieltä	Osoittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<b>6. Strategiatyö ?</b>					
6.1 Organisaatiollesi on luotu strategia (visio, missio, arvot jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Tuumen organisaatiollesi strategia on hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Organisaation johto on saanut työntekijät sitoutumaan strategiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7. Laadunhallinta ?</b>					
7.1 Organisaatiollesi on jokin laatujärjestelmä käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2 Organisaatiollesi on tehty laatuksikartta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3 Meillä on tehty/tä toimitusohjeet esim. työ- ja laiteohjeet ja muut toimintaa tukevat ohjeet kirjallisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4 Organisaatiossasi noudatetaan tehtyjä ohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8. Toiminnanjohtaminen ja toiminnan kehittäminen ?</b>					
8.1 Työntekijät ovat sitoutuneet organisaation perustehtävän suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 Toiminnalle on määritelty selkeät tavoitteet, joihin tähdätään (esim. asiakasmäärät, budjetti, henkilöstökäytännökset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3 Organisaation toiminta on suunniteltu ja resursoitu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4 Koko organisaatio toimii hyvässä yhteistyössä asiakkaan edun saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5 Työntekijöillä ja johdolla on yhtenevä käsitys organisaation yhteisestä päämäärästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6 Organisaationi kehittää ja parantaa toimintaansa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.7 Organisaationi kehittää toimintaansa järjestelmällisesti tehtyjen mitausten pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.8 Organisaatiossasi myös työntekijöiden ehdotukset toiminnan kehittämiseksi otetaan huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9. Asiakkuuksien hallinta ?</b>					
9.1 Toimintaa oltiin vainaita kehittämään asiakaspalveluteen pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2 Organisaation toiminta on asiakaslähtöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3 Johto tiedottaa työntekijöille uusista yhteistyökumppaneista ja asiakkaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4 Asiakkaiden mielipiteitä toinnnasta kartoitetaan säännöllisesti asiakastytytyksyyksyyksyyllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5 Kyseilyiden tulokset käytetään läpi työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6 Organisaationi käyttää asiakkuuksien liittyviä tutkimuksia kuten esim. asiakasmäärät ja odotusajat toiminnan kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7 Tunnuslukujen mitausten tulokset käytetään läpi työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Taloudenjohtaminen ?**

	Täysin eri mieltä	Osoittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
10.1 Tuotantovaiheet ovat määrättyinä ja ovat työntekijöiden tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 Työntekijöiden kanssa käytään läpi säännöllisesti työaikien budjetit ja talusarviot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 Budjettien ja talusarvioiden läpikäyminen on mielestäni lauseellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 Tiedän miten toimintani vaikuttaa organisaation talouteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Henkilöstöjohtaminen**

**11. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri ?**

	Täysin eri mieltä	Osoittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11.1 Työntekijät ovat keskenään tasavertaisessa asemassa ja heille ollaan oikeudenmukaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2 Organisaatiossani on avoin ja luottavainen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3 Työn tuloksia arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4 Organisaatiosi on työntekijöitä osallistava ja motivoiva ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.5 Organisaatiosi on hyvä pelataikulttuuri, johtajat kiittävät ja kannustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Rekrytointi ?**

	Täysin eri mieltä	Osoittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
12.1 Organisaatiosi on hyvä imago ja olemme luoneet huokutelevan työpaikan maineen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2 Saamme helposti rekrytoitua uusia työntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3 Väitteenkriteerit ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4 Työntekijöiden edustaja on mukana rekrytointi tilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Perehdyttäminen ?**

	Täysin eri mieltä	Osoittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
13.1 Organisaatiossani perehdytystään aina uusi työntekijä tehtävänsä ja organisaation toimintansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2 Meillä on tehtynä kirjalliset perehdytämishuoneet, joiden mukaan toimitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3 Organisaatiossani perehdytetään myös vanhat työntekijät, heidän siirtyessä uusiin tehtäviin tai palatessa esim. hoidonvapaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Osaamisen johtaminen ?**

	Täysin eri mieltä	Osoittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osoittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
14.1 Organisaatiosi on käytössään osaamiskartoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2 Työntekijöiden määrityksessä on huomioitu työntekijöiden osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3 Organisaatiosi on koulutusmyönteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4 Kehityskeskusteluja käytetään säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.5 Meillä on käytössä työkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.6 Työntekijöille järjestetään säännöllisesti koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.7 Pöytyn käytetään kaikkien osaamisensa nykyisessä työnsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E-lomake - KYSELYLOMAKE

https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/\_make.html

15. Työntekijän osaamisen kehittäminen ?

15.1 Minulla on annettu mahdollisuus kehittyä ammatillisesti työaikana  Täysin eri mieltä  Osoittain samaa mieltä  En osaa sanoa  Täysin samaa mieltä

15.2 Olen kestänyt ja tehnyt lähihoitajani kanssa kehitysoikeuden itselleni  Täysin eri mieltä  Osoittain samaa mieltä  En osaa sanoa  Täysin samaa mieltä

15.3 Työntekijöiden osaamisen kehittämiselle luodaan edellytykset  Täysin eri mieltä  Osoittain samaa mieltä  En osaa sanoa  Täysin samaa mieltä

15.4 Johto kannustaa työntekijöitä kehitymään työssään  Täysin eri mieltä  Osoittain samaa mieltä  En osaa sanoa  Täysin samaa mieltä

16. Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät ?

16.1 Työntekijät on määrätty oikeudenmukaisesti palkkaan nähden  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

16.2 Organisaatiossani on käytössä jokin palkitsemisjärjestelmä  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

16.3 Palkka ja palkitsemisjärjestelmä motivoi työntekoon  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

16.4 Palkitsemista käytetään organisaatiossani järjestelmällisesti kiloksena esimerkiksi hyvin tehdyistä töistä  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

16.5 Organisaatiossani on käytössä ainakin kunnustajajärjestelmä esimerkiksi liikuntaselitti, kulluusetelit, ilmainen parkkipaikka jne.  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

17. Vestintä ja vuorovaikutus ?

17.1 Organisaatiossani tiedetään aina uusista ajankohtaisista asioista johdon taholta  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

17.2 On työntekijän vastuulla, että hän katsoo ensin sähköpostinsa säännöllisesti ja saa näin ajankohtaisen tiedon itselleen  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

17.3 Työntekijät saavat riittävät tiedot ajankohtaisista asioista  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

17.4 Organisaatiossani on avoin vuorovaikutussuhde johtajien ja työntekijöiden välillä  Täysin eri mieltä  Osoittain eri mieltä  En osaa sanoa  Osoittain samaa mieltä  Täysin samaa mieltä

Tietojen lähetyks

Talenna

Lämmin kiitos vastaamisestasi!

© Edut Oy

10.3.2012 11:54

4 / 4