



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

RÄÄTÄLÖITY ESIMIESVALMENNUS

Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja
terveysalan johtamiskoulutus lähijohtamisen
ja esimiesvalmiuksien kehittäjänä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2012
Anna Lavio

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

ANNA LAVIO: Räättälöity esimiesvalmennus - Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden johtamiskoulutus lähijohtamisen ja johtamisvalmiuksien kehittäjänä

Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 62 sivua, 24 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden räättälöimää johtamisvalmennuskoulutusta Eteva kuntayhtymän esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille. Keskeisinä kysymyksinä tutkimuksessa ovat: 1) miten Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden johtamiskoulutusta tulisi kehittää, 2) millä tavoin Etevan lähiesimiehet ja asiantuntijatehtävissä toimivat johtamiskoulutukseen osallistuvat opiskelijat kokivat johtamisvalmiutensa muuttuneen strategisessa johtamisessa, osaamisen johtamisessa, muutoksen johtamisessa ja talousjohtamisessa koulutuksen jälkeen sekä 3) mitä keinoja johtamiskoulutuksen kehittämiseen löytyi opiskelijoiden kokemuksista.

Tutkimusmetodi oli kvantitatiivinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa allekirjoittanut toimi ulkopuolisena tutkijana. Kohderyhmänä oli 26 etevalaista johtamiskoulutukseen osallistunutta työntekijää. Aineisto kerättiin Webropol 2.0 – kyselynä ja vastauksia tuli 16. Aineisto analysoitiin Webropol 2.0 – raportointiohjelmalla.

Tutkimuksen tuloksina vastaajat kokivat esimiehenä toimimisen entistä ammattimaisempana ja rohkeutena tehdä päätöksiä aseman mukaisesti. Strategian ja vision merkitys organisaation eli Eteva kuntayhtymän näkökulmasta selkiintyi. Työyhteisön moniammatillista osaamista pystyttiin entistä paremmin hyödyntämään ja toteuttamaan säännöllisiä kehityskeskusteluja osaamistarpeen selvittämiseksi. Alaisien osallistaminen ja motivoiminen muutoksessa koettiin haastavana sekä ennen että jälkeen koulutuksen. Taloushallinnasta saadun tiedon hyödyntäminen johtamisessa olivat vaikeimmin hallittavia asioita ennen ja jälkeen koulutuksen. Kehittämisehdotukset liittyivät koulutuksen rakenteeseen, kuten opintokokonaisuuksien parempaan suunnitteluun, aikataulutukseen ja oppimistehtävien tasaisempaan jakautumiseen koulutusajalle. Tuloksista voidaan päätellä, että vastaajien ammattitaito toimi esimiehenä kasvoi, mutta esimiesvalmiuksien reflektoituminen käytäntöön koettiin haastavana, varsinkin talousjohtamisessa.

Avainsanat: Lähijohtaminen, johtamisvalmius, strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen, talousjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master's Degree in Social and Health Care
Degree Programme in Development and Management of Social and Health Care

ANNA LAVIO: Tailored training for managers – Lahti University of Applied Sciences as a developer in first-line management and leadership skills of Social and Health Care

Master's Thesis in Development and Management in Social and Health Care, 62 pages, 24 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The present thesis deals with education for Eteva municipal corporation's first-line managers and consultants tailored by the Faculty of Social and Health Care of Lahti University of Applied Sciences. The salient questions of this report are: 1) how the education of management and leadership in The Faculty of Social and Health Care of Lahti University of Applied Sciences should be developed, 2) the subjective opinion of the first-line managers and consultants of Eteva municipal corporation about the change of leadership skills like strategic management, knowledge management, change management and economic management after the education and 3) what kind of tools were found for development from the experiences of the students.

The method was a quantitative survey that was carried out by an external researcher. The target group was 26 first-line managers and consultants of Eteva's municipal corporation, who took part in the education. The questionnaire was distributed by Webropol 2.0 and 16 answers were returned. The data was analyzed with the Webropol 2.0 reporting program.

The results revealed that the first-line managers and consultants felt themselves more professional leaders than before the training and were encouraged to make decisions as managers. The meaning of strategy and vision became clearer from Eteva's municipal corporation point of view. Furthermore, they could better benefit from the multidisciplinary personnel and their know-how by carrying out regular development discussions. Motivating employees for change was challenging before and after the education. Using information of economic reports for management was complicated before and after the education as well. The developing suggestions received mainly concerned the structure of education such as planning and timetable of the courses. From the results it can be concluded, that the professional identity of the first-line managers and consultant increased, but the leadership skills in practice were still challenging, especially those in economic management.

Key words: First-line management, leadership skills, strategic management,

knowledge management, change management, economic management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO	4
2.1	Lahden ammattikorkeakoulu	4
2.2	Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysala	5
3	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	8
3.1	Eteva kuntayhtymä	8
3.2	Koulutussyhteistyön aloittaminen	9
3.3	Johtamisvalmennuskysely koulutukseen osallistuville etevalaisille	10
3.4	Johtamiskoulutuksen sisältö	11
4	LÄHIJOHTAMINEN JA JOHTAMISVALMIUDET SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	13
4.1	Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla	13
4.2	Johtamisvalmiudet sosiaali- ja terveysalalla	16
4.2.1	Strateginen johtaminen	17
4.2.2	Osaamisen johtaminen	18
4.2.3	Muutoksen johtaminen	20
4.2.4	Talousjohtaminen	22
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
6.1	Aikataulu	27
6.2	Kohderyhmän valinta	27
6.3	Aineiston keruu	28
6.4	Aineiston analyysi	29
7	TULOKSET	31
7.1	Ammattina esimies	31
7.2	Strateginen johtaminen	33
7.3	Kehittäminen ja osaamisen johtaminen	36
7.4	Muutoksen johtaminen	37
7.5	Työyhteisön toiminta ja vuorovaikutus	39

7.6	Toiminnan laatu ja prosessijohtaminen	41
7.7	Toiminnan arviointi ja kehittäminen	42
7.8	Toiminnan talous ja johtaminen	44
7.9	Vastaajien arvio koulutuksesta saamistaan johtamisvalmiuksista	46
7.10	Vastaajien ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi	47
7.11	Tulosten yhteenveto	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
8.1	Tulosten vertailua aikaisempiin tutkimuksiin	50
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua	52
8.3	Kehittämissuhteita ja jatkotutkimusaiheita	53
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot joutuvat tänä päivänä vastaamaan yhä vaikeampiin ja laajempiin haasteisiin, jolloin koko henkilöstön osaamisen kehittäminen on entistä tärkeämpää. Sosiaali- ja terveystieteiden yhtenä strategisena tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan johtamisen riittävä asiantuntemus palvelujärjestelmän suunnittelua, kehittämistä, päätöksentekoa ja toiminnan vaikuttavuuden arviointia varten. (Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015.)

Terveydenhuollon organisaatioissa tiedon ja osaamisen johtaminen keskittyy suurimmaksi osaksi olemassa olevan tiedon hallintaan ja sitä tukevien tietoteknisten ratkaisujen käyttöön. Terveydenhuollon organisaatioille on lisäksi ominaista heikko tavoitteisiin suuntautuneisuus ja sitoutuneisuus. Tämä vaikeuttaa organisaation päämäärien mukaisen tiedon ja osaamisen johtamisen politiikan, strategian ja konkreettisten menetelmien kehittämistä ja toteuttamista. Terveydenhuollon toiminnan luonne edellyttää laajaa, kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä inhimilliseen ja rakenteelliseen että sosiaaliseen pääomaan sisältyvät kysymykset. Osaamisen rakentaminen edellyttää tiedon kartuttamista ja integroimista. Tällöin tiedon ja osaamisen johtaminen voi olla poikkihallinnollinen, moniammatillinen sekä oppimista edistävä johtamisen osa-alue, jonka avulla terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan tehokkuutta on mahdollista kehittää. (Kivinen 2008, 203 – 204; Bergin 2009, 59; Hyrkäs 2009, 76.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa henkilöstön osaaminen tunnustetaan jo strategiseksi ydinasiaksi asiakkaiden terveys- ja hyvinvointitarpeeseen vastattaessa. Kuntaorganisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittäminen on arvokasta pääomaa, joka voi lisätä tuottavuutta taloudellisesti niukkoina aikoina. Johdon kehittäminen voi siten toimia välineenä laadun ja tuottavuuden saavuttamiseksi sekä vahvistaa muutosta käyttäytymisessä, arvoissa ja asenteissa, työn sisällössä ja työkokemuksen laadussa (Ollila 2006, 107; Huotari 2009, 11; Hyrkäs 2009, 19).

Terveydenhuollon johtaminen ja sen puute ovat olleet Suomessa kritiikin aiheina jo pitkään. Kritiikki on kohdistunut hallinnon moniportaisuuteen ja jäykkyyteen, tavoitteiden epäselvyyteen, talousarvioiden ylityksiin, asiakaspalvelun pulmiin, ammattikuntien välisiin kiistoihin sekä yhteistyön ongelmiin perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kesken. Terveystoimintaa ei enää välttämättä nähdä houkuttelevana työurana. Työyhteisöjä on terveydenhuollossa sekä tuloksellisia ja toimintakykyisiä että sosiaalisesti kriisiytyneitä, joissa työelämän laatu ja tuloksellisuus ovat keskimääräistä alhaisempia. Erot johtuvat erilaisesta johtamisesta. Onnistunut lähijohtaminen lisää organisaation tuloksellista toimintaa, mutta esimies voi olla myös kehityksen jarru. Lähijohtajan merkitys on työntekijän kannalta suurempi kuin organisaation yleisen toimintapolitiikan tai menettelytapojen. Epäonnistunutta yhteistyötä lähijohtajan kanssa on lähes mahdotonta korjata muilla organisaation toimenpiteillä. (Isosaari 2008, 2 – 3.)

Suomessa terveydenhuollon johtajat ovat lähes kaikilla hoitotyön tasoilla profesioista nousseita. Yleisjohtajien lisääntyminen saattaa vähentää hoitotyön johtajien mahdollisuutta osallistua ylimpään päätöksentekoon. Hoitotyön ylin johto on vähentynyt ja tehtäviä on siirretty lähijohtajille. Hoitajien koulutuksen siirrolla korkeakouluihin on pyritty tietopohjan ja johtamistaitojen kehittämiseen sekä ammatin profiilin nostamiseen. Keskijohdolle sopii tarkoituksenmukainen lisäkoulutus, koska siinä ollaan tekemisissä ammattityön kanssa ja tavoitteena on yhdistää ammatilliset ja johtamistaidot parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon keskijohtajille näyttää ominaiselta varsin vahva toive, pyrkimys ja kunnianhimo olla hyviä johtajia, erityisesti henkilöstöä kuuntelevia, henkilöstön kanssa kehittämistyön jakavia ja henkilöstöä tukevia johtajia. Motivaatio johtamiskoulutuksen hankkimiseen näyttää siis yleisesti ottaen hyvältä. Toivottavaa on, että laadukkaaseen koulutukseen pääsy myös mahdollistetaan. Johtajuuden kehittäminen ja johtajien kouluttaminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan ja myös suuri muutosajan mahdollisuus. (Viitala, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 70; Isosaari 2008, 28.)

Lahden ammattikorkeakoulu ja Eteva kuntayhtymä aloittivat koulutusyhteistyön loppusyksystä 2009. Eteva kuntayhtymä halusi ryhtyä edistämään ja tukemaan

esimiesasemassa tai asiantuntijoina toimivien työntekijöidensä johtamisvalmiuksia puolitoista vuotta kestäväällä koulutuksella. Ensimmäiselle opiskelijaryhmälle tehtiin johtamisvalmennuskysely (LIITE 1) sen hetkisistä johtamisvalmiuksista ennen koulutuksen alkua. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin koulutuksen sisällön suunnittelussa. Seurantatutkimusta johtamisvalmiuksien muutoksesta koulutuksen jälkeen tarjottiin opinnäytetyöksi YAMK-opiskelijoille.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutusta sekä sosiaali- ja terveystieteiden lähijohtamista ja esimiesvalmiuksia. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää opiskelijoiden subjektiivista mielipidettä heidän johtamisvalmiuksiensa muutoksesta koulutuksen jälkeen sekä ehdotuksia johtamiskoulutuksen sisältöön jatkossa. Opinnäytetyö on kvantitatiivinen seurantatutkimus ennen koulutuksen alkua toteutetulle kyselylle ja se toteutetaan ulkopuolisen tutkijan toimesta.

Kohderyhmänä on 26 Etevan esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivaa työntekijää. Yli puolet kohderyhmästä ei toimi esimiestehtävissä. Teoreettisena viitekehystenä on lähijohtaminen ja esimiesvalmiudet sosiaali- ja terveystieteillä. Lähijohtaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa johtamisen tasoa, joka on lähimpänä työntekijää. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi palveluyksikön esimiestä. Johtamisvalmiudet ovat tässä tutkimuksessa strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja talousjohtaminen, koska tutkimusten mukaan edellä mainituissa valmiuksissa lähijohtajat kokevat eniten haasteita.

2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

2.1 Lahden ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu on tieteellisellä pohjalla toimiva korkeakoulu. Tiede ja tutkimus tukevat ammattiopintoja. Opiskelija saa käytännön taidot ja tiedot, joita arvostetaan. Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) on yksi Suomen suurimmista ja monialaisimmista korkeakouluista. Lahden ammattikorkeakoulussa opiskelee yli 5 000 opiskelijaa ja vakituista henkilöstöä on noin 440. Lahden ammattikorkeakoulu kuuluu itsenäisenä liikelaitoksena Päijät-Hämeen koulutus konserniin. Koulutus konserni on 14 päijäthämäläisen kunnan omistama kuntayhtymä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2010.)

Lahden ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavina strategioina ovat kehittämisen ja hyvän oppimisen strategia. Kehittämisen strategia on Lahden ammattikorkeakoulun toiminnan ohjauksen strategia. Siinä ovat dokumentoituna muunmuassa arvot, visio, toiminta-ajatus ja liikeidea, strategiamenetelmä ja kuvaus, kriittiset menestystekijät, arviointikriteerit ja vuositavoitteet sekä strategian toteutumisen seuranta. Lahden ammattikorkeakoulun visio on kansallisesti ja kansainvälisesti toimiva korkeakoulu. Toiminta-ajatuksena on edistää Päijät-Hämeen ja Metropolia-alueen kehittymistä ja hyvinvointia monialaisella yhteistyöllä. Hyvän oppimisen strategia on Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja. Laatukäsikirjassa ovat dokumentoituna laatutavoitteet, opiskelijan rooli laadunvarmistuksessa, laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus, arviointi-, palaute- ja seurantajärjestelmän periaatteet ja arviointiohjelma. (Lahden ammattikorkeakoulu 2010.)

Ammattikorkeakoulun toimintaa johtaa ja ohjaa hallitus, joka toimii ammattikorkeakoululain 9 §:n mukaisena hallituksena. Lahden ammattikorkeakoulun johtotiimi sekä laitoskohtaiset johtoryhmät vastaavat siitä, että hallituksen päätökset tulevat toteutetuiksi ja että hallitukselle tehtävä valmistelu on korkeatasoista ja innovatiivista toteuttaen asetetut vaatimukset. Ammattikorkeakoulu on muodostanut organisaatorakenteensa tiimipohjaisen matalan mallin mukaan (LIITE 2).

Alojen toimintaa johtavat koulutuspäälliköt. Aloilla annettavista koulutusohjelmista ja suuntautumisvaihtoehdoista vastaavat organisatoriset tiimit, joita vetävät yliopettajat. Lisäksi ammattikorkeakoulussa on joukko monialaisia tiimejä, joissa käsitellään erilaisia koko ammattikorkeakoulua koskevia asioita. Opetuksen ja oppimisen kannalta oleellisin kehittämis- ja tulosvastuu on tiimeillä. Ammattikorkeakoulun kokonaisuudesta vastaava hallinto sekä ammattikorkeakoulun yhteisistä toiminnallisista prosesseista vastaavat henkilöt työskentelevät hallinnossa. Toiminnallisia prosesseja ovat mm. talous, laatu ja arviointi, opetuksen ja henkilöstön kehittäminen, opiskelijapalvelut, ura- ja rekrytointipalvelut sekä viestintä ja markkinointi. (Lahden ammattikorkeakoulu 2010.)

2.2 Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystala

Sosiaali- ja terveystalan toiminta-ajatuksena on tuottaa ihmisten hyvinvointiin vaikuttavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa yhteistyössä opetustoiminnan kanssa. Sosiaali- ja terveystala kouluttaa ammattilaisia ja asiantuntijoita fysioterapiaan, hoitotyöhön ja sosiaalialalle. Sairaanhoidajat toimivat hoitotyön asiantuntijoina tehtävänänsä ihmisten hyvän olon ja terveyden edistäminen ja tukeminen sekä sairastuneen ihmisen hoitaminen. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012 a.)

Hoitotyön koulutusohjelma sisältää ongelmaperustaisen oppimisen periaatteiden mukaisesti teoreettisia opintoja ja ohjattua harjoittelua. Oppiminen toteutuu erilaisissa hoitotyön toimintaympäristöissä sekä työelämälähtöisissä projekteissa ja hankkeissa. Fysioterapeutti on liikkumis- ja toimintakyvyn asiantuntija. Fysioterapian koulutusohjelmassa oppimisessa yhdistetään teoriaa ja käytännön kokemusta. Oppiminen toteutuu tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Fysioterapeutti (AMK) voi toimia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, yrityksissä, yhteisöissä ja erilaisissa järjestöissä kuntoutuksen asiantuntijana. Sosiaalialan koulutusohjelmasta valmistuu sosionomeja (AMK), jotka toimivat sosiaalialan ohjaus-, kehittämis-, asiakaspalvelu- ja esimiestehtävissä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012 a.)

Sosiaali- ja terveysalan laitos tarjoaa aikuiskoulutusta niille, jotka haluavat suorittaa tutkintoja tai kehittää ja syventää ammattitaitoaan sekä parantaa kilpailukykyään työmarkkinoilla. Aikuiskoulutus on pääasiassa opetusministeriön tukemaa koulutusta, mutta sitä voidaan toteuttaa myös työvoimapolitiittisena, yhteishankintarahoituksena sekä oppisopimuskoulutuksena, joka ei ole tutkintotavoitteinen lisäkoulutus. Ammattikorkeakoulututkintoja voidaan suorittaa koulu- tai opistoasteen pohjalta. Erikoistumisopinnot on tarkoitettu ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneille. Myös alan opistoasteen tutkinnon suorittaneita voidaan ottaa opiskelemaan erikoistumisopintoihin. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012 a.)

Täydennyskoulutus on asiakas- ja työyhteisön tarpeista lähtevää koulutustoimintaa. Erityisesti huomioidaan alueelliset koulutustarpeet. Täydennyskoulutuksen tavoitteena on ammatillisen pätevyyden vahvistaminen ja sen kehittyminen. Täydennyskoulutus on työelämän kanssa yhteistyössä suunniteltua koulutusta. Avoin ammattikorkeakoulu tarjoaa ammattikorkeakoulun perustutkintoon kuuluvia opintoja. Opiskelu ei edellytä aikaisempaa tutkintoa. Tilauskoulutus räätälöidään yhdessä tilaajan, osallistujien ja kouluttajien kanssa tarpeita ja toiveita vastaaviksi. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012 a.)

Lahden ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelmassa voi suorittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lasten ja nuorten hyvinvoinnin suuntautumisvaihtoehdossa. Pohjakoulutusvaatimuksena on sosionomi AMK. Myös kuntoutuksen koulutusohjelmassa sekä sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa voi fysioterapeutti AMK, sairaanhoitaja AMK, terveydenhoitaja AMK, sosionomi AMK tai muun soveltuvan korkeakoulututkinnon omaava, jonka lisäksi hakijalla on vastaava opistoasteen tutkinto, suorittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012 b.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijalla täytyy olla suoritettuna kolmen vuoden työkokemus edellisen AMK- tutkinnon jälkeen. Opintojen laajuus on 90 opintopistettä, ja koulutus tapahtuu monimuoto-opiskeluna. Koulutus koostuu syventävistä ammattiopinnoista, kuten omien johtamisvalmiuksien kehittämisestä, johtamisopinnoista ja tutkimusopinnoista sekä vapaasti valittavista opin-

noista ja opinnäytetyöstä. Yleisinä osaamistavoitteina ovat muun muassa työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta, tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten sekä valmius asianomaisen alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehityksen seuraamiseen ja erittelyyn.

(Lahden ammattikorkeakoulu 2012 b.)

Lahden ammattikorkeakoulun johtamiskoulutus Eteva kuntayhtymän esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimiville työntekijöille oli räätälöity koulutus Etevan tarpeisiin. Osalla esimiehistä oli opistotason koulutus sekä johtamisen erityisopintoja tai perustutkinto ja lyhyt esimieskokemus. Koulutuksen suunnittelussa huomioitiin osallistujien subjektiivisia käsityksiä omista esimiesvalmiuksistaan sekä koulutus- tarpeistaan.

3 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

3.1 Eteva kuntayhtymä

Eteva kuntayhtymä on aloittanut toimintansa 1.1.2009, jolloin Pääjärven kuntayhtymä ja Uudenmaan erityispalvelut -kuntayhtymä yhdistyivät. Kuntayhtymän omistajia ovat 49 eteläsuomalaista kuntaa, joiden alueella asuu yhteensä noin 1,3 miljoonaa ihmistä. Eteva on Suomen suurin vammaispalvelujen tuottaja. Hajautevasti ympäri alueensa kuntia sijaitsevissa yksiköissään se huolehtii yhteensä noin 2500 vammaisen ja kehitysvammaisen henkilön asumisen ja työ- ja päivätoiminnan palveluista. Erilaisia asumisyksiköitä on noin 130 osoitteessa ja niissä on asuntoja yhteensä lähes 900. Henkilökuntaa Eteva kuntayhtymässä on noin 1400, joista yli 90 % toimii lähipalvelutyössä. Eteva konsernin muodostavat kuntayhtymä Eteva ja sen 100 %:sesti omistamat osakeyhtiöt: Uudenmaan Vammaispalvelut Oy (kiinteistöt) ja Pääjärven Kiinteistöpalvelut Oy. (Eteva 2011 a.)

Etevan toiminta-ajatuksena on antaa asiakkailleen apua ja tukea sekä asiantuntevia ratkaisuja vammaisuuden ja sosiaalisen toimintakyvyn haasteisiin. Palvelujen käyttäjä-asiakkaita ovat kehitysvammaiset henkilöt, psyykkisestä sairaudesta toipuvat henkilöt, muut vammaiset henkilöt, heidän omaisensa ja läheisensä sekä lähityöntekijät. Etevan sosiaalityöntekijät, -ohjaajat ja asiantuntijat neuvovat ja auttavat vammaisten palvelutarpeiden selvittämisessä, palvelujen yksilöllisessä suunnittelussa sekä avun järjestämisessä yhteistyössä vammaisten henkilöiden, heidän omaistensa ja kotikuntiansa kanssa. Eteva tarjoaa asiantuntijapalveluitaan ja erikoisosaamistaan myös vammaisten kriisi- ja ongelmatilanteissa, joiden taustalla on esimerkiksi mielenterveysongelmia tai autistisia persoonallisuuspiirteitä. Kuntayhtymällä on muutamia kriisitukikeskuksia lyhytaikaista tai pitempikestoista kuntoutusta varten. Palvelujen tilaaja-asiakkaina ovat kunnat, kuntayhtymät ja kuntien muut yhteenliittymät sekä muut viranomaiset. (Eteva 2012 a.)

Vammaispalvelujen toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina merkittävästi. Kuntarakenteen ja koko sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteiden uudistaminen ovat vaikuttaneet vammaisalan sisäisten muutosten lisäksi myös vammaispalvelujen järjestämiseen ja toteuttamiseen. Toimintaympäristön muutoksista nousemiin haasteisiin pyrkii vastaamaan muun muassa kahdeksan kuntayhtymän yhteistyössä toteuttama vammaispalvelujen valtakunnallinen kehittämishanke, jossa Eteva kuntayhtymä toimii hallinnoijana. Tavoitteena on selkeyttää ja kehittää vammaispalvelujen palvelukokonaisuuksia siten, että vammaispalvelujen saataavuus ja osaaminen ovat turvattuja kohtuullisin kustannuksin. Palveluja pyritään kehittämään siten, että ne tukevat vammaisten henkilöiden yksilöllistä elämistä ja asumista sekä edistävät heidän osallisuuttaan. Vammaispalvelujen laadun takaa riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö. Eteva kuntayhtymä haluaa nostaa vammaistyön profiilia ja tukea koulutuksella henkilöstöään muuttuvassa toimintaympäristössä. Lahden ammattikorkeakoulun järjestämään johtamiskoulutukseen haluttiin kantavaksi temaksi nimenomaan asiakasnäkökulma sekä työyhteisön toimintaa kehittävä asenne. (Eteva 2012 b.)

3.2 Koulutusyhteistyön aloittaminen

Etevan kuntayhtymä on halunnut tukea esimiehiään koulutuksella, sillä johtamis- ja esimiesosaamisen vaatimukset ovat muuttuneet. Etevan esimiestehtävän kelpoisuusehto on ollut ammattikorkeakoulutasoinen peruskoulutus. Organisaatiossa on havaittu, että johtamisosaaminen on heterogeenistä: osalla esimiehistä on opistotason koulutus sekä johtamisen erityisopintoja ja osalla perustutkinto ja lyhyt esimieskokemus. Lisäksi esimiehillä on ilmennyt erilaisia käsityksiä esimiesvalmiuksiensa suhteen eivätkä kaikki esimiehet miellä johtamiskoulutuksen tarvetta. Johtamisvalmennuksella työnantaja haluaa tukea esimiestehtävissä toimivia ja kehittää johtamistaitoja sekä koko työyhteisöä. (Koulutusyhteistyön aloituskokous 2009.)

Lahden ammattikorkeakoulu tarjosi Etevalle kolmea 40 op:n esimiesvalmennuskoulutusta, joista ensimmäinen alkoi helmikuussa 2010. Koulutuksen tavoitteena oli vahvistaa Etevassa toimivien esimiesten valmiuksia esimiestyöhön ja johtami-

seen keskeisillä johtamisen tehtäväalueilla. Yhteistyö sisälsi lisäksi YAMK- opin-
näytetöiden aiheita Etevan tarpeisiin tavoitteena vammaistyön profiilin nostami-
nen ja kestävän yhteistyömallin luominen. Yhteistyökumppaneina olivat Etevan
johtoryhmän jäseniä ja Lahden ammattikorkeakoulusta Päivi Huotari, joka koor-
dinoi opinnäytetyöt. Esimieskoulutuksen vaikutusta johtamisvalmiuksien muutok-
seen haluttiin arvioida opiskelijoiden subjektiivisesta näkökulmasta käsin ja kehit-
tämishanketta tarjottiin syksyllä 2009 aloittaneille YAMK-opiskelijoille sosiaali-
ja terveysalalla. (Huotari 2009.)

3.3 Johtamisvalmennuskysely koulutukseen osallistuville etevalaisille

Opiskelijat vastasivat ennen koulutuksen alkua sähköiseen johtamisvalmennus-
kyselyyn, joissa he arvioivat senhetkisiä subjektiivisia johtamisvalmiuksiaan. Ky-
selyyn vastasi 27 henkilöä, joista 11 toimi esimiestehtävissä. Kysymykset 1. – 16.
olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä. Viimeinen 17. oli avoin kysymys,
joka selvitti, millaisia esimiesvalmiuksia opinnoissa tulisi vastaajien mielestä ke-
hittää. Kyselyn tuloksia hyödynnettiin koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa,
koulutukseen osallistuvien henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa sekä op-
pimisen arvioinnissa. Seuraavassa taulukossa 1 näkyvät ennen koulutusta toteute-
tun johtamisvalmennuskyselyn kartoitetut asiat.

TAULUKKO 1. Johtamisvalmennuskyselyn sisältö

Kysymys	Kartoitetut asiat
1 -3	Taustatiedot: ikä, toimiiko esimiestehtävissä, terveydentila
4	Johtamisvalmiuksien tutkimusosaaminen
5	Strateginen johtaminen
6	Muutoksen johtaminen
7	Osaamisen johtaminen
8	Moniammatillinen tiimityöskentely
9	Taloulosaaminen
10	Oman persoonallisuuden arviointi johtamisen näkökulmasta
11	Päätöksenteko esimiestyössä
12	Omat vuorovaikutustaidot
13	Työyhteisön ristiriitatilanteiden hallinta
14	Kyky sietää epävarmuutta
15	Tiedottaminen
16	Laatu- ja kehittämisprojektien johtaminen
17	Minkälaisia valmiuksia opinnoissa tulisi kehittää

3.4 Johtamiskoulutuksen sisältö

Koulutukseen osallistui 26 Etevan työntekijää, jotka toimivat asumis-, työ- ja päivätoiminnan yksiköissä sekä asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Seuraavassa taulukossa 2 on kuvattu johtamiskoulutuksen opintojaksot.

TAULUKKO 2. Johtamiskoulutuksen sisältö

Opintojakso	Op
Ammattina esimies	6
Strateginen johtaminen vammaispalveluissa	4
Strateginen henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen	4
Muutoksen johtaminen	3
Työyhteisön toimivuus ja esimiestyö	4
Esimiesviestintä	3
Toiminnan laatu ja prosessijohtaminen	4
Toiminnan arviointi ja kehittäminen	4
Toiminnan talous ja johtaminen	3
Kehittämistehtävä	5
<u>Yhteensä</u>	<u>40</u>

Johtamiskoulutukseen osallistuvien, ennen koulutusta toteutetun, valmennuskyselyn tulosten (LIITE 3) mukaan lähiesimiehet ja asiantuntijatehtävissä toimivat Etevan työntekijät kokivat valmiuksissaan olevan puutteita strategisessa johtamisessa, muutoksen johtamisessa, esimiehenä toimimisessa, prosessi- ja laatujohtamisessa sekä talousosaamisessa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin etevalaisten valmiuksia strategisessa johtamisessa, osaamisen johtamisessa, muutoksen johtamisessa ja talousjohtamisessa koulutuksen jälkeen.

4 LÄHIJOHTAMINEN JA JOHTAMISVALMIUDET SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

4.1 Lähijohtaminen sosiaali- ja terveystalalla

Lähijohtaja johtaa omaa työyhteisöä, jossa on yleensä työntekijöitä enimmillään 20 – 30 henkilöä. Lähijohtaja on käytännön, arjen johtaja organisaatiossa. Terveystieteiden lähijohtajat toimivat organisaatioiden yksiköiden tasolla yhdistäen ammatillisen asiantuntijuuden ja johtamistoiminnan henkilökunnan ja asiakkaiden kannalta mielekkääksi kokonaisuudeksi. Palvelutuotannossa lähijohtajan asema on kuitenkin haasteellinen palvelun antajan ja vastaanottajan rajapinnassa. Työssään lähijohtaja joutuu usein tasapainoilemaan potilaiden/asiakkaiden, henkilökunnan ja organisaatiosta ylhäältä tulevien paineiden välillä. Lähijohto keskittyy palveluiden saatavuuden, toimivuuden, toiminnan asiakaskeskeisyyden ja kustannustehokkuuden parantamiseen, toiminnallisten prosessien ja näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseen sekä tutkimuksen edellytysten luomiseen. Lähijohtaja tukee lisäksi henkilökunnan hyvinvointia ja osaamista. (Isosaari 2008, 4; Aarva 2009, 88; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 29.)

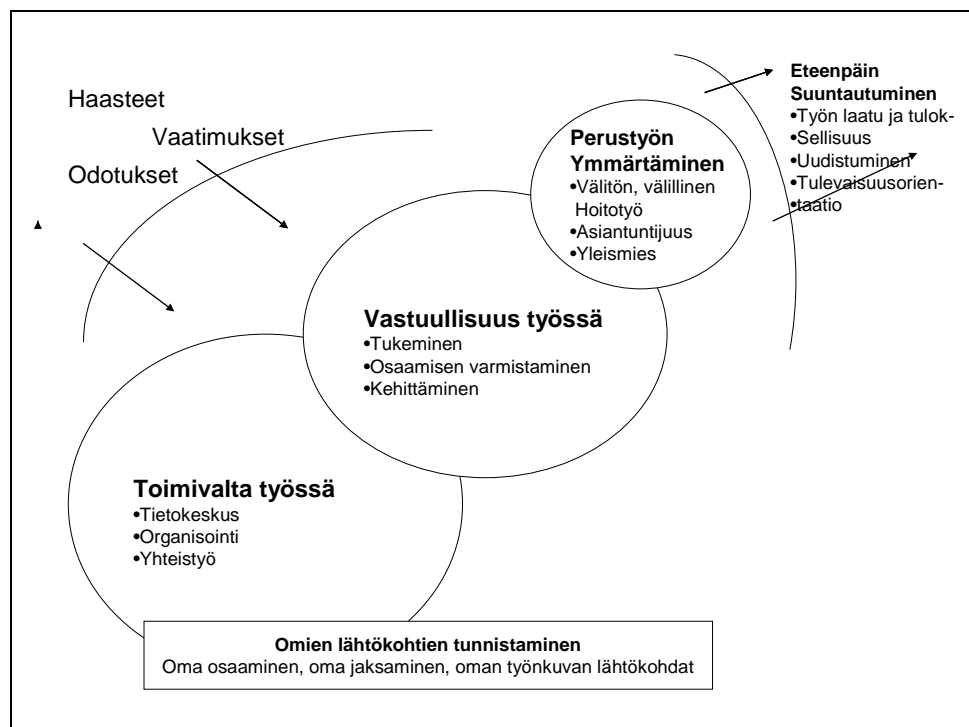
Surakan (2006) tutkimuksessa Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla luotiin lähijohtajan työn kuvausmalli. Sen mukaan osastonhoitajan työ muodostui:

- toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, joita olivat järjesteleminen, tietokeskukseksi toimiminen ja yhteistyö
- vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista, joita olivat tukeminen, osaamisen varmistaminen ja kehittäjänä toimiminen
- sekä välittömän tai välillisen hoitotyön tekemisestä asiantuntijana.

Surakka (2006, 137) kuvaa osastonhoitajan työtä sairaalassa ”lähijohtajan työn kuvausmallissa” kuviossa 1.

Osastonhoitajan ulospäin näkyvää työtä ja toimintaa edustavat ympyrät. Ympyröiden koko on suhteessa Surakan tutkimuksen määrällisiin tuloksiin koko aineistos-

ta. Tutkimusorganisaatiossa toimivallan osuus osastonhoitajien työn kuvauksissa oli suurin, 52 %. Vastuullisuutta ilmentäviä työnkuvauksia oli koko aineistosta 24 % ja hoitotyön tekemisen eli mallissa perustyön ymmärtämisen kuvauksia 14 %. Vaikka malli perustuu osastonhoitajan työhön sairaalassa, Surakan mukaan sitä voi hyödyntää laajemminkin.



KUVIO 1. Lähijohtajan työn kuvausmalli mukaellen (Surakka 2006, 137)

Osastonhoitajan työ toimivallan näkökulmasta ei tutkimuksen mukaan tuonut mitään uutta tehtäväaluetta esille. Myös asiajohtaminen ja transaktionaalinen johtaminen (perustuu viralliseen määräysvaltaan), sisältävät suunnittelua, organisointia, koordinoitua, valvontaa ja palkitsemista. Kuitenkin käsite toimivalta selkeyttää toimeen tai työhön liittyvää valtaa, joka tulee tunnistaa kussakin työnkuvauksessa. Tietokeskuksena osastonhoitaja toimii sekä portinvartijana että asiantuntijana ja käyttää selkeästi valtaa. Järjestelijänä hän toteuttaa käskyvaltaa ja valvontaa. Yh-

teistyössä todentuu valtaan liittyvä vastuu. Yhteistyöllä osastonhoitaja toimii koko organisaation päämäärän hyväksi. (Surakka 2006, 144.)

Osastonhoitajan vastuullisuuden kuvauksissa ilmeni tutkimuksen mukaan lisääntymistä tukemisessa ja kehittämisessä, kun taas osaamisen varmistaminen väheni. Tukemisen lisääntymisessä korostuvat 2000- luvun osastonhoitajien kuvaukset henkilökunnan jaksamisesta. Kehittämisen kuvauksissa näkyi tutkimuksessa olleen sairaanhoitopiirin laatutyö. 1990- luvulla alkaneet laatuprojektikoulutukset ovat 2000- luvulla vakiintuneet osaksi kokonaislaatu järjestelmää. Osaamisen varmistaminen väheni osastonhoitajilta yksilövastuuseen hoitotyöhön siirtymisen myötä. Omahoitajuuden rinnalla toimivat omaohjaajat, ja osastonhoitaja siirtyi varmistamaan ohjaajien osaamista. (Surakka 2006, 146.)

Osastonhoitajien hoitotyön kuvaukset vähenivät 2000- luvulla kaikkein selkeimmin. Samoin kuvaukset yleismiehenä olemisesta vähenivät hieman, tosin niiden säilyminen ainakin osana osastonhoitajan kokonaistyötä tulee säilymään myös tulevaisuudessa. Osaston asiantuntijuudesta osastonhoitaja huolehtii siten, että hän saattaa osaajat yhteen ja huolehtii, että mielekäs lopputulos syntyy. Eteenpäin suuntautumisen kuvaukset olivat vähäisiä, mutta ne viittasivat laadunvarmistustyöhön, omien lähtökohtien tunnistamiseen sekä itsensä kehittämiseen. Vaikka monet tutkijat korostavat osastonhoitajien itsensä saaman tuen tärkeyttä, niin tässä tutkimuksessa tuki oli osastonhoitajien kuvauksissa niukkaa. (Surakka 2006, 147 - 148.)

Terveydenhuollon ja sosiaalihuollon päätöksenteon periaatteet on yleensä kirjattu organisaatioiden hallinto- tai johtosääntöihin ja delegointisäännöksiin. Hierarkkisen organisaation rakenteeseen kuuluu aseman, kunnian, palkkioiden ja vallan asteittainen lisääntyminen ylöspäin mentäessä. Lähijohtajan päätösvallan ala on rajattu säännöillä, määräyksillä ja käytänteillä. Resurssien hallinta liittyy kiinteästi sekä päätöksentekoon, harkintaan että henkilöstöhallintoon. Päätöksentekovalta ja harkinnan rajat on määritelty tarkasti resursseja koskevissa kysymyksissä. Lähijohtaja vastaa henkilöstöasioissa toimista, jotka huomioivat henkilöstön työhyvinvoinnin, osaamisen ylläpidon, osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen, johdon

ja alaisten suhteiden ylläpidon sekä verkostoitumisen. On tärkeää tunnistaa lähteet, joista lähijohtaja voi ammentaa oman innostuksensa kannustaakseen muita. Työn hallinta on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä. Lisäksi lähijohtajan vastuisiin kuuluvat työn suunnittelu ja taloushallintoon liittyvät asiat. Lähijohtaja osallistuu myös ylemmän hallinnon päätöksentekoon päätösten edellytysten muokkaamisen kautta, sillä hän välittää yksiköstä tietoa päätösten perustaksi. Tietoa lähijohtaja kerää kentältä delegoimalla ja koordinoimalla tehtäviä. Lähijohtajan on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota omien töittensä priorisointiin ja delegointiin ja uskallettava luottaa työyhteisönsä muiden jäsenten osaamiseen. Jakamalla vastuuta oikein lähijohtaja voi lisätä työtyytyväisyyttä, motivaatiota, henkilökunnan sitoutuneisuutta, yhteishenkeä ja luovuutta sekä samalla työn tehokkuutta. (Aarva 2009, 92 – 93; Isosaari 2008, 42 - 43; Ollila 2006, 105; Scott & Caress 2005, 5.)

4.2 Johtamisvalmiudet sosiaali- ja terveystalalla

Sosiaali- ja terveystoimen johtajilta kysyttäessä tärkeimpiä johtamistaitoja, niitä olivat vuorovaikutustaidot, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, oma ammatillinen pätevyys sekä kyky sietää epävarmuutta (Tampsi-Jarvala, Viitanen & Lehto 2003, 15). Johtamisosaamisen ja täydennyskoulutuksen tarvetta sosiaali- ja terveydenhuollossa ovat selvittäneet muun muassa Sinkkonen-Tolppi ja Viitanen (2005), joiden tutkimus koski lähiesimiehiä, keskijohtoa ja ylintä johtoa. Tutkimuksen vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että koulutuksella pitäisi vahvistaa erityisesti johtajien kykyä toimia muutoksessa, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja vuorovaikutustaitoja. Myös epävarmuuden sietokyky, kyky toimia verkostoissa ja taloushallinnon tuntemus olivat vastaajien mielestä tärkeitä johtamisen osaamisalueita. Vastaajia pyydettiin vielä mainitsemaan viisi tärkeintä johtamisen osa-alueita, joita koulutuksella pitäisi tukea heidän omassa organisaatiossaan. Tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat strateginen johtaminen, toiseksi muutosjohtaminen ja kolmanneksi osaamisen johtaminen. (Aarva 2009, 95.) Strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja talousjohtaminen ovat tutkimus-

ten mukaan johtamisvalmiuksia, joissa sosiaali- ja terveysalalla eniten koetaan puutteita.

4.2.1 Strateginen johtaminen

Organisaatiot tarvitsevat strategian saadakseen itselleen suunnan ja ollakseen kilpailijoitaan etevämpiä tai vähintään kyetäkseen luovimaan läpi uhkaavien ympäristöjen. Kun strategia on kunnossa, taktiset kömmähdyksetkään eivät välttämättä estä menestymistä. Kuitenkin liika strateginen ajattelu ja analysointi voivat estää nopean reagoinnin ja valmiuden toiminnan uudelleen suuntaamiseen. Strategian erinomaisuuden arviointi on mahdollista vasta tulosten saavuttamisen jälkeen. Olennaista toiminnan onnistumiselle on se, että kaikki yksilöt organisaatiossa mieltävät strategian ja sen osoittaman suunnan samalla tavalla. (Rannisto 2005, 68.)

Strategian ymmärtämistä ja hyväksymistä edesauttaa työntekijöiden osallistaminen strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen, kun taas strateginen johtaminen edellyttää kykyä systemaattiseen ajatteluun, vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseen ja kokonaisvaltaiseen näkemiseen. Henkilöstön osallistuminen strategian tekemiseen ja toteuttamiseen lisää myös sitoutumista tehtävään ja toimintaan organisaatiossa (Rannisto 2005, 76; Ollila 2006, 70.) Strateginen johtaminen vaatii lisäksi kykyä oppia, sietää epävarmuutta ja jopa kaaosta. Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat olleet tutkijoiden keskustelun aiheena. Johtajalla tulee olla tunneälyä, sosiaalisia taitoja, kykyä innostaa ja valmentaa alaisiaan sekä intohimoa saavuttaa asetetut tavoitteet. Kaikki nämä ominaisuudet auttavat johtajaa oppimaan näkemään asioita uudella tavalla ja kykyä muuttaa toimintaa tarvittavaan suuntaan, pitkän tähtäimen tavoitteita unohtamatta. (Davies & Davies 2010, 37.)

Organisaatiot panostavatkin kiitettävästi strategioiden suunnitteluun, mutta niiden toimeenpano operatiiviselle tasolle asti usein epäonnistuu. Jos strategiaprosessi mielletään innovatiivisena oppimisympäristönä, osallistujat saadaan paremmin sitoutumaan strategian toteuttamiseen kaikilla organisaatiotasolla. Onnistuneessa

strategian toteuttamisprosessissa työntekijät kokevat olevansa tärkeitä ”agentteja”, jotka luovat ja toteuttavat strategiaa dynaamisesti, reflektiivisesti arjen työssä. Tämä eroaa tutkijoiden mielestä perinteisestä ”ylhäältä – alas” tapahtuvasta strategiaprosessista, joka vielä on yleistä suomalaisissa kuntaorganisaatioissa. (Vänttinen & Pyhälto 2009, 778, 788.) Strategiaprosessin onnistumiseksi vaaditaan ammattitaitoista osaamisen johtamista, josta seuraavassa luvussa lähemmin.

4.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista. Se on prosessi, joka elää koko ajan. Tärkeintä on osata johtaa osaamista kokonaisuus huomioiden. Johtamisessa on huomioitava osaamisen näkökulma, strateginen näkökulma ja toiminnallinen eli koko järjestelmään liittyvä näkökulma. (Viitala 2002,49; Hyrkäs 2009, 76.)

Organisaation vision, strategioiden ja tavoitteiden vaatima osaaminen tulisi olla työntekijöiden tietoisuudessa konkreettisesti, jotta heidän motivaatio ja virittäytyminen uuden oppimiselle olisi mahdollista ja tavoittelemisen arvoista. Mitä ymmärrettävämpi ja hyväksyttävämpi kuva työntekijällä on yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista, sitä tehokkaammin työntekijä pyrkii ohjautumaan niitä kohti. Tätä voisi kutsua myös strategian toiminnallistamiseksi. Visio ja strategia luovat siten kehystä kaikelle toiminnalle organisaatiossa – myös osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamiseen kuuluu periaatteessa aina muutoksen mahdollisuus, mikä puolestaan heijastuu pitkäjänteisestä, strategiapainotteisesta kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta (Viitala 2002, 50; Ollila 2006, 60.)

Monessa organisaatiossa johto kuitenkin keskittyy taloudellisiin asioihin voimakkaammin kuin osaamisen kehittämiseen. Organisaation osaamisen suojaamisen lähtökohta on se, että johto ymmärtää osaamisen tärkeyden. Osaamisen johtaminen voi olla puutteellista eri syistä: osaamisen johtaminen voi kärsiä rahoituksen puutteesta, osaaminen voidaan pirstoa uusien osastojen myötä, yksikään johtaja ei tunne vastuukseen osaamisen johtamista tai osaaminen voi epähuomiossa siirtyä kumppaneiden käyttöön. (Hyrkäs 2009, 76.)

Kun tarkastellaan organisaation oppimista ja osaamista yhteisöllisestä näkökulmasta, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Oppivien organisaatioiden tutkimus tuo esille organisaation rakenteita ja toimintamalleja, jotka tukevat organisaation yhteisöllistä oppimista. Oppivassa organisaatiossa maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksia. Johdon tärkein tehtävä on luoda ilmapiiri, joka edistää oppimista. Oppivaa organisaatiota kuvaa jatkuva muutos, ja muutokset johtavat uuden oppimiseen. Organisaatiota voidaan pitää oppivana ja oppimista edistävänä Otalan (2000) mukaan, jos seuraavat edellytykset taulukon 3 mukaan täyttyvät. (Ollila 2006; Hyrkäs 2009, 81.)

TAULUKKO 3. Oppiva organisaatio (Ojala 2000, 32).

- Yhteinen visio ja arvot
- Osaaminen ja oppiminen arvona ja prosessina
- Organisaatiokulttuuri tukee oppimista ja osaamista, erilaisuus ja kyseenalaistaminen toivottavia
- Vuorovaikutussuhteet toimivia
- Elinikäisen oppimisen mahdollisuus
- Oman työn kehittämisen mahdollisuus
- Johtajat roolimalleina
- Jatkuva tietämys ympäristöstä ja sen pohjalta oman tulevaisuuden luominen
- Tiedon ja osaamisen jakaminen
- Matala ja joustava organisaatio; tiimi perusyksikkönä

Käytännössä osaamisen johtamiseen on erilaisia työvälineitä ja menetelmiä. Ruohotien (1999, 166) mukaan osaamisen kehittämissuunnitelma luodaan jokaisen organisaation tarpeista. Tärkeät yleiset elementit ovat osaamiskartoitukset, osaamisen kehittämistarpeet sekä osaamista estävien ja edistävien tekijöiden kartoittaminen esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Käytännön toimenpiteitä ovat esi-

merkiksi rekrytoiminen, koulutus ja kehittäminen, mentorointi, arviointi, muutoksen johtaminen, työn suunnittelu ja osallistumis- ja kommunikaatiojärjestelmä. (Hyrkäs 2009, 82.) Strategiaprosessin toteuttaminen vaatii osaavaa organisaatiota, joka elää jatkuvassa muutoksessa. Hallittu muutos edellyttää hyvää johtamista. Seuraavassa luvussa kuvataan viime vuosien suurimpia muutoksia sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, mitä ne merkitsevät käytännössä, kuinka henkilökunta on muutoksiin suhtautunut sekä ripaus muutosjohtamisfilosofiaa.

4.2.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen koetaan haasteelliseksi tehtäväksi erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, koska sekä kunta- että valtiohallinnossa tapahtuu jatkuvasti toimenpiteitä, joihin organisaatioiden ja niiden henkilöstön on sopeuduttava. Kunta- ja palvelurakennemuutos, Paras-hanke, aiheuttaa sosiaali- ja terveyspalveluihin suuria muutoksia, jotka liittyvät muun muassa suunnitteluun, rahoitukseen ja johtamiseen. (Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 169/2007.)

Kuntien terveyspalvelujen kehittäminen ja muutokset sisältävät esimerkiksi organisaatiomuutoksia, ostopalvelujen käytön lisäämistä, yhteistoimintaa lähialueiden kuntien kanssa sekä johtamis- ja ohjausmallien kehittämistä. Näitä voivat olla muun muassa tasapainoitettun mittariston käyttö, tilaaja- tuottajamallin sovellukset, sopimusohjaus sekä menojen leikkauksia, kuten terveysasemien lakkautukset tai yhdistämiset sekä henkilöstön määrän vähentäminen. Organisaatiomuutoksilla halutaan toiminnan tehokkaampia organisaatiomalleja tai uusien toimintamallien käyttöönottoa. Usein terveystoimen kehittäminen merkitsee useiden toimintamallien yhdistämistä. (Jylhäsaari 2009, 84 – 85.)

Terveystoimen kehittämisen tuloksena on esimerkiksi viimeisten 10 – 15 vuoden aikana Suomessa useita pieniä terveyskeskuksia suljettu tai toimintaa selkeästi supistettu ja liitetty isompiin keskussairaaloihin. Johtajat ja esimiehet työskentelevät siten jatkuvassa muutoksessa ja heidän johtamistaitonsa joutuvat koetukselle entistä useammin. Vastarintaa sekä epävarmuutta esiintyy työntekijöiden keskuu-

nessa, koska heidän on sopeuduttava muutoksiin yhtäläillä ja henkilökuntaa ei välttämättä ole tarpeeksi tiedotettu muutoksista. Fagerströmin ja Salmelan (2010, 614 - 616) tutkimuksen mukaan aluesairaalan ja terveystieteiden yhdistämisessä henkilökunnasta (n=899) vain kolmannes koki saaneensa tietoa yhdistymisestä tarpeeksi ja puolet liian vähän. Yhdistämisen syyn ymmärsi kuitenkin yli puolet henkilöstöstä, 64 %, kun taas 19 % ei ymmärtänyt ja 17 % oli epävarmoja. Lisäksi jopa 67 % ennusti yhdistymisen aiheuttavan konflikteja ja 23 % koki yhdistymisen tarpeettomana. Tulevaisuudesta huolissaan oli 38 % ja 41 % ei tuntenut sitoutumista yhdistymisen tuomiin muutoksiin. Tutkimus osoittaa sen, kuinka tärkeää jatkuva tiedottaminen, kommunikoiminen ymmärrettävästi suunnasta, visiosta työntekijöille on.

Työntekijöiden yhteinen visio, päämäärätietoisuus sekä selkeä toteutus suunnitelma ovat muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Yksilöiden kanssa täytyy käydä muutoksen vaikutukset heidän työhönsä, osallistaa heidät muutokseen ja antaa tukea. Myös muutoksen kielteiset asiat täytyy tuoda avoimesti esille. Muutostilanteissa esimiehetkin tarvitsevat tukea, jotta he pystyvät viemään muutokset läpi organisaation ja auttamaan muita. Esimiehen tulisi toimia esimerkkinä, ei vähätellä tehtävää muutosta ja viestiä prosessia yhtenäisesti. Muutosjohtamisajattelun mukaan parhaat tulokset syntyvät, kun ihmiset alkavat johtamaan itseään. Muutosjohtamisfilosofiaan sisältyy ajatus, että organisaatioiden toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. (Åhman 2003, 184; Markkula 2011, 68.)

Kehittämiseen liittyy olennaisesti raha, koska toiminta pyritään saamaan taloudellisesti yhä tehokkaammaksi ja kannattavammaksi. Tämä on sosiaali- ja terveysalalla entistä haastavampaa talousjohtamisen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa käsitellään julkisen sektorin taloushallintoa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Haasteet ovat suuret, jonka vuoksi talousjohtaminen johtamisvalmiutena on tässä tutkimuksessa käsitelty muita johtamisvalmiuksia laajemmin.

4.2.4 Talousjohtaminen

Verotulot ovat nykyisin Suomen kuntien tärkein tulolähde. Kuntien verotulojen kehitys riippuu pitkälti kansantalouden kehityksestä kuten talouskasvusta ja sen työllistävyyydestä. Kunta ei voi lyhyellä aikavälillä paljoa vaikuttaa myöskään saamiinsa valtionosuuksiin, jotka muodostavat verotulojen jälkeen toiseksi tärkeimmän tulolähteen kunnille. (Parkkinen 2007, 18.)

Kuntalain mukaan valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kunnalle seuraavaksi kalenterivuodeksi talousarvio. Sen hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi (*suunnittelukausi*). Talousarviovuosi on taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. (Kuntalaki 589/2006, 65§.) Eteva kuntayhtymähallituksen ehdotus vähintään kolme vuotta koskevaksi taloussuunnitelmaksi ja seuraavan vuoden talousarvioksi on toimitettava yhtymäkokoukselle ja jäsenkunnille 21 päivää ennen yhtymäkokousta, viimeistään 30. marraskuuta. Yhtymäkokouksen on se hyväksyttävä viimeistään joulukuussa. (Eteva 2011 b.)

Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa on noudatettava talousarviota. Siihen tehtävistä muutoksista päättää valtuusto. (Kuntalaki 578/2006, 65§.) Eteva kuntayhtymän taloussuunnitelma ja talousarvio ovat lähetettävä tiedoksi jäsenkunnille kuukauden kuluessa sen hyväksymisestä. Muutokset talousarvioon hyväksyy ja päättää yhtymäkokous talousarviovuoden aikana. Kuntayhtymän taloussuunnitelman ja talousarvion valmistelua varten jäsenkunnille varataan mahdollisuus tehdä esityksiä kuntayhtymän toiminnan tavoitteista ja rahoituksesta sopimushakemuksen yhteydessä. (Eteva 2011 b.)

Jäsenkunta ja kuntayhtymä sopivat vuosittain palveluista, jotka kuntayhtymä seuraavana sopimusvuonna kunnalle järjestää ja/tai tuottaa. Sopimus voidaan tehdä 1-3 vuodeksi, mutta se tarkistetaan vuosittain. Sopimus on nimeltään palvelusopimus. Palvelusopimuksessa sovitaan tuotettavien palvelujen määrästä, laadusta ja muista sopimusehdoista. Kuntayhtymän palveluista, niiden tuotteistuksesta ja sisällöstä päättää kuntayhtymän yhtymähallitus. Kuntayhtymän palvelujen hinnoitte-

luperusteista päättää yhtymäkokous syyskokouksessa ja hinnoista päättää kuntayhtymän yhtymähallitus ennen kuin talousarvio jätetään hyväksyttäväksi. Hinnoitteluperusteet ja hinnat ovat kaikille jäsenkunnille yhteneväiset. Kuntia tai muita sopimuskumppaneita laskutetaan toteutuneen palvelun käytön mukaan, ellei tässä perussopimuksessa toisin määrätä. (Eteva 2011 b.)

Liikelaitostaminen ja yhtiöittäminen ovat tämän päivän trendejä Suomessa; sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita ajatellaan enemmän liiketoimintayksiköinä, joilla on tuoterepertuaari ja tietyt hinnat tuotteille. Kuntien taloushallinnon tärkeitä tehtäviä ovatkin talouden tasapainon ylläpitäminen sekä lisäksi raportoinnin ja laskutuksen kehittäminen. Yksiköiden esimiesten täytyy yhä tarkemmin suunnitella seuraavan vuoden toiminta. Terveydenhuollon eri tasoilla työskenteleviltä odotetaan siten oman professionaalisen osaamisen rinnalle myös entistä parempaa terveystaloudellista näkemystä ja taitoa (Silvennoinen – Nuora 2010, 88). Toisaalta taloushallinnossa tehdään työtä, jotta yksiköt saisivat luotettavaa tietoa toiminnan kustannuksista ja suunnitelmien toteutumisesta. Hollantilaisen tutkimuksen mukaan kohtuullisen suuri joukko hollantilaisista organisaatioista ei kohdenna kustannuksia tuotteisiin tai palveluihin. Yleensä taloushallinnosta saatua tietoa käytetään budjetointiin, raportteihin, standardien ja säästöjen toteutumisen todentamiseen ja kustannusten perusteluihin. Taloushallinnosta saatua tietoa voisi käyttää johtamiseen laajemmin, kuten benchmarkingiin, yksityistämisanalyysiin ja hintojen määrittelyyn. Kuitenkin taloushallinnosta saatua tietoa käyttävät enimmäkseen talousjohtajat, eivätkä poliittiset johtajat tai operatiivisen tason johtajat. Lisäksi talousjohtajat ovat tyytymättömiä käytettäviin kustannuslaskentajärjestelmiin. (Verbeeten 2010, 504.)

Julkisen sektorin tuottavuutta tulisi parantaa rinnan palvelujen vaikuttavuuden kanssa. Selkeä tarve on kokonaisvaltaisten tuottavuutta mittaavien laskentajärjestelmien kehittämiseen, jotka arvioivat palvelujen laatua ja pitkän aikavälin vaikuttavuutta eivätkä ainoastaan työvoima- ym. kustannuksia. Tämä auttaisi kunnallisia päättäjiä ymmärtämään syvällisemmin ja laajemmin palvelujen tuottavuutta ja kustannustekijöitä sekä edistäisi uusien esim. teknologisten palvelujen käyttöönottoa esimerkiksi vanhustenhuollossa ja helpottaisi yhteistyötä organisaatioiden si-

sällä sekä niiden välillä. Palvelujen vaikuttavuuden paraneminen kasvattaa tuottavuutta. Palvelun tuottajan lisääntyvä ymmärrys tuottavuuden ja vaikuttavuuden määrittävistä tekijöistä on myös asiakkaan eli kuntalaisen etu. (Linna, Pekkola, Ukko & Melkas, 2010, 316 - 317.)

Silvennoinen- Nuora (2010, 325) on väitöskirjassaan tutkinut vaikuttavuuden arviointia hoitoketjussa. Keskeisenä tutkimustuloksena on, että eri diagnoosiperusteisiin hoitoketjuihin on rakennettava omat vaikuttavuuden arviointijärjestelmänsä. Vaikutuksia ja vaikuttavuutta tulisi arvioida tavoitelähtöisesti. Tavoitteet tulisi rakentaa sekä yksittäisiin toimenpide-, hoito- ja kuntoutustapahtumiin että hoitoketjun kriittisiin menestystekijöihin. Arviointimittariston tulisi perustua kunkin kunnan, kuntayhtymän ja/tai terveydenhuollon organisaation strategisiin tavoitteisiin, erikoisalan tavoitteisiin, hoitoketjumallinnuksen tavoitteistoon ja kunkin potilaan yksilöllisiin tavoitteisiin. Tulevaisuudessa sähköisen potilastietojärjestelmän hyödyntäminen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointiin on keskeinen tavoite. Tällä hetkellä järjestelmiä on paljon ja ne ovat yhteensopimattomia.

Ruotsalaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin arvonluomista sosiaali- ja terveyspalveluissa palvelujen tuottavuuden kehittämiseksi. Perinteisesti terveyspalveluiden tuottavuutta on ollut vaikea mitata, koska niitä on vaikeaa rationalisoida. Taloudellisesta perspektiivistä tarkasteltuna tuottavuutta mitataan yleensä suhteessa käytettyihin resursseihin. Tuottavuutta terveyspalveluissa tarkastellaan edelleen liikaa palvelujen tuottajan näkökulmasta eikä palvelujen saajan näkökulmasta. Terveyspalveluissa arvon luominen voi olla sitä, että ”potilas” nähdään laatua ja palvelua arvostavaksi asiakkaaksi, jolla on oikeus valita itselleen paras mahdollinen hoito. Asiakas on osallistuva ja ”näkyvä” osapuoli palveluketjussa. Tämä lisää dialogia ja luottamusta hoitotilanteessa asiakkaan ja hoitavan tahon välillä. Asiakas pääsee helpommin ja nopeammin hoitoon, saa parempaa elämänlaatua sekä elinvuosia lisää. Tämä on mahdollista siten, että asiakkaalle tarjotaan hänelle paras palvelu oikea-aikaisesti. Myös suomalaisen tutkimuksen mukaan potilaalle/asiakkaalle tärkeitä arvoja tuottavia tekijöitä ovat palvelujen saatavuus, nopea hoitoon pääsy, oikea diagnoosi, oikea-aikainen, sujuva, tehokas ja laadukas hoito, tervehtyminen ja kuntoutuminen sekä arvokas ja eettinen kohtelu. Tavoite on

haasteellinen, sillä resurssit pitäisi osata kohdentaa entistä paremmin ja asiakkaalle pitäisi kuitenkin olla mahdollisuus valita, milloin ja mihin hän haluaa hoitoon tulla. (Nordgren 2009, 118, 123, 124; Silvennoinen-Nuora 2010, 90.)

Torppa (2007, 199) tutki väitöskirjassaan managerialismin soveltuvuutta suomalaisten julkisten erikoissairaanhoitopiirien johtamiseen. Managerialismi sisältää yksityissektorilta peräisin olevia johtamisoppeja ja –käytäntöjä julkisen johtamisen uudistamiseen ideologisenä tavoitteena tuottavuuden kasvu ja hyvä johtaminen. Uudistuksena managerialismi merkitsee hajauttamisen, tulosorientaation ja markkinaohjautuvuuden kautta sairaanhoitopiirin palvelurakenteiden uudistamista ja sillä on pyrkimyksenä taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisääminen. Managerialismi muuttaa resurssikeskeisen johtamisen tuloskeskeiseksi johtamiseksi. Torpan tutkimusten mukaan sairaanhoitopiirien johtaminen on kuitenkin vielä ”sekajohtamista”, jossa byrokratia ja professionaalinen johtaminen ovat vanhoina johtamisen malleina juurtuneina. Tällaisella johtamismallilla ei pystytä vastaamaan nykyisiin ja tulevaisuuden erikoissairaanhoiton vaatimuksiin.

Myös Viitasen, Wiili-Peltolan, Tampusi-Jarvalan & Lehdon (2007) tutkimuksessa tarkasteltiin liiketoimintajohtoisten mallien soveltuvuutta sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Suhtautuminen markkinataloudellisiin malleihin oli varsin negatiivista. Vain noin 14 % tutkimuksen piiriin kuuluvista lähijohtajista ja keskijohdosta katsoi markkinataloudellisten mallien sopivan heidän johtamalleen alueelle. (Isosaari 2008, 13; Aarva 2009, 95.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kehittävässä tutkimuksessa ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellisista kysymyksenasetteluista ja metodologisista tarkasteluista kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Tietoa tuotetaan käytännön kehittämisprosessien yhteydessä, mutta tiedeyhteisön intressin mukaisesti. Pääpaino on sanalla tutkimus, mutta sen suunta on kehittämisessä. (Toikko & Rantanen 2009, 21 – 22.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutusta sekä sosiaali- ja terveystieteiden lähijohtamista ja esimiesvalmiuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää opiskelijoiden subjektiivista mielipidettä heidän johtamisvalmiuksiensa muutoksesta koulutuksen jälkeen sekä ehdotuksia johtamiskoulutuksen sisältöön jatkossa. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutusta tulisi kehittää?
2. Millä tavoin Etevan lähiesimiehet ja asiantuntijatehtävissä toimivat johtamiskoulutukseen osallistuvat opiskelijat kokivat johtamisvalmiutensa muuttuneen strategisessa johtamisessa, osaamisen johtamisessa, muutoksen johtamisessa ja talousjohtamisessa koulutuksen jälkeen?
3. Mitä keinoja johtamiskoulutuksen kehittämiseen löytyi opiskelijoiden kokemuksista?

Johtamisvalmiuskyselyn (LIITE 4) rakenne oli lähes yhtenevä ennen koulutuksen alkua tehdyn valmennuskyselyn kanssa, koska haluttiin selvittää tutkimusongelmaa samalla mittarilla tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Kysymykset mukailivat koulutuksen opintokokonaisuuksia.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

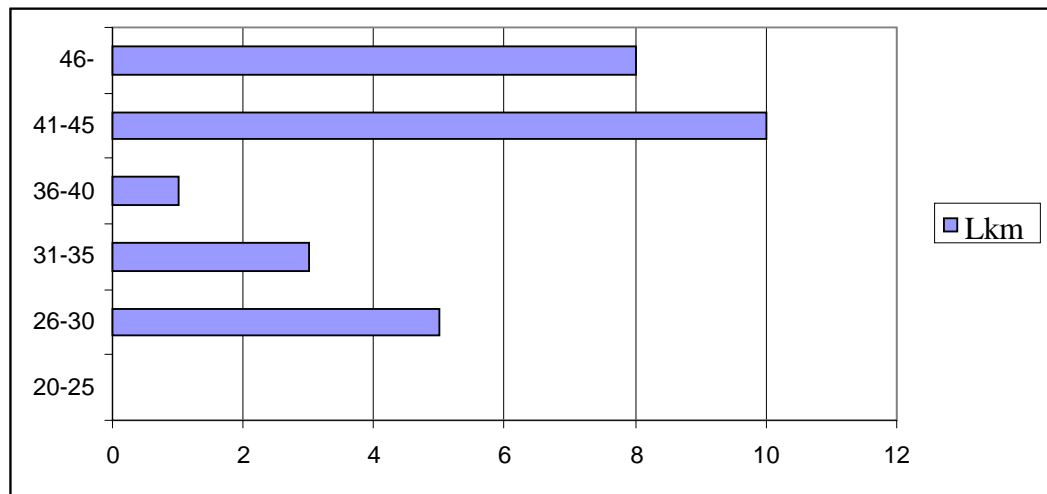
6.1 Aikataulu

Lahden ammattikorkeakoulun ja Etevan koulutusyhteistyö käynnistyi marraskuussa 2009 ja ensimmäinen johtamisvalmennusryhmä aloitti helmikuussa 2010. Alkuperäisenä tarkoituksena oli tehdä johtamisvalmennusryhmälle johtamisvalmiuskysely joka lukukauden jälkeen ja arvioida valmiuksien muuttumista toimintatutkimuksen periaattein, järjestää tapaamisia opiskelijaryhmän kanssa tai käydä seuraamassa luentoja ja oppimistehtäviä. Tämä osoittautui kuitenkin vaikeaksi, sillä tutkija itsekin opiskeli töiden ohella ja aikataulujen sovittaminen oli liian haasteellista. Lisäksi opiskelijoiden motivaatio useisiin kyselyihin vastaamiseen olisi saattanut heiketä ajan kuluessa. Nämä seikat vaikuttivat myös tutkimusmetodin valintaan. Johtamisvalmennuskysely laadittiin siten keväällä 2011 ja kysely lähetettiin opiskelijoille heti opintojen päättymisen jälkeen kesäkuun alussa 2011. Tavoitteena raportin valmistumiseksi oli joulukuu 2011, mutta tietoperustan luominen ja aineiston analyysi veivät suunniteltua kauemmin aikaa, jonka vuoksi tavoite siirtyi keväälle 2012.

6.2 Kohderyhmän valinta

Tähän tutkimukseen valittiin kohderyhmäksi ensimmäinen johtamisvalmennusryhmä, koska sekä Eteva että Lahden ammattikorkeakoulu halusivat tietoa ryhmän esimiesvalmiuksien muutoksesta koulutuksen jälkeen ja tutkimus voitiin toteuttaa opinnäytetyönä. Ensimmäinen johtamisvalmennusryhmä oli vastannut ennen koulutuksen alkua Päivi Huotarin toteuttamaan sähköiseen kyselyyn, jonka antamaa informaatiota käytettiin hyväksi tässä seurantatutkimuksessa. Seurantakyselyssä oli yksi henkilö vähemmän kuin ennen koulutusta tehdyssä kyselyssä. Taustatietoja ei kysytty enää seurantakyselyssä. Ennen koulutusta tehdyn kyselyn mukaan vastaajista 26 – 30 -vuotiaita oli 5 henkilöä, 31 - 35 - vuotiaita 3 henkilöä, 36 – 40 -vuotiaita 1 henkilö, 41 – 45 -vuotiaita 10 henkilöä ja 46 -vuotiaita tai vanhempia

8 henkilöä. Suurin osa vastaajista oli yli 40- vuotiaita. Esimiestehtävissä toimi 11 vastaajaa 27:sta. Vastaajien ikäjakauma näkyy allaolevassa kuviossa 2.



KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma (n=27)

6.3 Aineiston keruu

Tämän tutkimus oli kartoittava, määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä strukturoitua kyselyä. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Asteikot ovat tavallisimmin 5- tai 7-portaisia, ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan, esimerkkinä Likertin asteikko. Vaihtoehtojen lukumäärä on pariton, koska vastaajalle annetaan mahdollisuus olla ottamatta kantaa asiaan. Siksi mitta-asteikon keskellä on vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”- vaihtoehto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Aaltola & Valli, 2010.)

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei saatu. (Kananen 2008, 10 – 11, 26, 28.) Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa numeraalisesti halutaan yleisesti kuvailla jotakin asiaa tai kuvailla, missä määrin jokin asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan (Vilka 2005, 49).

Aineiston keruu toteutettiin sähköisenä Webropol 2.0 -kyselynä, koska esimiesvalmiuksien muutosta haluttiin mitata samanlaisella mittarilla kuin ennakkokyselyä, joka oli toteutettu ennen koulutuksen alkua. Webropol 2.0 -ohjelmaan päästiin pyytämällä koululta tunnukset ohjelmaan. Webropol-kyselyn luominen toteutui ohjelman raportointioppaan turvin. Johtamisvalmiuskysely lähetettiin sähköpostitse 26:lle johtamiskoulutukseen osallistujalle kesäkuun 2011 alussa välittömästi, kun koulutus oli loppunut. Sähköpostissa oli julkinen linkki, jonka avaamalla vastaaja pääsi itse kyselyyn. Kyselyn alareunassa oli lähetä-painike, jolla täytetty kysely palautui Webropol-ohjelmaan tutkijan omaan kyselykansioon. Heinäkuun lopulla 2011 lähetettiin vielä muistutus kyselystä sähköpostitse jokaiselle johtamiskoulutukseen osallistujalle. Yhtä opiskelijaa ei sähköpostitse tavoitettu. Lomakkeita palautui 16. Vastaaajien määrä vaihteli jonkin verran avoimien kysymysten osalta.

6.4 Aineiston analyysi

Analyysointi tapahtui Webropol 2.0 – raportointiohjelmalla. Raportointiohjelmalla saatiin peruseräraportti, joka teki yhteenvedon kohderyhmän monivalintakysymyksistä joko taulukoin tai kuvioin. Syvällisempää analysointia näin pienestä aineistosta ei tehty, vaan haluttiin käsitellä kohderyhmää kokonaisuutena eikä esimerkiksi vertailla syvällisemmin vastaajaryhmiä tai segmentoida vastaajia. Tämän takia tässä seurantakyselyssä ei kysytty vastaajien taustatietoja, kuten ennen koulutusta tehdyssä kyselyssä. Raporttia oli mahdollista muokata Word-, Powerpoint- tai Pdf-versioihin. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä Word- että Pdf-versioita graafisessa kuvauksessa sen mukaan, kuinka selkeä tai tilaa vievä taulukko tai kuvio on ollut.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avoimet kysymykset voidaan käsitellä tilasto-ohjelmalla tai tekstinkäsittelyohjelmalla. Jos vastaukset käsitellään tekstinkäsittelyohjelmalla, ne on siirrettävä tilasto-ohjelmasta tekstinkäsittelyohjelmaan. Vastauksen irrottaminen toiseen ohjelmaan tarkoittaa käytännössä sitä, että vastauksia

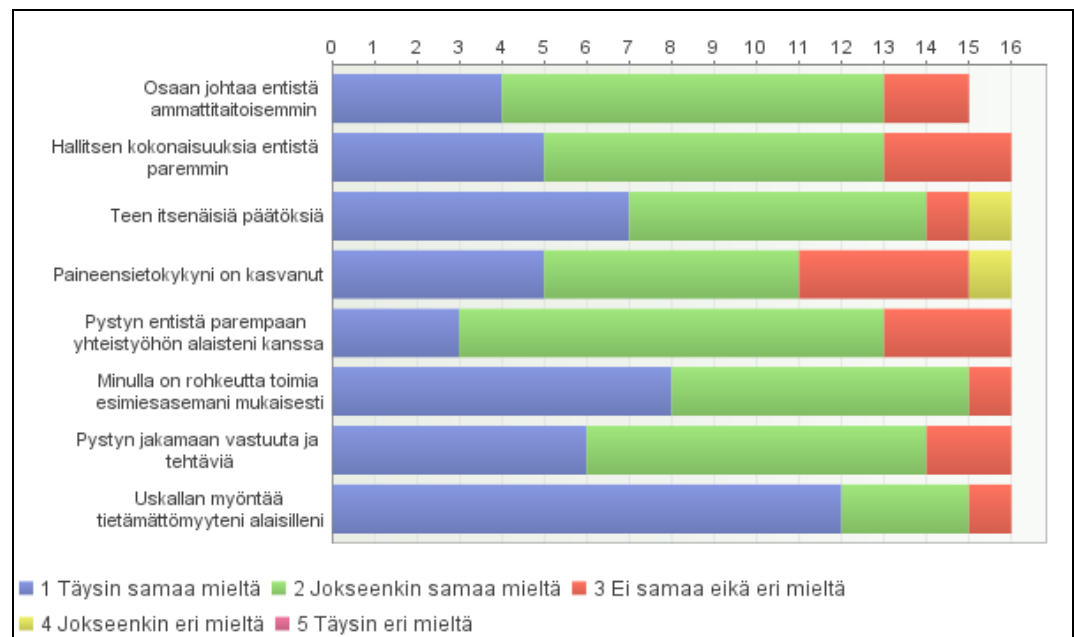
voidaan käsitellä vain yhtenä kokonaisuutena. Avoimet vastaukset siirretään tekstinkäsittelyohjelmistoon, minkä jälkeen jokainen erillinen vastaus muodostaa oman segmenttinsä, joka erotetaan enetrillä eli rivinvaihdolla. Tämän jälkeen vastaukset voidaan muuttaa taulukkomuotoon ja taulukkoon lisätään uusi sarake, johon asiasegmentit koodataan numerokoodeilla. Näin ryhmitelystä aineistosta voidaan tehdä erilaisia laskelmia. (Kananen 2011, 101.)

Tässä tutkimuksessa Webropol 2.0 -raportointiohjelma muutti avoimet vastaukset Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, jokaisen vastauksen sanasta sanaan. Tämän tutkimuksen aineisto oli kuitenkin niin pieni, että taulukointia ei tarvinnut tehdä, vaan avoimista kysymyksistä etsittiin samaa asiaa tarkoittavia vastauksia, jotka ryhmiteltiin ja laskettiin yhteen.

7 TULOKSET

7.1 Ammattina esimies

Kysymyksessä yksi pyydettiin vastaajia arvioimaan koulutuksesta saamiaan valmiuksia toimia esimiehenä. Vastaajia oli 16. Vastaajista neljä osasi johtaa entistä ammattitaitoisemmin ja yhdeksän oli väittämistä lähes samaa mieltä. Kokonaisuksia hallitsi entistä paremmin viisi vastaajaa ja kahdeksan oli lähes samaa mieltä. Lähes kaikki vastaajat tekivät itsenäisiä päätöksiä tai olivat väittämistä lähes samaa mieltä. Paineensietokyky oli kasvanut viidellä vastaajalla ja kuusi oli väittämistä lähes samaa mieltä. Entistä parempaan yhteistyöhön alaisten kanssa pystyi kolme vastaajaa ja puolella vastaajista oli rohkeutta toimia esimiesasemansa mukaisesti. Vastuuta ja tehtäviä pystyi jakamaan kuusi vastaajaa ja 12 vastaajaa uskalsi myöntää tietämättömyyden alaisilleen. Seuraavassa kuviossa 3 näkyvät vastaajien käsitykset omista valmiuksistaan **toimia esimiehenä**:



KUVIO 3. Vastaajien käsitys omista valmiuksistaan toimia esimiehenä (n=16)

Opiskelijoilta kysyttiin avoimella kysymyksellä asioita, joita he olisivat toivoneet opintojaksolle Ammattina esimies tukemaan johtamisvalmiuksia entistä enemmän. Opiskelijoiden toiveet liittyivät suurelta osin henkilöstöjohtamiseen ja vuorovaikutustilanteiden hallintaan. Käytännönharjoituksia toivottiin haastaviin ohjaustilanteisiin, jotka noudattavat organisaation tavoitteita. Tavoitteena oli myös hyvä suhde henkilökuntaan, jota esimiessuhde ei liikaa häiritsisi. Seuraavat kommentit ovat suoria lainauksia vastaajilta, millaisia valmiuksia he olisivat toivoneet opintojaksolta Ammattina esimies.

”Itse tuntemusta ja omien tunteiden hallinta vaativissa tilanteissa. Erilaisia harjoituksia, miten ”vaikutat”, ”ohjaat”, ”autat” yksittäistä ohjaajaa kehittymään Etevan tavoitteiden mukaan.”

”Lähinnä miten kohdata sanallisesti hyvin haasteelliset tilanteet, esim. henkilökunnan erimielisyydet. Miten puhua asiallisesti eri haasteista, ihan vain miten kykenee olemaan hyvä esimies, ettei nousisi liian korkealle, säilyisi kontakti henkilökuntaan.”

Kysymys kolme mittasi, kuinka hyvin vastaajat olivat pystyneet hyödyntämään opintojaksosta Ammattina esimies oppimiaan asioita käytännössä. Suurin osa vastaajista oli pystynyt hyödyntämään oppimiaan asioita käytännössä hyvin ja neljännes erittäin hyvin. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajien käsitys esimiehen ammatillisuudesta oli lisääntynyt ja he myös toteuttivat sitä ja kokivat sen tärkeäksi omassa työssään. Lisäksi kokonaisuuksien ymmärtäminen oli entistä helpompaa ja vastaajat olivat saaneet entistä enemmän rohkeutta kohdata haastavatkin tilanteet ja etsiä niille ratkaisuja. Muutama kommentoija ei osannut kuvailla, mitä hyötyä opintojaksosta hänen työlleen olisi ollut. Alla vastaajien omia arviointeja siitä, kuinka he ovat pystyneet hyödyntämään oppimiaan asioita käytännössä.

”Vahvuuteni kokonaisuuksien näkemisessä ja niiden vaikuttavuudesta on kehittynyt ja vahvistunut. Ammatillisuus työn toteuttamisessa on lisääntynyt.”

”Olen ymmärtänyt käytännössä, mitä esimiesroolissa toimiminen merkitsee ja mitä esimiestyö ammattina on.”

7.2 Strateginen johtaminen

Kysymyksessä viisi vastaajat arvioivat koulutuksesta saamiaan valmiuksia **strategiseen johtamiseen**. Vastaajia oli 16. Strategian ja vision merkityksen ymmärsi täysin 14 vastaajaa. Organisaation toimintaympäristön tulevaisuutta koskevat haasteet tunnistivat kaikki vastaajat jokseenkin hyvin. Vastaajista yhdeksän osasi entistä paremmin ohjata työyhteisöä kehittämään perustehtävää koko organisaation tavoitteen suuntaisesti. Organisaation strategiset toimenpiteet osasi soveltaa työyksikkönsä käyttöön ymmärrettävästi viisi vastaajaa ja jokseenkin ymmärrettävästi 11.

Alaisten tuottamaa tietoa osasi hyödyntää yksikkönsä toiminnan suunnitteluun entistä enemmän viisi vastaajaa, kuusi oli jokseenkin samaa mieltä omasta taidostaan hyödyntää alaisten tuottamaa tietoa, neljä ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Omaa vastuualuetta ohjaavan toimintasuunnitelman osasi tuottaa kahdeksan vastaajaa, viisi oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä ja kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yli puolet vastaajista kokee työskentelevänsä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Hieman alle puolet vastaajista katsoi selvittävänsä aina alaisilleen toiminnan tavoitteet.

Positiivisen kuvan välittämistä tulevaisuudesta ja alaisten kannustamista vaikeinakin aikoina koki tekevänsä 12 vastaajaa. Etevan johdon tekemiin päätöksiin pystyi mielestään hyvin sitoutumaan viisi vastaajaa ja Etevan toiminta-ajatuksen vuoden 2015 tavoitteiden ja strategisten toimenpiteiden pohjalta pystyi perustelemaan päätöksiään entistä paremmin kuusi vastaajaa. Seuraava taulukko 4 kuvaa vastaajien arvioita koulutuksesta saamistaan valmiuksista strategiseen johtamiseen:

TAULUKKO 4. Vastaajien arvio koulutuksesta saamistaan valmiuksista strategi-
seen johtamiseen (n=16)

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jok- seenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jok- seenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä	Yhteensä
Ymmärrän strategian merkityksen	14	2	0	0	0	16
Ymmärrän vision merkityksen	14	2	0	0	0	16
Tunnistan organisaationi toimintaympäristön tulevai- suutta koskevat haasteet	9	7	0	0	0	16
Osaan entistä paremmin ohjata työyhteisöä kehittä- mään perustehtävää koko organisaation tavoitteen suuntaisesti	9	6	1	0	0	16
Osaan soveltaa organisaation strategiset toimenpiteet työyksikköni käyttöön ymmärrettävästi	5	11	0	0	0	16
Hyödynnän entistä enemmän alaisteni tuottamaa tietoa yksikköni toiminnan suunnittelussa	5	6	4	1	0	16
Osaan tuottaa omaa vastuualuettani ohjaavan toimin- tasuunnitelman	8	5	2	0	0	15
Työskentelen sovittujen tavoitteiden mukaisesti	9	7	0	0	0	16
Selvitän aina alaisilleni toimintamme tavoitteet	7	8	0	1	0	16
Kykenen välittämään positiivista kuvaa tulevaisuu- desta alaisilleni ja kannustamaan heitä vaikeinakin aikoina	12	4	0	0	0	16
Pystyn sitoutumaan hyvin Etevan johdon tekemiin päätöksiin	5	10	1	0	0	16
Pystyn entistä paremmin perustelemaan päätöksiäni Etevan toiminta-ajatuksen, 2015 tavoitteiden ja strategisten toimenpiteiden pohjalta	6	5	4	0	0	15
Yhteensä	103	73	12	2	0	190

Strategisen johtamisen opintokokonaisuudesta oppimiaan asioita vastaajat pystyivät mielestään hyödyntämään käytännössä seuraavan kuvion 4 mukaisesti.



KUVIO 4. Vastaajien arvio pystyvyydestään hyödyntää oppimiaan asioita Strategisen johtamisen opintokokonaisuudesta käytännössä (n=16)

Oman organisaation strategian ”avaaminen” ja ymmärtäminen selvensivät strategian viemistä käytäntöön ja sen ymmärtämistä ruohonjuuritasolta. Oman yksikön tavoitteet ja kehittymistarpeet selvenivät sekä myös oman osaamisen lisääminen koettiin tärkeäksi. Vastaajat kommentoivat oppimiaan asioita strategisesta johtamisesta seuraavasti:

”Strateginen näkemys ja soveltaminen käytäntöön ovat kehittyneet sekä sen perusteella lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen henkilöstön ja oman osaamisen (tieto/taidon) lisäämisen suhteessa tarpeeseen on kasvanut.”

”Olen pystynyt viemään strategista ajattelua yksikötasolle; kuinka koko organisaation strategia linkittyy oman yksikön tavoitteisiin ja kehittymistarpeisiin. Myös kehittämistehtävämme liittyi strategiseen johtamiseen, mikä auttoi ymmärryksen lisäämisessä.”

”Etevan strategian avaaminen auttoi selventämään asioita.”

Uskon, että hyöty tulee näkymään vasta tulevaisuudessa. Nyt koulutuksesta on kulunut liian lyhyt aika.”

7.3 Kehittäminen ja osaamisen johtaminen

Vastaajilta pyydettiin arviota koulutuksesta saamistaan valmiuksista **kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen** kysymyksessä kuusi. Vastaajia oli 16. Alaisten koulutustarpeet, jotka palvelevat organisaation strategiaa pystyi entistä paremmin kartoittamaan viisi vastaajaa ja kuusi oli lähes samaa mieltä. Alaistensa osaamisen yksikön johdonmukaisen kehittämisen toteutumiseksi tiesi neljännes, puolet oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme vastaajaa ei osannut arvioida saamiaan valmiuksia. Alaisiaan koki tukevansa heidän työtehtävissään entistä tarkoituksenmukaisemmin tai lähes samaa mieltä tästä väittämästä lähes kaikki vastaajat, vain yksi vastaaja ei osannut olla samaa eikä eri mieltä. Yli puolet vastaajista osasi mielestään hyödyntää moniammatillista osaamista. Entistä enemmän kehittävää palautetta antoi viisi vastaajaa, 10 oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut olla samaa eikä eri mieltä. Alaisten osaamistarpeita selvitti säännöllisesti kehityskeskusteluilla 10 vastaajaa, kaksi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä ja kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Selvimmin vastaajat osasivat hyödyntää työyhteisön moniammatillista osaamista ja toteuttaa säännöllisiä kehityskeskusteluja osaamistarpeen selvittämiseksi. Vastaajat olivat yleisesti tyytyväisiä opintojaksoihin Strateginen johtaminen vammaispalveluissa ja Strateginen henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Opintojaksoille toivottiin kuitenkin enemmän strategian konkreettisen jalkauttamisen harjoittelua eli miten asiat oikeasti siirtyvät ohjaajien ajatukseen ja käytäntöön. Vastaajat kommentoivat opintojaksoa Kehittäminen ja osaamisen johtaminen seuraavasti:

”Opettajat olivat ammattilaisia, jos mitään ei oppinut, syy on itsessä.”

”Than vain hyvän johtamisen toimintamalleja, mistä sitten olisi itselle ottanut omaan persoonaan sopivat mallit.”

Seuraavassa taulukossa 5 näkyvät vastaukset valmiuksista kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen eriteltyinä.

TAULUKKO 5. Vastaajien arvio saamistaan valmiuksista kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen (n=16)

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä	Yhteensä
Pystyn entistä paremmin kartoittamaan alaisteni koulutustarpeet, jotka palvelevat organisaation strategiaa	5	6	3	2	0	16
Tiedän alaisteni osaamisen yksikön johdonmukaisen kehittämisen toteutumiseksi	4	8	3	1	0	16
Tuen alaisiani heidän työtehtävissään entistä tarkoituksenmukaisemmin	5	10	1	0	0	16
Osaan hyödyntää työyhteisön moniammatillista osaamista	10	3	2	0	0	15
Annan entistä enemmän kehittävää palautetta alaisilleni	5	10	1	0	0	16
Selvitän alaisteni osaamistarpeita säännöllisesti kehityskeskusteluilla	10	2	3	0	0	15
Yhteensä	39	39	13	3	0	94

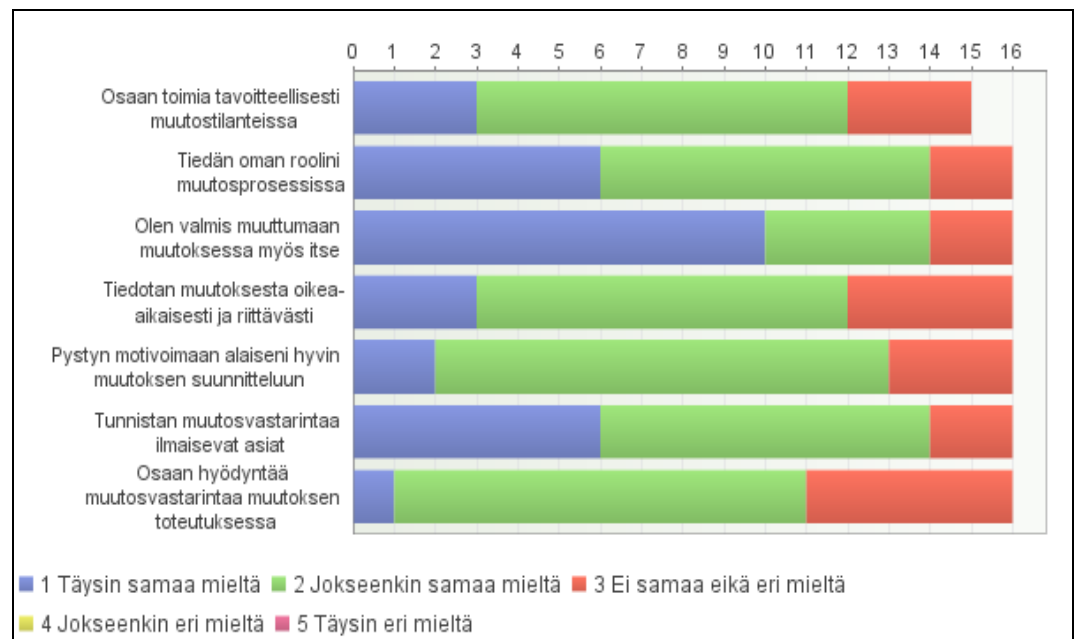
7.4 Muutoksen johtaminen

Valmiuksiaan **muutoksen johtamiseen** vastaajat arvioivat kysymyksessä 10. Vastaajia oli 16. Väittämästä osaan toimia tavoitteellisesti muutostilanteessa, täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä yhdeksän ja kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Oman roolinsa muutosprosessissa tiesi kuusi vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä oli kahdeksan ja kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yli puolet vastaajista oli valmis muuttamaan muutosprosessissa

myös itse. Muutoksen oikea-aikaisesta tiedottamisesta riittävästi oli täysin samaa mieltä vain kolme vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä yhdeksän ja ei samaa eikä eri mieltä neljä vastaajaa.

Alaisen motivointi muutoksen suunnitteluun koettiin vaikeana, sillä täysin samaa mieltä sen hallitsemisesta vastasi vain kaksi vastaajaa, kuitenkin jokseenkin samaa mieltä oli 11 vastaajaa ja ei samaa eikä eri mieltä oli kolme vastaajaa. Muutosvastarintaa ilmaisevat asiat tunnisti kuusi vastaajaa, mutta muutosvastarinnan hyödyntämisen osaaminen muutoksen toteutuksessa koki hallitsevansa vain yksi vastaaja.

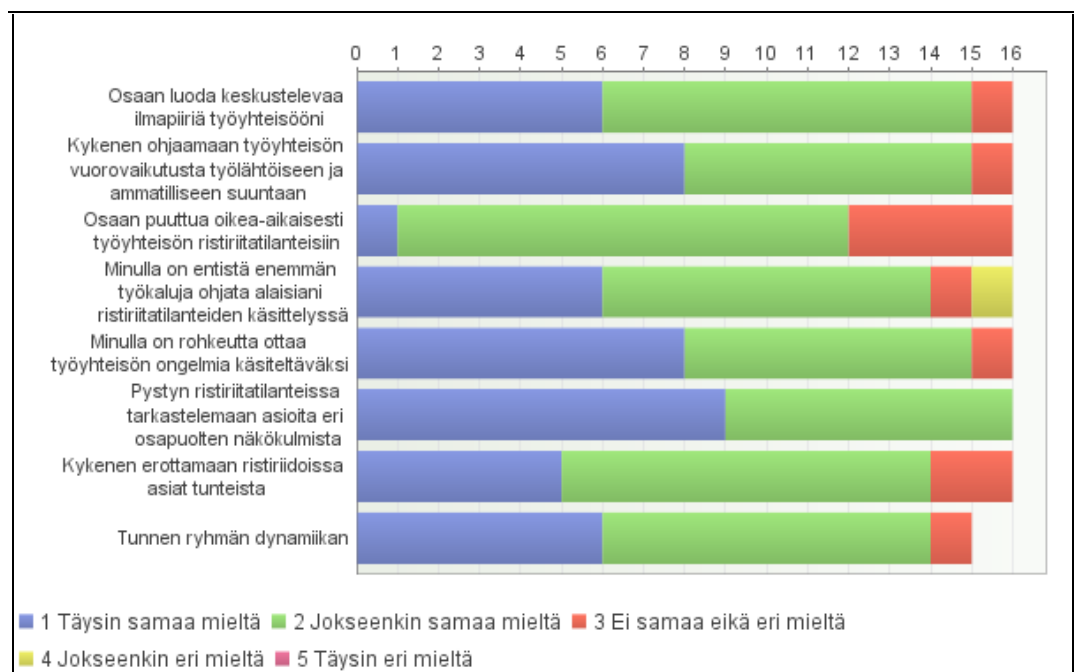
Seuraavassa kuviossa 5 näkyvät vastaajien arviot koulutuksesta saamiin valmiuksiin muutoksen johtamisessa:



KUVIO 5. Vastaajien arvio koulutuksesta saamiin valmiuksiin muutoksen johtamiseen (n=16)

7.5 Työyhteisön toiminta ja vuorovaikutus

Kysymys 11 arvioi koulutuksesta saamia valmiuksia **työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen**. Vastaajien määrä oli 16. Väittämistä nousivat esille vastaajien kokemien valmiuksien lisääntyminen kyvyssä ohjata työyhteisön vuorovaikutusta työlähtöiseen ja ammatilliseen suuntaan, rohkeuteen ottaa työyhteisön ongelmia käsiteltäviksi sekä pystyvyyteen tarkastelemaan ristiriitatilanteissa asioita eri osapuolten näkökulmasta. Sen sijaan vain yksi vastaaja koki osaavansa puuttua oikea-aikaisesti työyhteisön ristiriitatilanteisiin. Noin kolmannes vastaajista oli täysin samaa mieltä seuraavista väittämistä: osaan luoda keskustelevaa ilmapiiriä työyhteisöön, minulla on entistä enemmän työkaluja ohjata alaisiani ristiriitatilanteiden käsittelyssä, kykenen erottamaan ristiriidoissa asiat tunteista ja tunnen ryhmän dynamiikan. Kuviossa 6 vastaajat arvioivat koulutuksesta saamiaan valmiuksia työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen.



KUVIO 6. Vastaajien arvio koulutuksesta saamistaan valmiuksista työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutukseen (n=16)

Työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen opintokokonaisuuteen sisältyivät oppimistehtävä ja mentorointiryhmä, joiden antamat valmiudet työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen vastaajat kokivat kuvion 7 mukaisesti.



KUVIO 7. Vastaajien arvio oppimistehtävästä ja mentorointiryhmän antamista valmiuksista työyhteisön toimivuuteen ja vuorovaikutukseen (n=16)

Mentorointiryhmä ja oppimistehtävä saivat ristiriitaisen vastaanoton. Mentorointiryhmän antia ei koettu hyödylliseksi, mutta oppimistehtävä antoi ajattelemisen aihetta. Oppimistehtävään syventyminen ja oman kehittymisen pohtiminen oli opettavaista. Opintojakso koettiin antoisaksi, mutta ryhmän jäsenten osaamista olisi voitu käyttää hyväksi aktiivisemmin. Ristiriitatilanteista selviäminen käytännössä jäi epävarmaksi, mutta tilanteiden hallintaan saatiin työkaluja. Vastaajien omat näkemykset mentorointiryhmästä ja oppimistehtävästä:

”Mentorointiryhmä ei ehkä täysin onnistunut, sitä olisi voinut olla enemmän, jotta olisi tietynlaista avoimuutta syntynyt asioihin enemmän. Kokemusten kuuleminen on ainutlaatuista. Oppimistehtävä kyllä avasi silmiä ja saa ajattelemaan monelta kantilta asioita.”

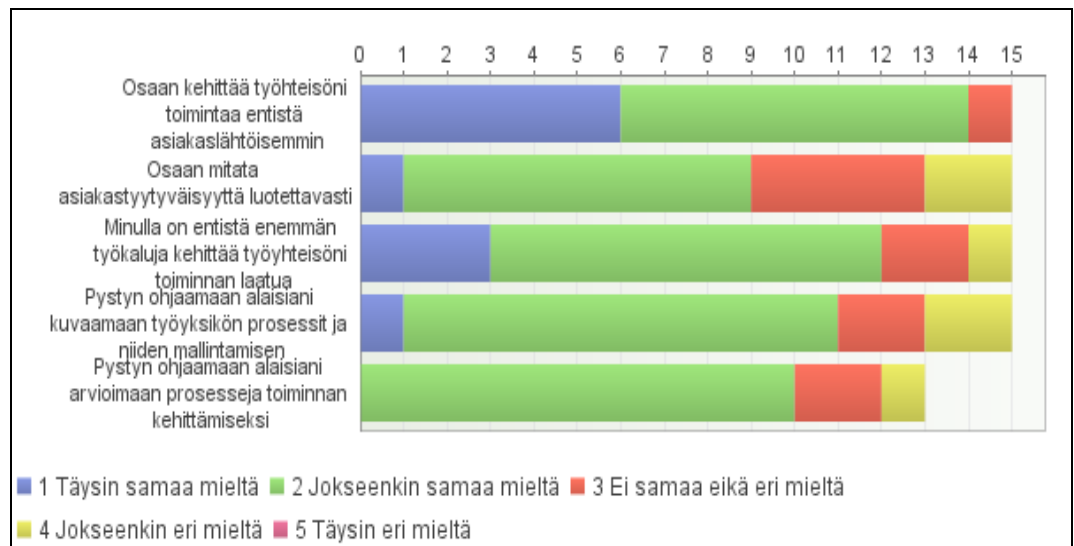
”Tämä osuus oli erittäin antoisa, mutta sitä en osaa vielä sanoa, kuinka käytännössä toimin ristiriitatilanteissa, ainakin opintokokonaisuus antoi hyviä eväitä.”

”Olisimme ryhmänä voineet olla vielä aktiivisempia ja hyödyntää toistemme osaamista.”

”Laaja tietojen siirtäminen henkilöltä toiselle on opettanut kaikkein eniten. Optimistehtävissä piti käyttää kaikkia osaamiaan asioita ja pohtia omaa kehittymistään, se oli opettavaista.”

7.6 Toiminnan laatu ja prosessijohtaminen

Toiminnan laatua ja prosessijohtamista arvioitiin kysymyksessä 14. Vastauksista kuvastui epävarmuutta saamista valmiuksista verrattuna aikaisempiin kysymyksiin. Noin kolmannes koki osaavansa kehittää työyhteisön toimintaa entistä asiakaslähtöisemmin, mutta vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että osaa mitata asiakastytyväisyyttä luotettavasti. Prosessien kuvaamisen ja niiden mallintamisen pystyi mielestään kuvaamaan yksi vastaaja, mutta alaisien ohjaamista prosessien arvioinnissa toiminnan kehittämiseksi ei kokenut yksikään vastaaja pystyvänsä tekemään. Kuitenkin vastaajat kokivat saaneensa entistä enemmän työkaluja kehittää työyhteisön toiminnan laatua. Näiden asioiden haastavuus näkyy seuraavissa kuviossa 8, joissa vastaajat arvioivat koulutuksesta saamiaan valmiuksia toiminnan laatuun ja prosessijohtamiseen.



KUVIO 8. Vastaajien arvio koulutuksesta saamistaan valmiuksista toiminnan laatuun ja prosessijohtamiseen (n=15)

Kukaan vastaajista ei kokenut pystyvänsä hyödyntämään erittäin hyvin oppimiaan asioita toiminnan laadusta ja prosessijohtamisesta käytännössä. Laatu oli tutumpi asia käsitellä kuin prosessijohtaminen. Kokonaisuus opintojaksosta jäi vastaajille epäselväksi ja hataraksi. Vastaajien arviot näkyvät kuviossa 9.



KUVIO 9. Vastaajien arvio siitä, kuinka hyvin he ovat pystyneet hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan laatu ja prosessijohtaminen oppimiaan asioita käytännössä (n=14)

Opintojaksoa Toiminnan laatu ja prosessijohtaminen vastaajat kommentoivat näin:

”Laatu on tämän päivän asia palveluja tuotettaessa, prosessijohtaminen oli vieraampi asia.”

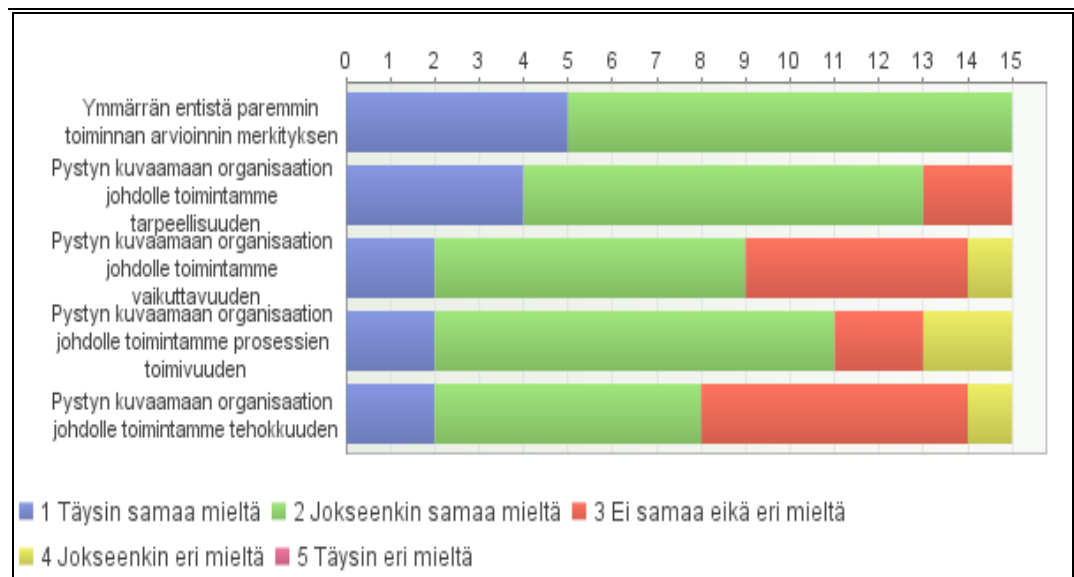
”Tämä kokonaisuus jäi kovin hataraksi oman työn näkökulmasta. toiminnan laatu oli tuttua, mutta prosessijohtaminen ei mielestäni istu työnkuvaan.”

”Tämä osio koulutuksessa tuntui itselle kaikkein vieraimmalta ja jäi vieläkin itselle hieman sekavaksi.”

7.7 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Koulutuksesta saatuja valmiuksia **toiminnan arviointiin ja kehittämiseen** pyydettiin arvioimaan kysymyksessä 17. Tämä opintojakso koettiin haasteelliseksi, mikä näkyi vastaajien epävarmuudesta väittämässä eri valmiuksista. Toiminnan

arvioinnin merkityksen ymmärsi entistä paremmin viisi vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä oli 10 vastaajaa. Toiminnan tarpeellisuuden koki pystyvänsä kuvaamaan organisaation johdolle neljä vastaajaa, mutta toiminnan vaikuttavuutta, prosessien toimivuutta sekä tehokkuutta vain kaksi vastaajaa. Kuviossa 10 näkyvät vastaajien arvio koulutuksesta saamistaan valmiuksista toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.



KUVIO 10. Vastaajien arvio koulutuksestaan saamista valmiuksista toiminnan arviointiin ja kehittämiseen (n=15)

Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen opintojaksolta opittujen asioiden hyödyntämisen käytäntöön arvioi erittäin hyväksi yksi vastaaja, jokseenkin hyväksi seitsemän vastaajaa ja kolme ei osannut sanoa. Tämän opintojakson anti nähtiin tärkeäksi ja siitä sai työkaluja jokapäiväiseen työhön arvioimaan toimintojen sujuvuutta entistä aktiivisemmin. Tosin arvioinnin käyttöönotto ymmärrettiin aikaavieväksi ja hankalaksi, mutta hyödylliseksi ja työtä kehittäväksi menetelmäksi. Tämä näkyy myös vastaajien omista näkemyksistä opintojaksosta:

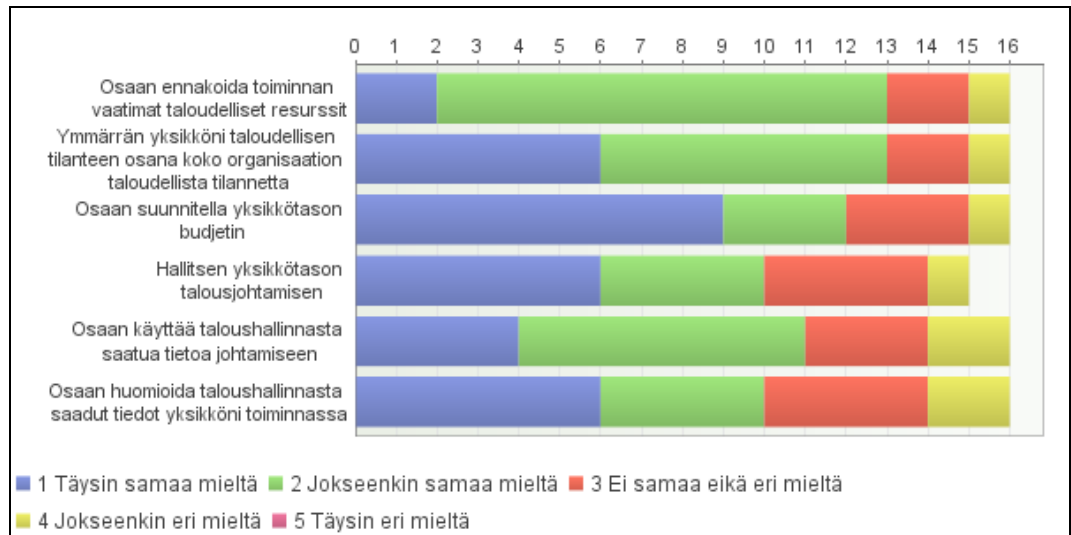
”Opintojakso on lisännyt valmiuksia toimia aktiivisemmin arvioinnin ja kehittämisen suhteen huomioiden henkilöstön ja asiakkaiden saamasta palvelusta, tuesta. Arviointi on työtä kehittävä työote ja kuuluu jokapäiväiseen arkeen.”

”Käyttöönotto on aina hankalaa ja vie aikaa, mutta kokeiltaessa tuntuu hyvältä. Suunnitteluun ei meinaa jäädä aikaa, joka saattaa vaikuttaa arviointien käyttöönoton jättämistä.”

7.8 Toiminnan talous ja johtaminen

Koulutuksesta saatuja valmiuksia yksikön **talousjohtamiseen** pyydettiin arvioimaan kysymyksessä 20. Väittämien vastauksissa oli muihin kysymyksiin nähden paljon hajontaa. Väittämässä osaan ennakoida toiminnan vaatimat taloudelliset resurssit täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä 11, ei samaa eikä eri mieltä kaksi ja jokseenkin eri mieltä yksi vastaaja. Yksikkönsä taloudellisen tilanteen osana koko organisaation taloudellista tilannetta koki ymmärtävänsä suurin osa vastaajista. Yksikkötason budjetin suunnittelun vastaajat kokivat myös osaavansa.

Taloushallinnasta saatua tietoa totesi pystyvänsä käyttämään johtamiseen neljä vastaajaa ja tiedon huomioimisen yksikkötason toiminnassa kuusi vastaajaa. Kuitenkin vastauksia ei samaa eikä eri mieltä oli väittämissä aikaisempia kysymyksiä enemmän. Hajonta näkyy vastaajien arvioinnissa, kuinka hyvin he ovat pystyneet hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan talous ja johtaminen oppimia asioita käytännössä. Vastaajat arvioivat saamiaan valmiuksia yksikkötason talousjohtamiseen kuviossa 11 sekä kuinka hyvin he ovat pystyneet hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan talous ja johtaminen oppimia asioita käytännössä kuviossa 12.



KUVIO 11. Vastaajien arvio koulutuksesta saamiin valmiuksiin yksikkötason talousjohtamiseen (n=16)



KUVIO 12. Vastaajien arvio siitä, kuinka hyvin he ovat pystyneet hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan talous ja johtaminen oppimiaan asioita käytännössä (n=16)

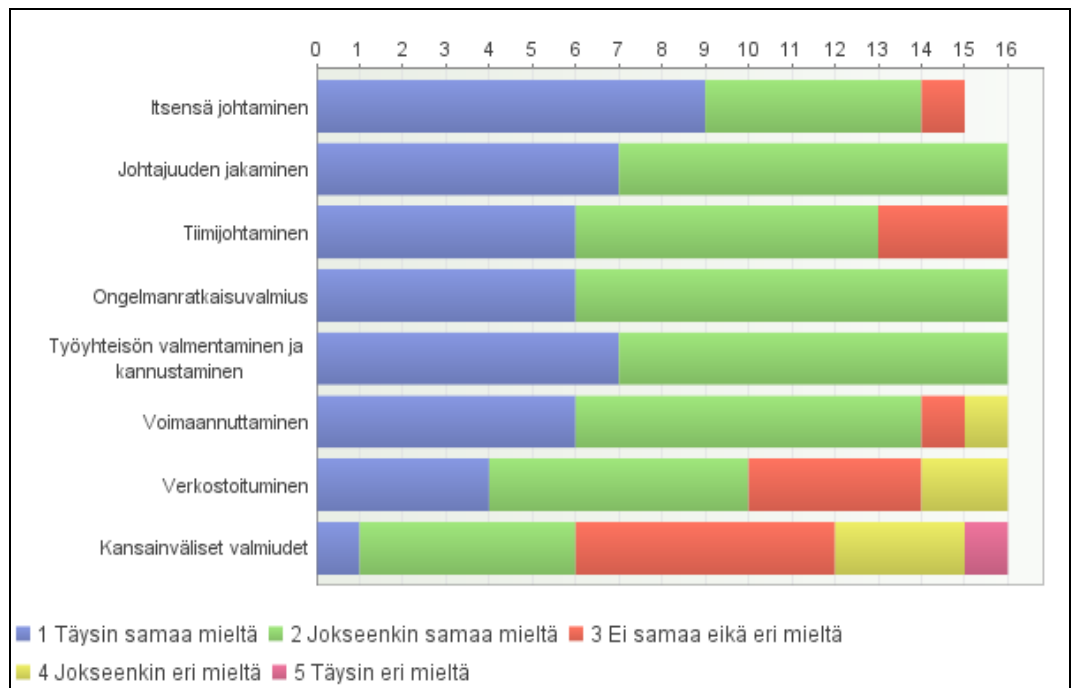
Vastaajat arvioivat opintojaksoa Toiminnan talous ja johtaminen seuraavasti:

”Talousosio todella huono. Pitäisi käydä ihan perusasioita läpi, tilierittelyä ym. EI NIITÄ SAIRAAHOITAJA YM. KOULUTUKSESSA TULE.”

”Talousjohtamisen osioon olisi voinut käsitellä enemmän konkretiaa, nyt aihe meni aika täysin ”yli hilseen”.”

7.9 Vastaajien arvio koulutuksesta saamistaan johtamisvalmiuksista

Kysymyksessä 22 vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka he kokivat saaneensa eri johtamisvalmiuksia koulutuksesta. Valmiuksia olivat itsensä johtaminen, johtajuuden jakaminen, tiimijohtaminen, ongelmanratkaisuvalmius, työyhteisön valmentaminen ja kannustaminen, voimaannuttaminen, verkostoituminen ja kansainväliset valmiudet. Eniten valmiuksia vastaajat kokivat saaneensa itsensä johtamiseen, vähiten kansainvälisiin valmiuksiin, verkostoitumiseen ja voimaannuttamiseen. Vastaukset näkyvät alla olevassa kuviossa 13.



KUVIO 13. Vastaajien arvio saamistaan valmiuksista johtamiskoulutuksesta (n=16)

Kyselyn lopussa vastaajat arvioivat omin sanoin, mikä johtamiskoulutuksessa oli erityisen hyvää (vastaajia 16) ja mitä koulutuksesta olisi voinut jättää pois (vastaajia 10). Erityisesti luennoitsijoihin oltiin tyytyväisiä. Lisäksi arvostettiin sitä, että kokonaisuus oli räätälöity Etevan työntekijöille. Vastaajat pitivät hyvänä asiana, että he tutustuivat toisiinsa ja monesta kiperästä asiasta kehkeytyi mielenkiintoisia vertaiskeskusteluja kollegoiden kesken. Vastauksista voi päätellä, että opiskelijat

verkostoituivat hyvin keskenään, vaikka johtamisvalmiutena verkostoitumista ei koettu niin selvästi. Kehittämistehtävät olivat vastaajien mielestä suoraan käytännötarpeista lähteviä.

Kokonaisuutena koulutus koettiin vastaajien mielestä tärkeänä eikä siitä olisi voinut oikein mitään pois jättää, vaikka talous- ja prosessiosiot olivat haastavia. Talousasiat koettiin vieraina ja niiden käytäntöön soveltaminen juuri oman organisaation ja yksikön tarpeisiin oli vaikeaa.

7.10 Vastaajien ehdotuksia koulutuksen kehittämiseksi

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajat saivat kirjoittaa omin sanoin, miten johtamiskoulutusta tulisi kehittää, jotta se antaisi mahdollisimman monipuolisesti johtamisvalmiuksia. Vastaajien määrä oli 9. Ehdotuksista ei noussut mitään selkeää parannusehdotusta opintojaksojen sisältöön, vaan enemmänkin haluttiin muutosta koulutuksen rakenteeseen. Oppimistehtävien toivottiin jakaantuvan tasaisemmin koko koulutuksen ajalle, nyt ne ruuhkautuivat opintojen loppupuolelle. Opintojaksoista Arviointi olisi ollut opiskelijoiden mielestä hyödyllisempi opintojen alkupuolella. Palautetta toivottiin tehtävistä ja tärkeät aiheet johtamisen näkökulmasta olisivat olleet myös henkilöstöjohtaminen, voimaantumisen ja työhyvinvointi, koska ne ovat Etevassa kehitettäviä asioita.

Vastaajien ehdottamia kehitettäviä asioita:

”Tehtäviä voisi jakaa tasaisesti koko opiskelun ajalle, nyt oli melkoinen ”ruuhka” loppupalven ja kevään aikana tehtävien suhteen.”

”Vaihtaa oppijakson järjestystä esim. arviointi alkuun ja niin sanotun pohjan luominen ensin, jolloin olisi tieto mennyt perille paremmin.”

”Kehittymisen kannalta palaute tehtävistä tärkeää; voisiko saada kaikista tehtävistä palautteen?”

”Henkilöstöjohtamisesta myös konkreettisempaa tietoa (mm henkilöstöhallinto, työsuojelu), Etevan omat kouluttajat?”

”Koulutus oli antoisa kokonaisuus ja antoi paljon itselle! Ehkä kehittäisin niin, että voimaantumiseen ja työhyvinvointiin voisi hiukan enemmän panostaa johtamisen näkökulmasta, koska ne ovat organisaatiossamme kehitettäviä asioita ja itsellekin tarvitsisi niihin välineitä.”

7.11 Tulosten yhteenveto

Ennen koulutuksen alkua tehdyn valmennuskyselyn mukaan vastaajat kokivat eniten puutteita johtamisvalmiuksissa toimimisessa esimiehenä, strategisessa johtamisessa, muutosjohtamisessa ja talousosaamisessa. Koulutuksen jälkeen vastaajat kokivat esimiehenä toimimisen entistä ammattitaitoisempana ja rohkeutena toimia aseman mukaisesti. Lisäksi vastaajat tekivät entistä enemmän itsenäisiä päätöksiä, mutta uskalsivat myös myöntää alaisilleen tietämättömyytensä. Vastaajat ymmärsivät strategian ja vision merkityksen koulutuksen jälkeen ja suurin osa tunnisti organisaationsa Etevan toimintaympäristön tulevaisuutta koskevat haasteet. Sekä ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen yli puolet vastaajista pystyi sitoutumaan yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Koulutuksen jälkeen kolmannes vastaajista pystyi sitoutumaan hyvin Etevan johdon tekemiin päätöksiin ja perustelemaan päätöksensä Etevan toiminta-ajatuksen, 2015 tavoitteiden ja strategisten toimenpiteiden pohjalta.

Kehittämisen ja osaamisen johtamisen väittämässä moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen oli vastaajien mielestä paremmin hallittavissa kuin ennen koulutusta. Enemmistö vastaajista selvitti henkilöstön osaamistarpeita säännöllisillä kehityskeskusteluilla, mutta vain neljännes koki osaavansa hyödyntää osaamistietoa yksikön kehittämiseen johdonmukaisesti. Tulos oli kuitenkin parempi kuin ennen koulutusta. Rakentavan ja kehittävän palautteen antaminen työntekijöille oli koulutuksen jälkeen yleisempää kuin ennen koulutusta.

Muutoksen johtamiseen liittyvissä väittämissä ennen koulutusta yli puolet vastaajista oli muutostilanteissa yhteistyökykyisiä ja pystyi muuttumaan muutoksessa myös itse. Tulokset olivat samankaltaisia koulutuksen jälkeenkin. Oma rooli muutoksessa tunnistettiin kohtalaisen hyvin sekä ennen että jälkeen koulutuksen. Sen sijaan tiedottaminen muutoksesta riittävästi oli ennen koulutusta parempaa kuin koulutuksen jälkeen. Alaisten osallistaminen ja motivoiminen muutokseen oli yhtä heikkoa sekä ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen.

Taloulosaamisen hallitsemisen ja talousjohtamisen vastaajat kokivat vaikeana ja haasteellisena sekä ennen että jälkeen koulutuksen. Samoin resurssien ennakointi ja taloushallinnasta saadun tiedon hyödyntäminen johtamisessa olivat vaikeimmin hallittavia asioita ennen ja jälkeen koulutuksen. Yksikkötason budjetin suunnitteleminen ja taloudellisten päätösten tekeminen olivat vastaajista vajaan kolmanneksen mielestä hallittavia asioita sekä ennen että jälkeen koulutuksen. Vastaajat ymmärsivät hyvin yksikkönsä taloudellisen tilanteen osana koko organisaation taloudellista tilannetta. Koulutuksesta saatu käytännön hyöty jakoi mielipiteitä. Hieman yli puolet sai mielestään käytännön hyötyä koulutuksesta, mutta noin kolmannes hyötyi jokseenkin huonosti ja yksi vastaaja ei lainkaan.

Avointen kysymysten vastauksista nousivat esiin vastaajien tyytyväisyys koulutukseen kokonaisuutena ja erityisesti luennoitsijoiden ammattitaito. Yleisesti ottaen vastaajat kokivat saaneensa opintosisällöistä käytännönhyötyä työhönsä hyvin, vaikka joissakin osa-alueissa hyödyn arvioiminen oli ristiriitaisempaa ja hajaantunutta, esim. talousjohtaminen ja prosessi- ja laatujohtaminen. Kehitettävänä asioina vastaajat kokivat muun muassa koulutussisällön järjestyksen ja aikataulutuksen. Kokonaisuutena tuloksista voidaan päätellä, että Etevan työntekijät hyötyivät koulutuksesta ja koulutussisältö siten vastasi organisaation tarpeisiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Tulosten vertailua aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutusta sekä Etevan esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien lähijohtamista ja johtamisvalmiuksia. Tavoitteena oli selvittää Etevan ensimmäisen koulutusryhmän subjektiivisten johtamisvalmiuksien muuttumista koulutuksen jälkeen sekä löytää keinoja esimiesvalmiuksien kehittämiseen. Aikaisempien tutkimusten pohjalta valittiin keskeiset esimiesvalmiudet, joita lähijohtajien koulutuksella pitäisi eniten kehittää. Näitä esimiesvalmiuksia olivat strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja talousjohtaminen, jotka olivat myös Etevan koulutusryhmän haasteellisemmat kehitettävät osa-alueet. Tulokset tukivat aikaisempia tutkimustuloksia. Surakan (2006) ja Aarvan (2009) mukaan lähijohtajan työn kuvauksesta suurin osa liittyy toimivaltaan työssä ja vastuullisuuteen. Tutkimuksen tuloksien mukaan vastaajat kokivat esimiehenä toimimisen koulutuksen jälkeen entistä ammatillisempänä ja saivat rohkeutta itsenäisiin päätöksiin ja vahvuutta kohdata haastavia tilanteita entistä paremmin.

Strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen valmiuksien tulokset tukevat teoriaa erityisesti kokonaisuuksien parempana ymmärtämisenä sekä strategian ja vision merkityksen tunnistamisena. Osaamisen johtamista kartoitettavissa kysymyksissä vastaajat kokivat hallitsevansa erityisesti moniammatillisen osaamisen hyödyntämisen ja alaisten osaamisen kartoittamisen säännöllisillä kehityskeskusteluilla, mikä on asiantuntijuuteen painottuvan organisaation toiminnalle tärkeää. Lähijohtajan työnkuvaan saumattomasti kuuluva työn kehittäminen organisaation tavoitteiden mukaisesti, oli tulosten mukaan parantunut. Ollilan (2006) mukaan osallistuminen strategian tekemiseen ja toteuttamiseen lisää sitoutumista tehtävään ja toimintaan organisaatiossa. Kuitenkin tuloksissa esimerkiksi väittämässä ”pystyn sitoutumaan hyvin Etevan johdon tekemiin päätöksiin” täysin samaa mieltä oli vain kolmannes. Johtuneeko tämä siitä, että lähijohtajat eivät ole päässeet osalliseksi strategian tekemiseen tarpeeksi? Toisaalta yli kolmannes vastaajista koki

pystyvänsä entistä paremmin perustelemaan päätöksiään Etevan toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja strategisten toimenpiteiden pohjalta. Tuloksia voi tulkita siten, että vastaajat tiedostavat, mitä heiltä odotetaan johdon taholta, mutta he ovat epävarmoja siitä, miten heidän pitäisi toteuttaa strategiaa käytännössä.

Tutkimusten mukaan johdon roolilla on suuri merkitys muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Muutoksen syiden ja tavoitteiden täytyy olla hyvin selvillä ja tiedotettuina kaikille sidosryhmille. Muutosprosessin onnistuminen vaatii yhteistä tahtotilaa ja määrätietoisuutta. Vastaajat olivat muutostilanteessa valmiita muuttumaan itse ja tiesivät muutoksessa oman roolinsa. Sitä vastoin tavoitteellisen toiminnan osaamisessa muutostilanteessa ja tiedottamisessa oikea-aikaisesti ja riittävästi muutoksesta lähes kaikki vastaajat kokivat epävarmuutta. Lisäksi alaisten motivoiminen muutoksen suunnitteluun ja muutosvastarinnan hyödyntäminen muutoksen toteutuksessa koettiin haasteellisena. Nämä tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia.

Talusojohtamisesta saadut valmiudet jakoivat vastaajien mielipiteitä. Suurin osa uskoi hallitsevansa yksikötason budjetoinnin ja talusojohtamisen sekä hyödyntävän taloushallinnasta saatua tietoa yksikkönsä toimintaa. Kuitenkin taloushallinnasta saatu tieto johtamiseen koettiin haastavana. Verbeetenin (2010) mukaan taloushallinnasta saatua tietoa osaavat hyödyntää parhaiten talusojohtajat, vaikka hekään eivät ole tyytyväisiä laskentajärjestelmiin. Rahoitus tulee yleensä monelta eri taholta ja kustannusten laskeminen on monikanavaista ja vaikeasti hallittavaa. Vähiten tietoa hyödyntävät operatiivisen tason esimiehet eli lähijohtajat. Poliitikot ovat kiinnostuneita vain talusojohtajien esittämistä toimintojen kustannuksista.

Laajempi taloushallinnasta saadun informaation hyödyntäminen, kuten benchmarking ja tarkemmat analyysit ovat tutkimusten mukaan vielä harvinaisia ja siksi vaikeita ymmärtää. Silvennoinen – Nuora (2010) toteaa väitöskirjassaan yhtäläillä terveystaloudelliset haasteet professionaalisten haasteiden rinnalla. Terveystalouden palveluilla tulisi saada aikaan myönteistä vaikuttavuutta niin palvelujen käyttäjille, veronmaksajille kuin yhteiskunnallekin. Vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen on kuitenkin edennyt hitaasti. Kokonaisvaltaista terveystalouden

palvelujen, hoitoketjujen ja palveluprosessien vaikuttavuuden arviointia ei ole tehty, koska arviointijärjestelmiä ja käytäntöjä ei ole olemassa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Tutkimusaiheen valinta on aina eettinen valinta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127). Tämän tutkimuksen idea syntyi Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden alan sekä Eteva kuntayhtymän koulutusyhteistyön aloitusvaiheessa. Tutkimusaihe nousi esiin molempien yhteistyökumppaneiden tarpeista. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kehittämisehdotuksia johtamiskoulutukseen ja lähijohtamiseen sosiaali- ja terveystieteiden alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata koulutukseen osallistuvien etevalaisten subjektiivista käsitystä johtamisvalmiuksien muutoksesta koulutuksen jälkeen. Tutkimuksen toteuttamiseksi ei tarvittu erillistä tutkimuslupaa, koska opinnäytetöiden aiheista oli päätetty koulutusyhteistyön aloituskokouksessa yhteistyökumppaneiden eli Lahden ammattikorkeakoulun ja Eteva kuntayhtymän kesken.

Kun sähköpostikysely lähetetään suoraan yksittäisille vastaajille, heille on kerrottava, mistä lähteestä heidän sähköpostiosoitteensa on saatu. Tutkimuksesta informointi velvoittaa tutkijaa siitä riippumatta, saako aineiston paperilla, nauhurille tallentaen vai sähköisen viestinnän avulla. (Kuula 2006, 175 – 176.) Opiskelijoille tehtiin ennen koulutusta valmennuskysely helmikuussa 2010 ja siinä vaiheessa heille kerrottiin jo, että heidän käsitystään esimiesvalmiuksistaan tullaan kysymään YAMK-opinnäytetyönä. Tutkimuksesta informoitiin uudelleen keväällä 2011, kun opinnot olivat loppusuoralla. Tulevasta sähköisestä kyselystä kerrottiin vielä kerran valmistajaistilaisuudessa.

Anonyymiys on yksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä normeista. Se saattaa edesauttaa myös rehellistä vastaamista ja osallistumishalukkuutta tutkimukseen. (Kuula 2006, 201 – 204.) Tämä tutkimus tehtiin sähköisenä kyselynä kansainvälisesti hyväksytyllä Webropol 2.0 -raportointiohjelmalla tarkoin rajatulle kohderyhmälle. Kysely lähetettiin sähköpostilla jokaiselle kohderyhmän jäsenelle henkilökohtaisesti ja siinä tiedotettiin vielä tutkimuksen aiheesta. Vastausten käsittely

tapaukset ehdottoman luottamuksellisesti, sillä tulosten raportoinnissa ei yksittäistä vastaajaa voitu tunnistaa. Vastaukset ohjautuivat salasanan takana olevaan Webropol- kansioon sähköpostissa olleen linkin kautta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa koko tutkimusprosessin aikana tutkijan huolellisuus aineiston käsittelyssä (Nummenmaa 2004, 30; Janhonen & Nikkonen 2003, 36). Tutkimuksen tekijän on huolehdittava tutkimussuunnitelman laadukkuudesta, tutkimusasetelman sopivuudesta ja hyvin tehdystä raportoinnista. Tutkimuksen laadukkuus ja eettisyys ovat osa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Tutkijan tulisi luoda tutkimuksen kyselyn kysymykset siten, että sekä tutkija ja tutkittava ne ymmärtävät. Tavoitteena on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Vilka 2007, 70 – 71; Kananen 2011, 21.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 147). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaus tulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä (Hirsjärvi ym.2009, 231; Kananen 2011, 119). Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta (Kananen 2011, 118). Validiteetin laskeminen tai arvioiminen on suhteellisen helppoa, mittaustulosta verrataan vain todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. (Uusitalo 2001, 84.) Tämän tutkimuksen kysely oli lähes samanlainen ennen koulutusta tehdylle valmennuskyselylle, vain avoimia kysymyksiä kehittämisehdotuksille ja koulutuksen hyötyä käytännön työhön selvittäviä kysymyksiä oli lisätty. Tämän vuoksi kyselyn kieli ja käsitteet olivat ennestään tuttuja ja ymmärrettäviä.

8.3 Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita

Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutus Eteva kuntayhtymän esimiehille ja asiantuntijoille oli räätälöity täydennyskoulutus. Tutkimusjoukko määrälliselle tutkimukselle oli aika pieni, 16 vastaajaa 26:sta. Kovin yleistettäviä kehittämissuunnitelmia ei näin pienestä ryhmästä voi tehdä, vaikka tulokset tukivat aikaisempia tutkimuksia. Pienehkö vastaajamäärä voi johtua myös

siitä, että esimiestason tehtävissä toimi kohderyhmästä alle puolet. Esimiesvalmiuksien muuttumista on helpompi arvioida, jos itse toimii esimiehenä tai siitä on käytännön kokemusta. Ehkä vastaajat, jotka eivät työskennelleet esimiestehtävissä, kokivat kyselyn tarpeettomana tai vaikeana.

Tulosten mukaan vastaajat saivat yleisesti rohkeutta päätöksentekoon ja entistä enemmän ammattimaisuutta esimiehenä toimimiseen. Tästä voisi päätellä, että koulutus on tärkeä lähijohtajan ammatti-identiteetille. Teoriatieto tuo varmuutta esimiehenä toimimiseen, vaikka tiedon käytäntöön refleктоiminen saattaa tuntua vaikealta ja vie aikaa. Viittaa tässä kohdassa erityisesti strategiseen johtamiseen, muutosjohtamiseen, talousjohtamiseen, laatu- ja prosessijohtamiseen sekä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Kuitenkin vastaajat tunsivat saaneensa hyvin esimiesvalmiuksia itsensä johtamiseen, johtajuuden jakamiseen, ongelmanratkaisuvalmiuteen, työyhteisön valmentamiseen ja kannustamiseen. Tutkimustenkin mukaan edellä mainitut valmiudet lisäävät työntekijöiden voimaantumista, tehokkuutta ja työyhteisön työhyvinvointia. Tämä on merkittävä asia Eteva kuntayhtymän näkökulmasta. Jatkotutkimus samalle kohderyhmälle esimerkiksi vuoden kuluttua olisi mielenkiintoinen, mikäli halutaan arvioida esimiesvalmiuksien kehittymistä ja käytäntöön soveltamista.

Kuten jo aikaisemmin totesin, haastavimmat ja vaikeimmin käytäntöön sovellettavat esimiesvalmiudet olivat aikaisemmissakin tutkimuksissa haastavia ja myös koulutuksen jälkeen, vaikka valmiudet olivat lisääntyneet. Käytännön hyötyä voisi opintojaksoista lisätä laajemmalla käytännönharjoittelulla ja asioiden konkreettisemmalla soveltamisella opiskelijoiden omaan organisaatioon. Joku vastaaja toivoikin Etevan omia kouluttajia luennoitsijoiden lisäksi esimerkiksi henkilöstöhallintoon ja työsuojeluun.

Opiskelijat kävivät opiskelujen ohella työssä ja vastauksista ilmeni tehtävien ruuhkautuminen ja sen myötä opiskelijoiden kuormittuminen entisestään, mikä osaltaan voi vaikuttaa oppimistuloksiin. Opintojen suunnitteluun, aikataulutukseen ja määrään tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Oppimistehtävien toivottiin jakautuvan tasaisemmin koko opiskeluajalle. Tämä vaatii myös

opiskelijalta hyvää töiden ja aikataulun suunnittelua. Joidenkin opintojen osat alueet koettiin pintapuolisiksi raapaisuiksi, mikä voi heikentää opittujen asioiden käytäntöön soveltamista. Palautetta tehtävistä toivottiin oppimisen tehostumiseksi. Palautteen antaminen opiskelijalle on yhtä tärkeää kuin palautteen kysyminen opintojaksoista koulutuksen kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa ei analysoitu tuloksia syvemmin esimerkiksi vastaajien iän tai esimieskokemuksen mukaan. Jatkotutkimuksessa voisi analysoida esimiesvalmiuksien muutosta vastaajien ikään, koulutukseen ja esimieskokemukseen nähden. Seurantatutkimuksen voisi tehdä Etevan esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimiville toiselle johtamiskoulutusryhmälle, joiden koulutus loppuu vuoden 2012 lopussa. Eteva kuntayhtymä saisi arvokasta tietoa kehittääkseen henkilökuntansa osaamista ja johtamisvalmiuksia.

Tutkimuksissa on todettu onnistuneen lähijohtamisen lisäävän organisaation tuoksellista toimintaa ja työhyvinvointia. Valitettavasti lähijohtajan aseman arvostus ei tänä päivänä välttämättä näy arjen työssä. Lähijohtajan merkitys on kuitenkin työntekijän työhön sitoutumisen kannalta erittäin suuri, minkä organisaatioiden tulisi huomioida tulevaisuudessa entistä paremmin. Tämä tutkimus on osoitus siitä, että koulutus antaa rohkeutta ja varmuutta esimiehenä toimimiseen. Siitä voisi päätellä, että myös lähijohtajien arvostus itseään kohtaan kasvaa koulutuksen myötä. Oman työn arvostuksella voi tuoda itseään näkyväksi koko organisaation tasolla. Lähijohtajan ei siten todellakaan tarvitse olla ”kehityksen jarru”, vaan moottori rakentavalle ja avoimelle yhteistyölle läpi hallinnollisten ja ammatillisten rajojen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Väitöskirja.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L.(toim.) 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintautkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys-toimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategi-
sesta osaamisen johtamisesta. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampereen
yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Ju-
venes Print. Väitöskirja.

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tar-
kastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Acta Wasaensia No 188. Vaasan Yliopisto.
Väitöskirja.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotietees-
sä. Juva: WSOY.

Jylhäsaari, J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaa-
tioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Acta Wasaensia
No 212. Hallintotieteiden tiedekunta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän
ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Acta Wasaensia No 243. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Nummenmaa, L. 2004. Tilastolliset menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Työpapereita 18. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Oy Ab.

Sinkkonen – Tolppi, M. & Viitanen, E. 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. Kunnallistieteen aikakauskirja 1, 68 – 74.

Silvennoinen-Nuora, L. 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa. Mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin. Acta Universitatis Tamperensis 1558. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Tampsi – Jarvala, T., Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Johtajana terveystoimessa 2003. Stakes. Aiheita 7/2005. Helsinki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Dissertation Series No 12. Helsingin yliopiston teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

Elektroniset lähteet:

Bergin, E. 2009. On becoming a manager and attaining managerial integrity.

Leadership in Health Services. Vol. 22 No 1, 58 – 75. [Viitattu 3.4.2012]

Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1751-1879&volume=22&issue=1>

Davies, B. & Davies, B, J. 2010. Strategic Leadership. International Encyclopedia of Education (Third Edition), 34 – 39. [Viitattu 13.1.2012.] Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/B9780080448947004474>

Eteva kuntayhtymä. 2011 a. [Viitattu 29.11.2011.] Saatavissa:

<http://www.eteva.fi/hakemisto/esittely>

Eteva kuntayhtymä. 2011 b. [Viitattu 29.11.2011.] Saatavissa:

<http://www.eteva.fi/hakemisto/esittely/erityispalvelut-paehkinaenkuoressa/Perussopimus%201.1.2011.pdf>

Eteva kuntayhtymä. 2012 a. [Viitattu 24.3.2012.] Saatavissa:

<http://www.eteva.fi/palvelut>

Eteva kuntayhtymä. 2012 b. [Viitattu 24.3.2012.] Saatavissa:

<http://www.eteva.fi/blogit/eteva-ajankohtaista/dokumentit/vammaispalveluja-kehitetaan-valtakunnallisella-suurhankkeella>

Fagerström, L. & Salmela, S. 2010. Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care. Journal of Nursing Management 18, 613 – 617. [Viitattu 13.1.2012.] Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2f30d7d1-c8e4-435c-bfe0-8b33e791a4eb%40sessionmgr14&vid=4&hid=15>

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Kauppätieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino. Väitöskirja. [Viitattu 28.4.2012.] Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf>

Kuntalaki 365/2005. Annettu Helsingissä 29.6.2006. [Viitattu 15.1.2012.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan julkaisu 158. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopio: Kopijyvä Oy. Väitöskirja. [Viitattu 6.3.2012.] Saatavissa: http://www.uku.fi/vaitokset/2008/index_tekija.shtml

Lahden ammattikorkeakoulu. 2010. [Viitattu 23.5.2010.] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/organisaatio/>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012 a. [Viitattu 24.3.2012.] Saatavissa: <http://www.lamk.fi/sosiaalijaterveys/koulutus/>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012 b. [Viitattu 24.4.2012.] Saatavissa: http://www.lamk.fi/koulutus/aikuiskoulutus/opinto_opas/

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007. Annettu Helsingissä 9.2.2007. Viitattu [15.10.2011.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070169>

Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. 2010. Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management* Vol 23 No 3, 300 – 320. [Viitattu 7.3.2012.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0951-3558&volume=23&issue=5&articleid=1871077&show=html>

Nordgren, L. 2009. Value creation in health care services – developing service productivity. Experiences from Sweden. *International Journal of Public Sector Management* Vol 22 No 2, 114 – 127. [Viitattu 7.3.2012.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0951-3558&volume=22&issue=2&articleid=1771396&show=html>

Parkkinen, P. 2007. Väestön ikääntymisen vaikutukset kuntatalouteen. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: Oy Nord Print Ab. [Viitattu 2.5.2012.] Saatavissa: https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t136.pdf

Rannisto, P – H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. *Acta Universitatis Tamperensis* 1072. Yhdyskuntatieteiden laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 1.5.2012.] Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>

Scott, L. & Caress, A-L. 2005. Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing management*. Vol. 13, 4-12. [Viitattu 7.4.2012.] Saatavissa: <http://web.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/ehost/detail?sid=8ce40c9a-4871-4f55-88e>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015. Kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006: 14. Helsinki. [Viitattu 10.10.2011.] Saatavissa: http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1067373. ISBN 952-00-2058-6 (pdf).

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990- luvulla ja 2000- luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 551. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 5.3.2012.] Saatavissa: <http://acta.uta.fi>. ISBN 951-44-6716-7.

Torppa, K. 2007. Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 951. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu [18.1.2012.]

Saatavissa:

<http://urn.fi/urn:isbn:9789514286292>

Verbeten, F. H.M. 2010. Public sector cost management practices in The Netherlands. International Journal of Public Sector Management Vol. 24 No 6, 492 – 506. [Viitattu 16.1.2012.] Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0951-3558&volume=24&issue=6>

Viitala, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut nro 59. [Viitattu 25.10.2011.] Saatavissa:

http://www.kaks.fi/sites/default/files/1135-TutkJulk_59.pdf

Vänttinen, M. & Pyhältö, K. 2009. Strategy process as an innovative learning environment. Management Decision. Vol 47 No 5, 778 – 791. [Viitattu 15.1.2012.]

Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=47&issue=5&articleid=1793425&show=html>

Ei painetut lähteet:

Lahden ammattikorkeakoulu. 2009. Johtaminen ja esimiestyö vammaispalveluissa koulutusyhteistyön aloituskokous. Word-dokumentti.

Haastattelu:

Huotari, P. 2009. Yliopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu.

LIITTEET

LIITE 1: Johtamisvalmennuskysely

LIITE 2: Lahden ammattikorkeakoulun organisaatio

LIITE 3: Johtamisvalmennuskyselyn tulokset

LIITE 4: Johtamisvalmiuskysely

Omat johtamisvalmiudet

Kokonaisvastaajamäärä: 27

1. Ikä

Kysymykseen vastanneet: 27 (ka: 4,5)

(1.1) 20 - 25 vuotta		0%	0
(1.2) 26 - 30 vuotta		18,5%	5
(1.3) 31 - 35 vuotta		11,1%	3
(1.4) 36 - 40 vuotta		3,7%	1
(1.5) 41 - 45 vuotta		37%	10
(1.6) 46 tai yli		29,6%	8

2. Toimitko esimiestehtävissä

Kysymykseen vastanneet: 27 (ka: 1,6)

(2.1) Kyllä		40,7%	11
(2.2) En		59,3%	16

3. Seuraavat väittämät liittyvät tämänhetkiseen terveydentilaasi

Kysymykseen vastanneet: 27

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Nukun riittävästi (ka: 2,333; yht: 27)	18,5% 5	51,9% 14	7,4% 2	22,2% 6	0% 0
Harrasta liikuntaa vähintään kolme kertaa viikossa (ka: 2,407; yht: 27)	29,6% 8	33,3% 9	7,4% 2	25,9% 7	3,7% 1
Pidän lounastauon päivittäin (ka: 1,926; yht: 27)	44,4% 12	37% 10	0% 0	18,5% 5	0% 0
Koen jatkuvasti stressiä työssäni (ka: 3,074; yht: 27)	7,4% 2	29,6% 8	18,5% 5	37% 10	7,4% 2
ka: 2,435; yht: 108	25% 27	38% 41	8,3% 9	25,9% 28	2,8% 3

4. Seuraavat väittämät liittyvät johtamisvalmiuksien tutkimusosaamiseen

Kysymykseen vastanneet: 27

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin erimielttä (arvo: 5)
Löydän tieteellisestä artikkelista olennaisen omaa johtamista hyödyntävän tiedon (ka: 2,074; yht: 27)	11,1% 3	74,1% 20	11,1% 3	3,7% 1	0% 0
Osaan jäsentää eri tahoilta tulevaa tietoa toiminnan kannalta hyödylliseen muotoon (ka: 1,704; yht: 27)	29,6% 8	70,4% 19	0% 0	0% 0	0% 0
Pystyn hyödyntämään tutkittua tietoa johtamisessa (ka: 2,037; yht: 27)	18,5% 5	59,3% 16	22,2% 6	0% 0	0% 0
Osaan jäsentää työn ja kokemustiedon pohjalta kertyvää tietoa hyväksi käytännöiksi (ka: 1,778; yht: 27)	33,3% 9	59,3% 16	3,7% 1	3,7% 1	0% 0
Pystyn hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia (ka: 2,259; yht: 27)	18,5% 5	44,4% 12	29,6% 8	7,4% 2	0% 0
Osaan eritellä ongelmat helpommin käsiteltäviin osiin (ka: 2; yht: 27)	25,9% 7	51,9% 14	18,5% 5	3,7% 1	0% 0
Johtamiseen liittyvät teorettiset ovat hyvät (ka: 2,963; yht: 27)	3,7% 1	25,9% 7	40,7% 11	29,6% 8	0% 0
Hankin riittävästi uutta tietoa johtamiskoulutuksista (ka: 2,481; yht: 27)	7,4% 2	44,4% 12	40,7% 11	7,4% 2	0% 0
ka: 2,162; yht: 216	18,5% 40	53,7% 116	20,8% 45	6,9% 15	0% 0

5. Seuraavat väittämät liittyvät strategiseen johtamiseen

Kysymykseen vastanneet: 27

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin erimielttä (arvo: 5)
Osaan muuntaa organisaation strategiset tavoitteet työyhteisön käyttöön (ka: 2,148; yht: 27)	18,5% 5	51,9% 14	25,9% 7	3,7% 1	0% 0
Osaan ohjata työyhteisöä kehittämään perustehtävää vision suuntaisesti (ka: 2,037; yht: 27)	25,9% 7	48,1% 13	22,2% 6	3,7% 1	0% 0
Pystyn tunnistamaan toimintaympäristön tulevaisuutta koskevat haasteet (ka: 1,926; yht: 27)	25,9% 7	59,3% 16	11,1% 3	3,7% 1	0% 0
Pystyn hyödyntämään henkilöstön tuottamaa tietoa strategisessa suunnittelussa (ka: 2,185; yht: 27)	14,8% 4	55,6% 15	25,9% 7	3,7% 1	0% 0
Pystyn sitoutumaan yhteisesti sovittuun strategiaan (ka: 1,556; yht: 27)	44,4% 12	55,6% 15	0% 0	0% 0	0% 0
Osaan luoda visioita erilaisille asioille (ka: 1,963; yht: 27)	33,3% 9	44,4% 12	14,8% 4	7,4% 2	0% 0
Pystyn työskentelyn johdonmukaisesti sovittujen tavoitteiden suuntaisesti (ka: 1,519; yht: 27)	48,1% 13	51,9% 14	0% 0	0% 0	0% 0
Tunnen hyvin oman työyksikköni perustehtävän (ka: 1,185; yht: 27)	81,5% 22	18,5% 5	0% 0	0% 0	0% 0
ka: 1,815; yht: 216	36,6% 79	48,1% 104	12,5% 27	2,8% 6	0% 0

6. Seuraavat väittämät liittyvät muutoksen johtamiseen**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Osaan toimia tavoitteellisesti muutostilanteessa (ka: 1,815; yht: 27)	33,3% 9	55,6% 15	7,4% 2	3,7% 1	0% 0
Osaan hahmottaa oman roolini muutosprosessissa (ka: 1,704; yht: 27)	40,7% 11	48,1% 13	11,1% 3	0% 0	0% 0
Minulla on hyvä organisointikyky (ka: 1,778; yht: 27)	29,6% 8	63% 17	7,4% 2	0% 0	0% 0
Toimin työyhteisöni arvojen mukaisesti muutoksen johtamisessa (ka: 1,778; yht: 27)	37% 10	48,1% 13	14,8% 4	0% 0	0% 0
Olen muutostilanteissa yhteistyökykyinen (ka: 1,556; yht: 27)	55,6% 15	37% 10	3,7% 1	3,7% 1	0% 0
Tiedotan riittävästi muutoksesta ja sen etenemisestä (ka: 1,926; yht: 27)	25,9% 7	55,6% 15	18,5% 5	0% 0	0% 0
Olen valmis muutoksissa muuttamaan myös itse (ka: 1,556; yht: 27)	48,1% 13	48,1% 13	3,7% 1	0% 0	0% 0
Saan alaiset osallistumaan hyvin muutoksen suunnitteluun (ka: 2,333; yht: 27)	3,7% 1	59,3% 16	37% 10	0% 0	0% 0
ka: 1,806; yht: 216	34,3% 74	51,9% 112	13% 28	0,9% 2	0% 0

7. Seuraavat väittämät liittyvät osaamisen johtamiseen**Kysymykseen vastanneet: 26**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Pystyn riittävästi tukemaan alaisiani heidän työtehtävissään (ka: 2,115; yht: 26)	15,4% 4	57,7% 15	26,9% 7	0% 0	0% 0
Tiedostan strategian edellyttämät koulutustarpeet (ka: 1,92; yht: 25)	32% 8	44% 11	24% 6	0% 0	0% 0
Pystyn hyödyntämään kehityskeskusteluissa saadun tiedon osaamisen kehittämisessä (ka: 2,308; yht: 26)	11,5% 3	50% 13	34,6% 9	3,8% 1	0% 0
Tunnistan henkilöstön perustehtävässä tarvittavan osaamisen (ka: 1,692; yht: 26)	46,2% 12	38,5% 10	15,4% 4	0% 0	0% 0
Pystyn ottamaan huomioon yksilölliset osaamistarpeet (ka: 1,88; yht: 25)	28% 7	56% 14	16% 4	0% 0	0% 0
Annan riittävästi rakentavaa palautetta alaisilleni (ka: 2,346; yht: 26)	15,4% 4	42,3% 11	34,6% 9	7,7% 2	0% 0
ka: 2,045; yht: 154	24,7% 38	48,1% 74	25,3% 39	1,9% 3	0% 0

8. Seuraavat väittämät koskevat moniammatillista tiimityöskentelyä**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Osaan hyödyntää moniammatillista osaamista (ka: 1,519; yht: 27)	48,1% 13	51,9% 14	0% 0	0% 0	0% 0
Osaan jakaa vastuuta tiimissä muille (ka: 1,926; yht: 27)	29,6% 8	55,6% 15	7,4% 2	7,4% 2	0% 0
Pystyn asettamaan tiimin tavoitteet omien tavoitteideni edelle (ka: 1,741; yht: 27)	40,7% 11	44,4% 12	14,8% 4	0% 0	0% 0
ka: 1,728; yht: 81	39,5% 32	50,6% 41	7,4% 6	2,5% 2	0% 0

9. Seuraavat väittämät koskevat talousosaamista

Kysymykseen vastanneet: 27

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Osaan suunnata määrärahat strategian kannalta keskeisiin kohteisiin (ka: 2,593; yht: 27)	11,1% 3	18,5% 5	70,4% 19	0% 0	0% 0
Hyödynnän työntekijöiden osaamista budjetin suunnittelussa (ka: 2,815; yht: 27)	11,1% 3	11,1% 3	63% 17	14,8% 4	0% 0
Osaan ennakoida toiminnan vaatimat taloudelliset resurssit (ka: 2,519; yht: 27)	11,1% 3	33,3% 9	48,1% 13	7,4% 2	0% 0
Osaan ennakoida toimintojen kehittämistarpeiden edellyttämät resurssit (ka: 2,519; yht: 27)	14,8% 4	29,6% 8	44,4% 12	11,1% 3	0% 0
Pystyn hahmottamaan työyksikköni taloutta osana koko organisaatiota (ka: 2,154; yht: 26)	26,9% 7	34,6% 9	34,6% 9	3,8% 1	0% 0
Osaan tehdä taloudellisia päätöksiä (ka: 2,037; yht: 27)	25,9% 7	44,4% 12	29,6% 8	0% 0	0% 0
Osaan tehdä taloutta koskevia päätöksiä (ka: 2,111; yht: 27)	22,2% 6	44,4% 12	33,3% 9	0% 0	0% 0
ka: 2,394; yht: 188	17,6% 33	30,9% 58	46,3% 87	5,3% 10	0% 0

10. Arvioi omaa persoonallisuutta johtamisen näkökulmasta

Kysymykseen vastanneet: 27

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Minua on helppo lähestyä (ka: 1,519; yht: 27)	48,1% 13	51,9% 14	0% 0	0% 0	0% 0
Pystyn tekemään oikeudenmukaisia päätöksiä (ka: 1,481; yht: 27)	55,6% 15	40,7% 11	3,7% 1	0% 0	0% 0
Osaan antaa rakentavaa palautetta (ka: 2; yht: 27)	25,9% 7	55,6% 15	11,1% 3	7,4% 2	0% 0
Pystyn hyödyntämään saamani palautteen (ka: 1,778; yht: 27)	29,6% 8	63% 17	7,4% 2	0% 0	0% 0
Olen kehitysmyönteinen (ka: 1,296; yht: 27)	70,4% 19	29,6% 8	0% 0	0% 0	0% 0
Olen luotettava (ka: 1,148; yht: 27)	85,2% 23	14,8% 4	0% 0	0% 0	0% 0
Johdan ammattitaitoisesti (ka: 2,37; yht: 27)	14,8% 4	37% 10	44,4% 12	3,7% 1	0% 0
ka: 1,656; yht: 189	47,1% 89	41,8% 79	9,5% 18	1,6% 3	0% 0

11. Seuraavat väittämät liittyvät päätöksentekoon esimiestyössä**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Pystyn tekemään päätöksiä kovien työpainneidenkin alaisena (ka: 1,769; yht: 26)	46,2% 12	34,6% 9	15,4% 4	3,8% 1	0% 0
Osaan jakaa tehtäviäni muille (ka: 2,231; yht: 26)	15,4% 4	57,7% 15	15,4% 4	11,5% 3	0% 0
Pystyn sitoutumaan johtoryhmässä tehtyihin päätöksiin (ka: 1,704; yht: 27)	48,1% 13	33,3% 9	18,5% 5	0% 0	0% 0
Pystyn useimmiten perustelevaan päätöksieni (ka: 1,556; yht: 27)	51,9% 14	40,7% 11	7,4% 2	0% 0	0% 0
Pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä (ka: 1,63; yht: 27)	55,6% 15	29,6% 8	11,1% 3	3,7% 1	0% 0
ka: 1,774; yht: 133	43,6% 58	39,1% 52	13,5% 18	3,8% 5	0% 0

12. Arvioi omia vuorovaikutustaitojasi**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Osaan luoda avointa tiedottamiskulttuuria työyhteisössä (ka: 1,556; yht: 27)	51,9% 14	40,7% 11	7,4% 2	0% 0	0% 0
Jaan johtamisen kehittämiseen liittyviä ajatuksiani, mielipiteitäni ja odotuksiani muiden kanssa (ka: 1,667; yht: 27)	48,1% 13	37% 10	14,8% 4	0% 0	0% 0
Osaan ottaa työyhteisön mielipiteet huomioon (ka: 1,556; yht: 27)	44,4% 12	55,6% 15	0% 0	0% 0	0% 0
Kunnioitan työntekijöiden erilaisuutta (ka: 1,407; yht: 27)	59,3% 16	40,7% 11	0% 0	0% 0	0% 0
Pystyn hyvään yhteistyöhön alaiseni kanssa (ka: 1,667; yht: 27)	48,1% 13	37% 10	14,8% 4	0% 0	0% 0
ka: 1,57; yht: 135	50,4% 68	42,2% 57	7,4% 10	0% 0	0% 0

13. Seuraavat väittämät liittyvät työyhteisön ristiriitatilanteiden hallintaan**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Osaan puuttua ajoissa työyhteisön ristiriitatilanteisiin (ka: 2,111; yht: 27)	11,1% 3	66,7% 18	22,2% 6	0% 0	0% 0
Osaan ohjata alaisiani ristiriitatilanteiden käsittelyssä (ka: 2,148; yht: 27)	18,5% 5	51,9% 14	25,9% 7	3,7% 1	0% 0
Uskallan ottaa työyhteisön ongelmia käsiteltäväksi (ka: 1,519; yht: 27)	51,9% 14	44,4% 12	3,7% 1	0% 0	0% 0
Osaan kuunnella objektiivisesti kaikkia ristiriitatilanteiden osapuolia (ka: 1,704; yht: 27)	40,7% 11	48,1% 13	11,1% 3	0% 0	0% 0
Pystyn erottamaan ristiriitaisissa asioissa tunteista (ka: 1,704; yht: 27)	48,1% 13	37% 10	11,1% 3	3,7% 1	0% 0
ka: 1,837; yht: 135	34,1% 46	49,6% 67	14,8% 20	1,5% 2	0% 0

14. Arvioi omaa kykyäsi sietää epävarmuutta**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Kestän epävarmuutta osana johtamista (ka: 1,778; yht: 27)	33,3% 9	59,3% 16	3,7% 1	3,7% 1	0% 0
Pystyn tunnustamaan oman tietämättömyyteni alaisille (ka: 1,37; yht: 27)	63% 17	37% 10	0% 0	0% 0	0% 0
Kestän keskeneräisyyttä työssäni (ka: 1,926; yht: 27)	25,9% 7	63% 17	3,7% 1	7,4% 2	0% 0
Osaan selvittää epävarmat tilanteet (ka: 1,852; yht: 27)	22,2% 6	70,4% 19	7,4% 2	0% 0	0% 0
ka: 1,731; yht: 108	36,1% 39	57,4% 62	3,7% 4	2,8% 3	0% 0

15. Seuraavat väittämät liittyvät tiedottamiseen**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Minulla on joustavat kanavat tiedon siirtoon työyhteisössä (ka: 1,889; yht: 27)	29,6% 8	51,9% 14	18,5% 5	0% 0	0% 0
Osaan verkostoitua johtamistani hyödyntävällä tavalla (ka: 2,111; yht: 27)	22,2% 6	51,9% 14	18,5% 5	7,4% 2	0% 0
Osaan kommunikoida saamaani tietoa alaisten työn kielellä (ka: 1,741; yht: 27)	37% 10	51,9% 14	11,1% 3	0% 0	0% 0
Pidän huolen siitä, etten siirrä esimiestyössä kokemaani painetta työntekijöille (ka: 2; yht: 27)	25,9% 7	51,9% 14	18,5% 5	3,7% 1	0% 0
Osaan tiedottaa selkeästi (ka: 1,852; yht: 27)	25,9% 7	63% 17	11,1% 3	0% 0	0% 0
Osaan perustella alaisille esittämiäni asioita (ka: 1,704; yht: 27)	40,7% 11	48,1% 13	11,1% 3	0% 0	0% 0
Pystyn tiedottamaan objektiivisesti alaisilta johdolle (ka: 2; yht: 27)	25,9% 7	48,1% 13	25,9% 7	0% 0	0% 0
Pystyn tiedottamaan objektiivisesti johdolta alaisille (ka: 1,852; yht: 27)	37% 10	40,7% 11	22,2% 6	0% 0	0% 0
Minun on helppo valita oikea tilanne erilaisten asioiden tiedottamiseen (ka: 2,37; yht: 27)	14,8% 4	37% 10	44,4% 12	3,7% 1	0% 0
ka: 1,947; yht: 243	28,8% 70	49,4% 120	20,2% 49	1,6% 4	0% 0

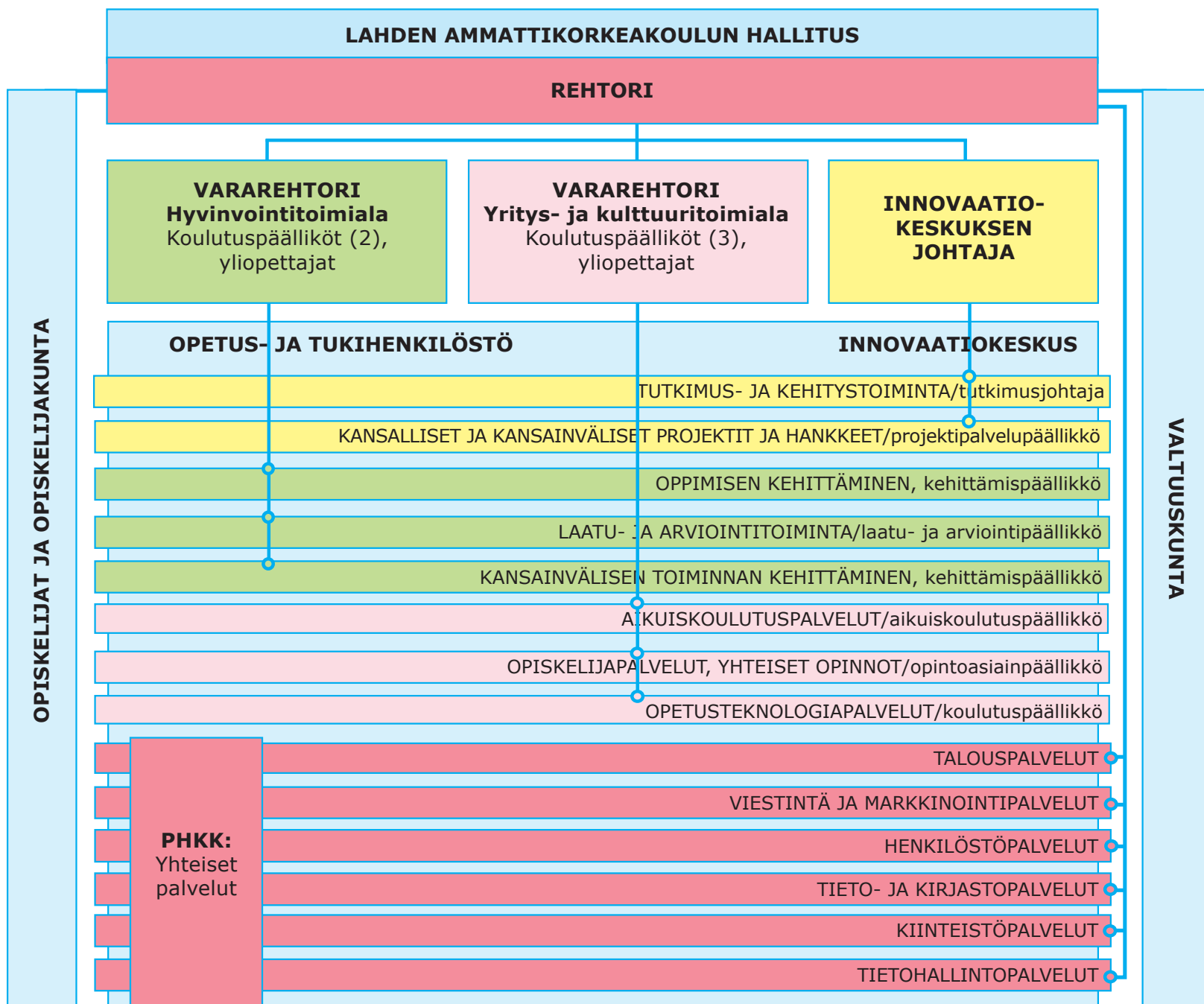
16. Seuraavat väittämät liittyvät laatu- ja kehittämisprojektien johtamiseen**Kysymykseen vastanneet: 27**

	Täysin samaa mieltä (arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (arvo: 2)	Ei samaa eikä eri mieltä (arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (arvo: 4)	Täysin eri mieltä (arvo: 5)
Hallitsen projektijohtamisen taidot (ka: 2,852; yht: 27)	0%	44,4%	29,6%	22,2%	3,7%
Osaan hyödyntää laatujohtamisen laaturyökaluja (ka: 2,963; yht: 27)	3,7%	29,6%	37%	25,9%	3,7%
Pystyn antamaan alaisilleni vastuun projektikokonaisuudesta (ka: 2,333; yht: 27)	18,5%	48,1%	14,8%	18,5%	0%
Ymmärrän kehittämistyön johtamisen osana laatua (ka: 1,593; yht: 27)	55,6%	33,3%	7,4%	3,7%	0%
Osaan hyödyntää projektin tulokset yhdessä työyhteisön kanssa (ka: 2,074; yht: 27)	25,9%	48,1%	18,5%	7,4%	0%
ka: 2,363; yht: 135	20,7%	40,7%	21,5%	15,6%	1,5%
	0	12	8	6	1
	1	8	10	7	1
	5	13	4	5	0
	15	9	2	1	0
	7	13	5	2	0
	28	55	29	21	2

17. Minkälaisia valmiuksia opinnoissa tulisi mielestäsi kehittää?

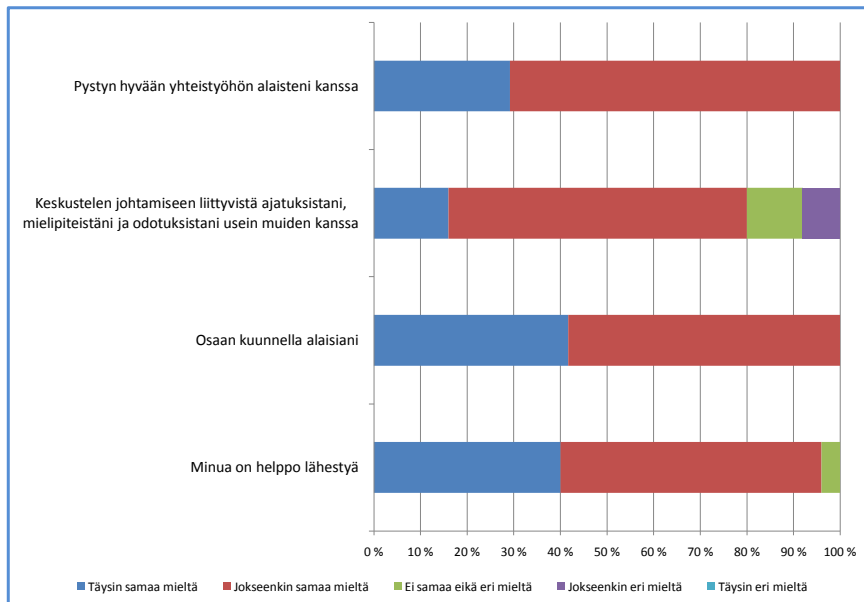
1. stressinsieto kykyä, asioiden tunnistamista, ryhmadynamiikkaa (8714232)
2. Ihmisten johtamista moniammatillisessa tiimityössä. (8714219)
3. Epävarmuuden sietämistä. Tehtävien delegointia. Johtajuutta muutostilanteissa. Viestintätaitoja. Ryhmätyötaitoja, joita olemme heti alusta asti totuttaneet ovat mielestäni todella tärkeitä johtajan roolissa. (8714223)
4. 1. Johtajan persoonallisten ominaisuuksien vaikutusta johtamiseen. Omien heikkouksien/vahvuuksien hyväksymiseen ja kehittämiseen liittyviä valmiuksia. 2. Työyhteisöjen erilaisten konfliktitilanteiden hallinnassa tarvittava johtamisen välineitä. (Kriisitilanteiden hallinta). 3. Muutosjohtamisen pitkäjänteisyyden hallintaan liittyvien keinojen korostamista. 4. Erilaisten ihmistyyppien erilaiseen johtamiseen liittyviä johtamismalleja. Esimiehn herkkyyttä nähdä todelliset tilanteet ja alaiset omia persooninaan. 5. Esimiehen oman minuuden kehittämiseen ja vahvistamiseen liittyviä asioita. 6. Arviointi ja kehittämismalleja esimiehen kykyyn kehittyä johtamisessa ja keinoja arvoida omaa toimintaa. 7. Kykyyn kehittyä vastaanottamaan negatiivista palautetta ja keinoja kuinka kriisitilanteissa pystytään luomaan mahdollisimman positiivinen ja kannustava ilmapiiri työyhteisöön. 8. Omien johtamisvalmiuksien vahvistaminen > esimiehen roolin omaksuminen. (8714214)
5. Esimiehen/johtajan valmentamis-/opettamistaitoja suhteessa työntekijöihin. (8714225)
6. Muutosjohtamista, ristiriitatilanteiden käsittelyä, talousajattelua, johtamisen teoriatietojen käsittelyä. Klitos upeasta ammattitaidostasi Päivi! (8714212)
7. Verkostoitumisen ja ryhmätyön taitoja, päätöksentekotaitoja (8714209)
8. Ajanhallintaa (8714230)
9. Ongelmatilanteet työyhteisössä ja rakentavan palautteen anto. Tulevaisuuden haasteet ja kuinka vastata niihin. (8714215)
10. Em. kysymyksiin hiukan hankala vastata koska kokemus esimiestehtävissä hyvin vähäistä. Oman toiminnan arviointia voi toki aina harjoitella vaikka vain sh:n töitä tehtäessä. Koulutus on tähän asti antanut paljon tietoa ja herättänyt uusia ajatuksia ja ennenkaikkea huomaa tarkaillevani monia asioita eri näkökulmasta kuin ennen. Teoriapohjaa on hyvä olla olemassa, se kummasti syventää ajattelutapaa. Kiinnostus mm. artikkeleihin ja erilaisiin julkaisuihin on lisääntynyt ja silmät huomaa ja korvat kuulee nykyään mitä ihmeellisimpiä asioita hallintoon liittyen. Valmiudet tiedon hankintaan ja siihen miten niitä voi hyödyntää käytännössä on tärkeää. Oman itsensä puntarointi ja siihen vaadittavia taitoja, tukeminen kehityksessä, sillä ilman itsensä tuntemista ei voi kehittyä hyväksi johtajaksi. Hallinnon termien tutuksi tuleminen, että kaiken kaikkiaan ymmärtää mistä milloinkin puhutaan. Ehkä myös sellaista kokonaisuusien hallintaa olisi hyvä harjoitella/ opetella. Organisaatioissa ja asioiden hoitamisessa yleensä kokonaisuus helposti hukkuu. (8714221)
11. Itsevarmuuden lisääminen (8714213)
12. Tähän asti opitut asiat ovat erittäin tervetulleita ja olen saanut niistä apua työhöni joissain päätöksenteoissa ja suhtautumisessa asioihin. Laajoja näkökulmia asioihin, suvaitsevaisuutta, taloudellisuutta. (8714218)
13. Ensinnäkin, vastaukseni perustuvat työyhteisöäni koskevissa asioissa "rivimieheittä" toimimiseen. Johtajuus asiat ovat sitten muualta koettuja. Siksi vatausten antaminen on tässä kohtaa vaikeaa. Niihin vaikuttavat niin monet tekijät tai sitten osiin kysymyksiin ei voi edes vastata. mielestäni opinnoissa tulee olla hyvä teorettinen pohja. Keskustelua ryhmässä, jotta voi vaihtaa kokemuksia/näkemyksiä. Uskon, että näistä tulee itselle ja työyhteisöön sopivia työkaluja. Mielestäni nämä seikat luovat itselleni pohjaa muuttua ja ennakoida paremmin muuttuvia olosuhteita. Tätä kautta johtajuuden tuoma päätöksen teko helpottuu. (8714217)

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUN ORGANISAATIO



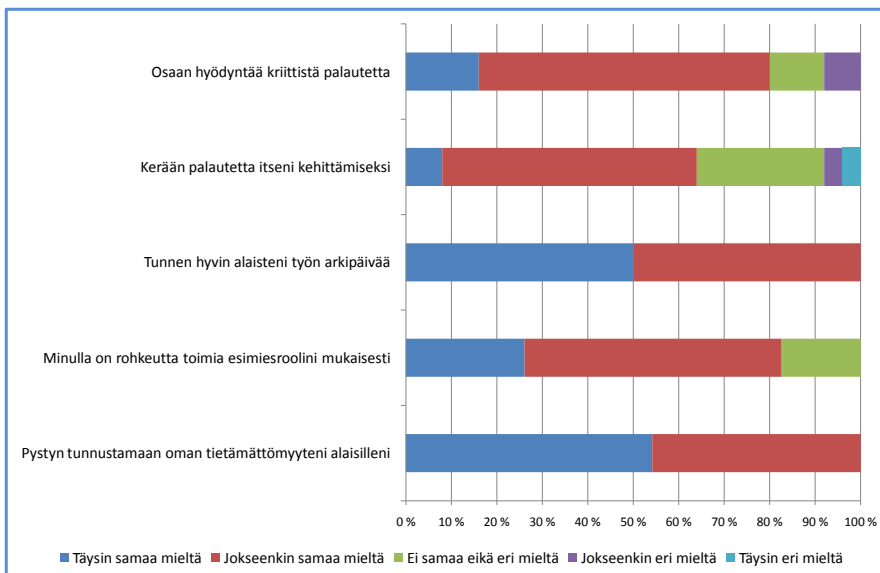
JOHTAMISVALMIUDET

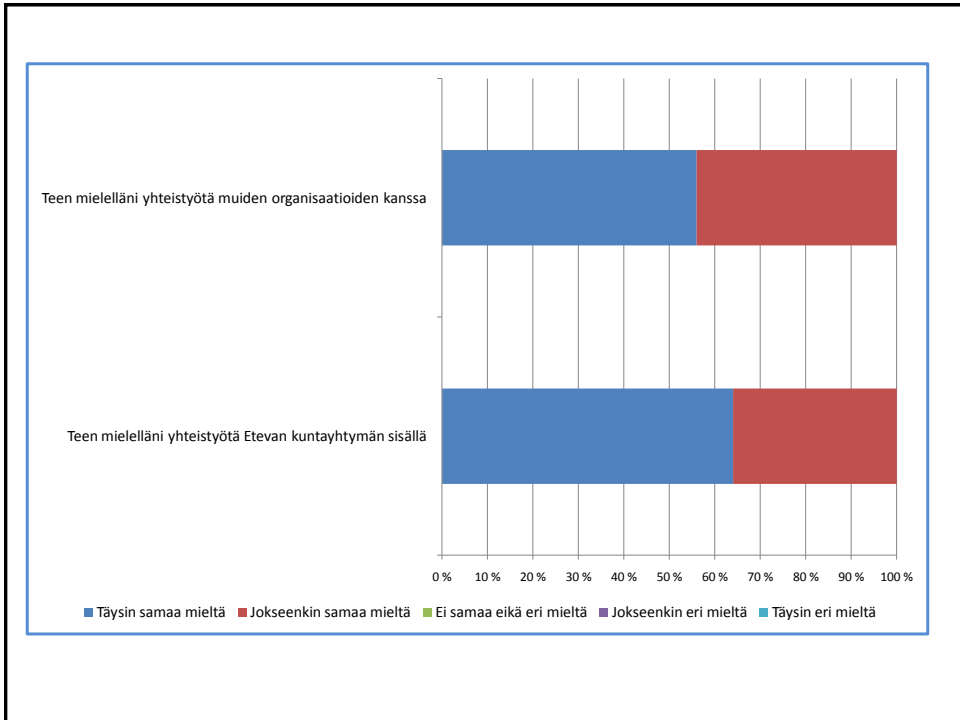
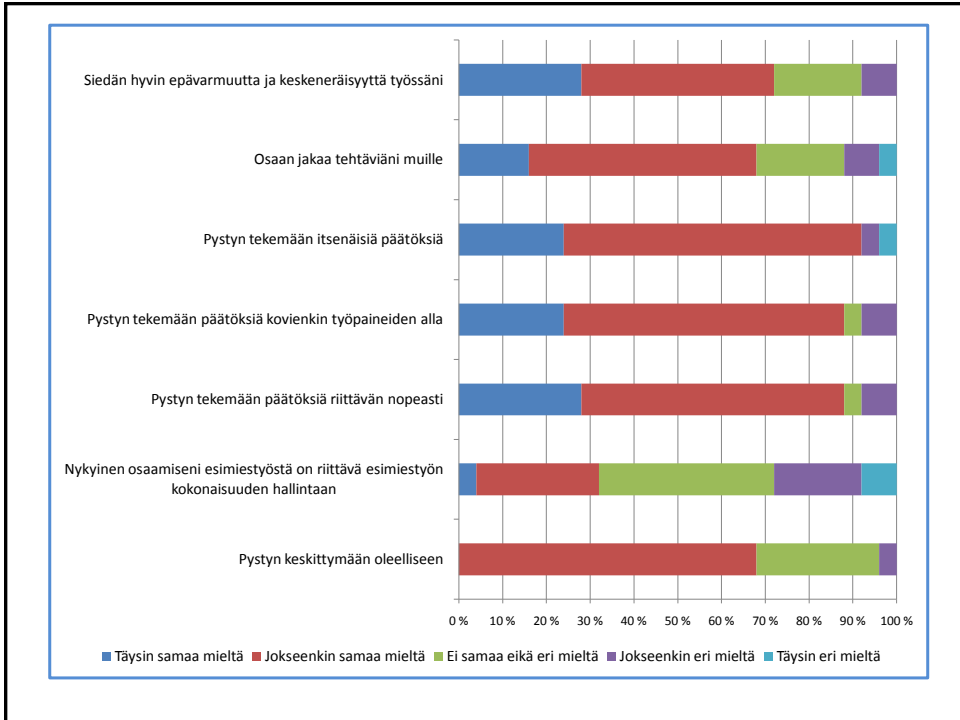
Etevan esimieskoulutus
Helmikuu 2010
Päivi Huotari



Pohdintaa

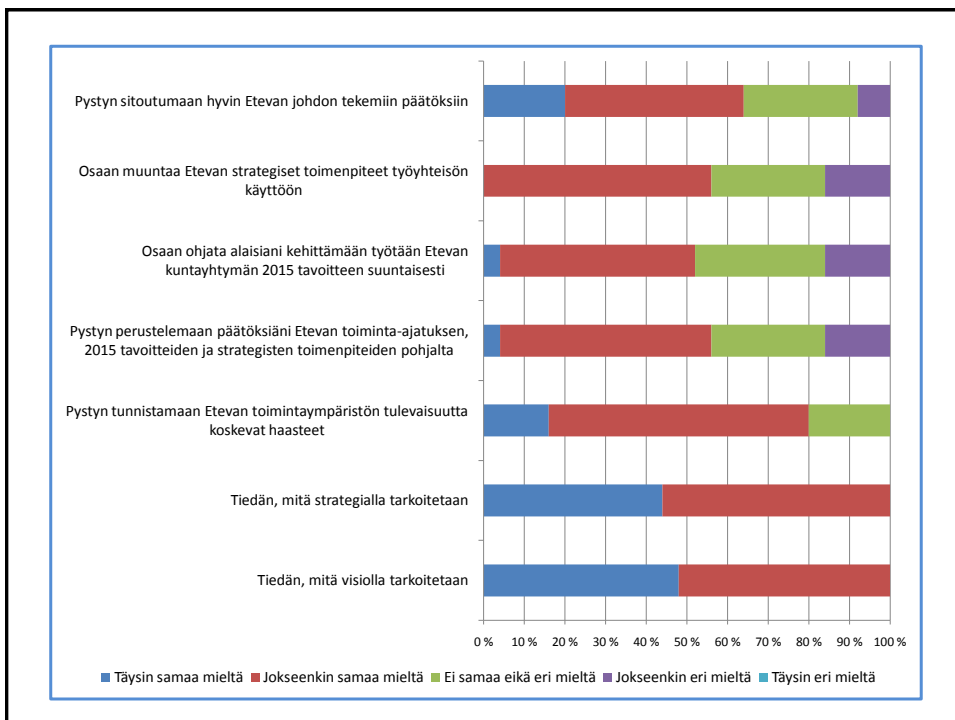
- Pitkä työhistoria antanut alustaa kehittää kuuntelua, yhteistyötä, keskustelua, lähestyttävyyttä
- Puuttuu näkökulma esimiehen esimiehestä eli sen heijastuma jää todentumatta, miten tulee kohdelluksi ja toimii itse alaisena
- Muutos ja esimiestyön muutos haastaa kokonaisuuden hallinnan
- Palautteen saamiseen omasta esimiestyöstä ei ole järjestelmää

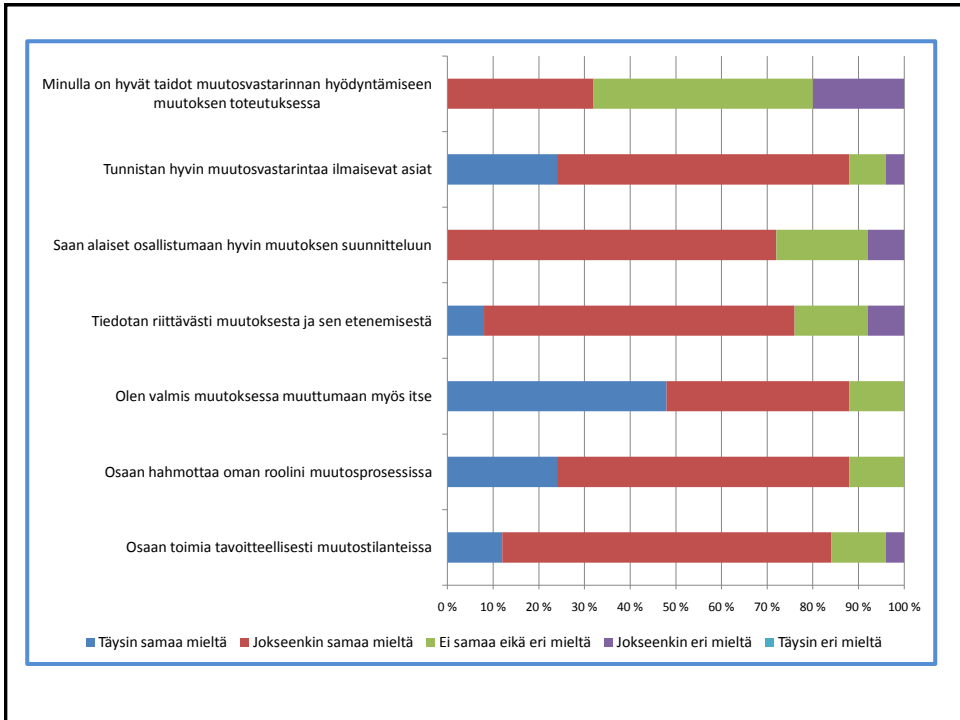
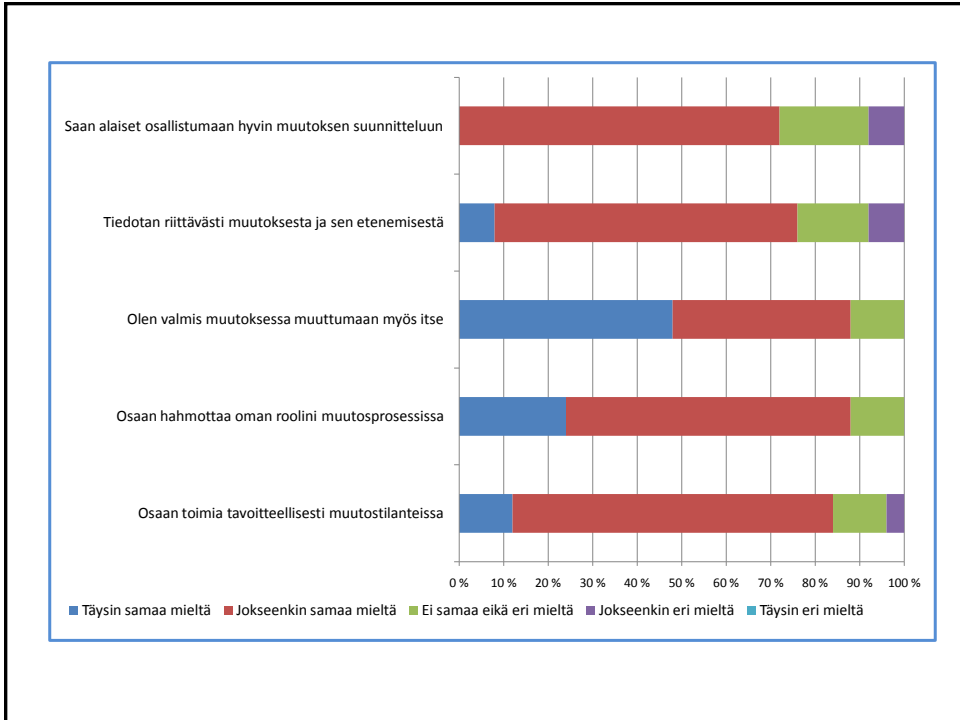


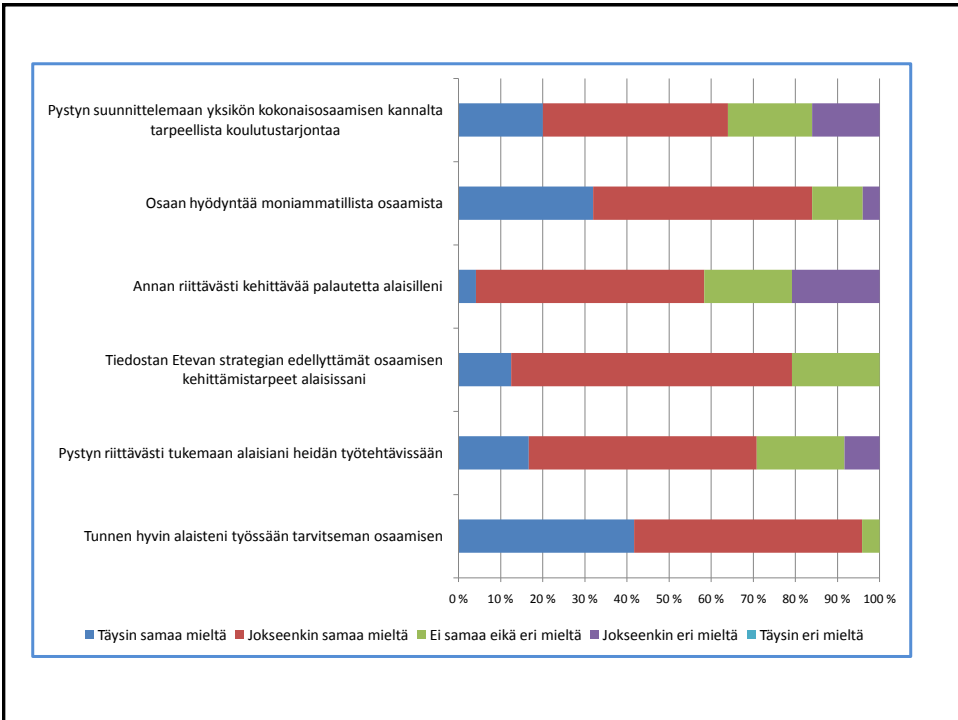
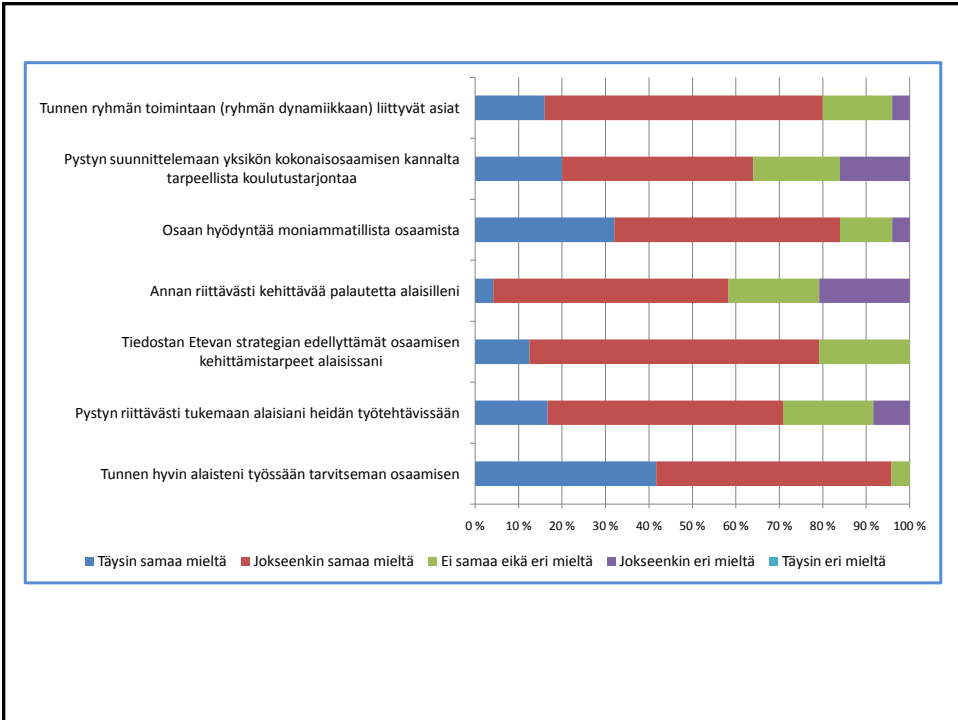


Pohdintaa...

- Etevan strategia ei konkretisoidu riittävästi
 - Uusi organisaatio
 - Kahden kulttuurin kohtaaminen
- Oman roolin hahmottamisongelmat voivat selittää, ettei osata viedä Etevan strategiaa
- Visio ja strategiäkäsitteet tuttuja
- Organisaation sisäistä ja ulkoista yhteistyötä tehdään mielellään

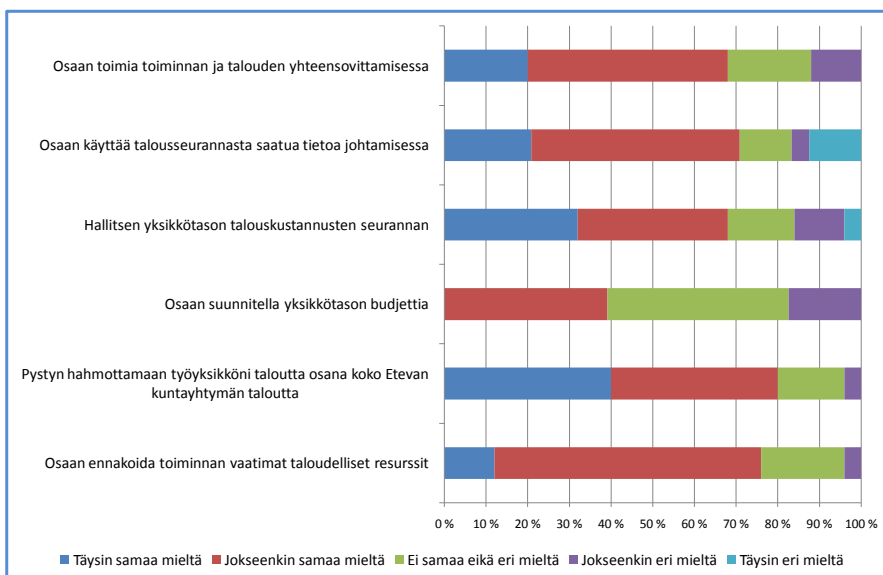






Pohdintaa...

- Tulokset positiiviset
- Työkalupakki kunnossa
- Mikä olisi alaisten näkemys
- Muutosten määrä tuo ristiriitaisen tilanteen: voi nähdä muissa muttei itsessä
- Oma työkokemus voi antaa vahvuutta tunnistaa tarvittavaa osaamista



- Hyvät välineet ja ohjeet budjetin tekemiseen
- Yhteistyöverkostot palvelujen tuottajien ja sosiaalityöntekijöiden kanssa – oikea paikka etc
- Näennäisesti osataan suunnitella, mutta ovatko toiminnan tavoitteiden suuntaisia
 - yhdistyminen ja kuntien taloudellinen tilanne
 - lyödään lukkoon 2011 suoritehintoja
 - suurin haaste yhteiseen näkyyn on toisten tunteminen
 - asiakkaan elämä ei kulkee budjettivuosittain – haasteena on pitkän ajan vaikuttavuus
 - puhuminen talousihmiselle kielellä, jota he ymmärtävät
 - prosessien ja palvelujen tarkistaminen – tiukkuus pakottaa tarkistamaan, onko puhetta vai onko todellista
 - hyvä että lähiesimies tekee käyttösuunnitelma= yksikön budjetin pohja
 - asiakkaita väärissä palvelutuotteissa, kunnat määrittävät
 - lähiesimiesten vaikutusmahdollisuudet pienet
 - → talous ja pitemmän ajan vaikuttavuus eivät ole pelkästään vastakkaisia

Minkälaista muutostarvetta tunnistat itsessäsi esimiehenä /asiantuntijana

- Talousosaaminen
- Uutta tietoa ja näkökulmaa
- Esimiehen roolin vahvistaminen
- Työyhteisön ristiriitojen ja tunteiden käsittely
- Työn organisointi
- Henkilöstöjohtaminen
- Työn jakaminen
- Tiedon suodattaminen vertikaalisesti

Muutostarve...

- Palautteen antaminen
- Strateginen johtaminen
- Arviointi ja toiminnan parantaminen
- Lainsäädäntö
- Verkostotyö
- Muutoksen johtaminen

Pohdintaa...

- Epävarmuus omasta työstä ja ammattitaidosta organisaatiomuutoksen myötä
- Organisaatiomuutos
- Vaatimukset kasvaneet
- Henkilöstö haasteellisempaa kuin ennen
 - Valveutuneempia omista oikeuksista
 - Sairaslomatilastot
 - Päihdeongelmat
 - Yleinen sitoutumattomuus, työmoraali
 - Ikäjohtaminen - hiljaisen tiedon jakaminen, sairastumiset
 - Työnkuorman jakaminen

Miksi hakeuduit esimieskoulutukseen?

- Itsensä ja oman esimiestyön kehittäminen
- Uusi ja laajempi tieto ja näkemys
- Ei aiempaa esimieskoulutusta tai esimieskoulutuksen päivitys
- Kollegiaalinen tuki ja keskustelu
- Tukea ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen
- Työn haasteet vaativammat – oma osaaminen
- Ky:n strategian siirto omaan yksikköön
- Muutoksen johtaminen
- Tulevaisuusajattelu
 - Koulutus vastaa omaa tehtävää, taloudellinen syy, lievä paine organisaatiossa

Minkälaisia valmiuksia alkavassa esimieskoulutuksessa tulisi mielestäsi olla esillä?

Mitkä ovat omassa esimiestyössäsi/asiantuntijatehtävissäsi keskeisimpiä kehittämistä edellyttäviä osa-alueita?

- Ihmisten johtaminen
- Henkilöstöjohtaminen
- Esimiehenä toimiminen
 - Esimiehen osaaminen on keskeinen asia tavoitteidensa mukaiseen toimintaan
- Valmiuksia muutosjohtamiseen
- Prosessien johtaminen
- Työlainsäädäntö
- Verkostot / verkostoituva työ
 - Oppilaitosyhteistyö
- Laatujohtaminen
- Talousosaaminen
- Strateginen johtaminen

- Painopistealueet ovat olleet erilaiset kahdessa organisaatiossa; talousosaaminen (UEP) ja henkilöstöjohtaminen (PKY) –miten saisi yhdistettyä ja hyödynnettyä

Omat johtamisvalmiuteni

1. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia toimia esimiehenä

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Osaan johtaa entistä ammattitaitoisemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen kokonaisuuksia entistä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen itsenäisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paineensietokyky on kasvanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn entistä parempaan yhteistyöhön alaiseni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on rohkeutta toimia esimiesasemani mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn jakamaan vastuuta ja tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan myöntää tietämättömyyteni alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mitä asioita olisit toivonut lisää opintojaksolle Ammattina esimies, jotka olisivat tukeneet johtamisvalmiuksiasi vielä enemmän?

3. Kuinka hyvin olet pystynyt hyödyntämään opintojaksosta Ammattina esimies oppimiasi asioita käytännössä?

- Erittäin hyvin Jokseenkin hyvin Jokseenkin huonosti En lainkaan En osaa sanoa

4. Perustele edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

5. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia strategiseen johtamiseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Ymmärrän strategian merkityksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän vision merkityksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan organisaationi toimintaympäristön tulevaisuutta koskevat haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan entistä paremmin ohjata työyhteisöä kehittämään perustehtävää koko organisaation tavoitteen suuntaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan soveltaa organisaation strategiset toimenpiteet työyksikköni käyttöön ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän entistä enemmän alaiseni tuottamaa tietoa yksikköni toiminnan suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tuottaa omaa vastuualuettani ohjaavan toimintasuunnitelman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen sovittujen tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitän aina alaisilleni toimintamme tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kykenen välittämään positiivista kuvaa tulevaisuudesta alaisilleni ja kannustamaan heitä vaikeinakin aikoina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn sitoutumaan hyvin Etevan johdon tekemiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn entistä paremmin perustelemaan päätöksieni Etevan toiminta-ajatuksen, 2015 tavoitteiden ja strategisten toimenpiteiden pohjalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Pystyn entistä paremmin kartoittamaan alaisten koulutustarpeet, jotka palvelevat organisaation strategiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän alaisten osaamisen yksikön johdonmukaisen kehittämisen toteutumiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen alaisiani heidän työtehtävissään entistä tarkoituksenmukaisemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää työyhteisön moniammatillista osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan entistä enemmän kehittäväää palautetta alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitän alaisten osaamistarpeita säännöllisesti kehityskeskustelulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mitä asioita olisit toivonut lisää opintojaksoille Strateginen johtaminen vammais palveluissa ja Strateginen henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen, jotka olisivat tukeneet johtamisvalmiuksiasi vielä enemmän?

8. Kuinka hyvin olet pystynyt hyödyntämään Strategisen johtamisen opintokokonaisuudesta oppimiasi asioita käytännössä?

Erittäin hyvin Jokseenkin hyvin Jokseenkin huonosti En lainkaan En osaa sanoa

9. Perustele edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

10. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia muutoksen johtamiseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Osaan toimia tavoitteellisesti muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman roolini muutosprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis muuttamaan muutoksessa myös itse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotan muutoksesta oikea-aikaisesti ja riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn motivoimaan alaiseni hyvin muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan muutosvastarintaa ilmaisevat asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää muutosvastarintaa muutoksen toteutuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Osaan luoda keskustelemaa ilmapiiriä työyhteisöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen ohjaamaan työyhteisön vuorovaikutusta työlähtöiseen ja ammatilliseen suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaan puuttua oikea-aikaisesti työyhteisön ristiriitatilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on entistä enemmän työkaluja ohjata alaisiani ristiriitatilanteiden käsittelyssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on rohkeutta ottaa työyhteisön ongelmia käsiteltäväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn ristiriitatilanteissa tarkastelemaan asioita eri osapuolten näkökulmista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen erottamaan ristiriidoissa asiat tunteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ryhmän dynamiikan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kuinka hyvin oppimistehtävä ja mentorointiryhmä antoivat valmiuksia työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen?

Erittäin hyvin Jokseenkin hyvin Jokseenkin huonosti Ei lainkaan En osaa sanoa

13. Perustele edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

.....

.....

.....

.....

.....

14. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia toiminnan laatuun ja prosessijohtamiseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Osaan kehittää työyhteisöni toimintaa entistä asiakaslähtöisemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan mitata asiakastytytyvääsyyttä luotettavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on entistä enemmän työkaluja kehittää työyhteisöni toiminnan laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn ohjaamaan alaisiani kuvaamaan työyksikön prosessit ja niiden mallintamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn ohjaamaan alaisiani arvioimaan prosesseja toiminnan kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kuinka hyvin olet pystynyt hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan laatu ja prosessijohtaminen oppimiasi asioita käytännössä?

Erittäin hyvin Jokseenkin hyvin Jokseenkin huonosti En lainkaan En osaa sanoa

16. Perustele edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

.....

.....

.....

.....

.....

17. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia toiminnan arviointiin ja kehittämiseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Ymmärrän entistä paremmin toiminnan arvioinnin merkityksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kuvaamaan organisaation johdolle toimintamme tarpeellisuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kuvaamaan organisaation johdolle toimintamme vaikuttavuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kuvaamaan organisaation johdolle toimintamme prosessien toimivuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kuvaamaan organisaation johdolle toimintamme tehokkuuden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kuinka hyvin olet pystynyt hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan arviointi ja kehittäminen oppimiasi asioita käytännössä?

Erittäin hyvin Jokseenkin hyvin Jokseenkin huonosti En lainkaan En osaa sanoa

19. Perustele edelliseen kysymykseen antamaasi vastausta

.....

.....

.....

20. Arvioi koulutuksesta saamiasi valmiuksia yksikkösi talousjohtamiseen

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Osaan ennakoida toiminnan vaatimat taloudelliset resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän yksikköni taloudellisen tilanteen osana koko organisaation taloudellista tilannetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan suunnitella yksikkötason budjetin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen yksikkötason talousjohtamisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää taloushallinnasta saatua tietoa johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan huomioida taloushallinnasta saadut tiedot yksikköni toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Kuinka hyvin olet pystynyt hyödyntämään opintojaksolta Toiminnan talous ja johtaminen oppimiasi asioita käytännössä?

Erittäin hyvin Jokseenkin hyvin Jokseenkin huonosti En lainkaan En osaa sanoa

22. Koen saaneeni seuraavia valmiuksia johtamiskoulutuksesta

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Itsensä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajuuden jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimijohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmanratkaisuvalmius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön valmentaminen ja kannustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimaannuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainväliset valmiudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Mikä oli johtamiskoulutuksessa erityisen hyvää?

.....

.....

.....

24. Mitä asioita johtamiskoulutuksesta olisi voinut jättää pois?

.....

.....

.....

25. Miten johtamiskoulutusta tulisi mielestäsi kehittää, jotta se antaisi mahdollisimman monipuolisesti johtamisvalmiuksia?

Lähetä

