

Laura Mustanoja

”TÄRKEINTÄ ON KESKITTYÄ PERUSTEHTÄVÄÄN”

Lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan ikääntyvien hoitotyössä

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Hoitotyön koulutusohjelma
Marraskuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2018	Tekijä Laura Mustanoja
Koulutusohjelma Hoitotyön koulutusohjelma		
Työn nimi ”TÄRKEINTÄ ON KESKITTYÄ PERUSTEHTÄVÄÄN” Lähijohtajien käsityksiä heidän johtamisosaamisestaan ikääntyvien hoitotyössä		
Työn ohjaaja Yliopettaja TtT Annukka Kukkola	Sivumäärä 33 + 3	
Työelämäohjaaja Palvelualuejohtaja Minna Mäkitalo-Rauma		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan sekä heidän lisäosaamisen tarvettaan ikääntyvien hoitotyössä. Tavoitteena oli, että palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehittäessään lähijohtajien johtamisosaamista. Palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa sekä suunnitellessaan koulutuksia. Lähijohtajien johtamisosaamisen kehittymisen seurauksena henkilöstön työhyvinvointi ja osaaminen kehittyy ja tämä vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden saamaan hoitoon.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön kohderyhmä koostui 28 lähijohtajasta, jotka työskentelivät kotihoidossa, palveluasumisessa ja laitoshoidossa. Aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi 17 lähijohtajaa. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan lähijohtajien itsensä johtamisosaamisessa oli työkokemuksen kautta tullutta osaamista sekä siinä koettiin olevan haasteellisia alueita. Henkilöstöjohtamisen osaamisessa lähijohtajat arvioivat olevan taustatekijöistä tulevaa osaamista, toimintatapoihin perustuvaa osaamista sekä siinä olevan haasteellisia osaamisalueita. Toiminnan, talouden ja muutosjohtamisen osaaminen arvioitiin perustuvan toimintavoista muodostuvasta osaamisesta. Näissä arvioitiin olevan myös haasteellisia osaamisalueita. Lähijohtajat kokivat kaikissa osa-alueissa olevan kehittämistä.</p> <p>Tulokset vahvistavat aiempaa tutkittua tietoa hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Tuloksista käy ilmi lähijohtajilla olevan vahvaa henkilöstöjohtamisen osaamista. Tuloksissa nousi esille erityistä kehittystä vaativina osaamisalueina muutos- ja talouden johtaminen. Palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehittäessään lähijohtajien johtamisosaamista. Tulokset tukevat Soiten strategisten tavoitteiden toteuttamista, jossa panostetaan johtamiseen, osaamiseen ja sen kehittämiseen.</p>		
Asiasanat hoitotyö, hoitotyön johtaminen, johtamisosaaminen, lähijohtaminen, osaaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2018	Author Laura Mustanoja
Degree programme Nursing		
Name of thesis "CONCENTRATING ON THE BASICS IS THE MAIN THING" Local managers' ideas of their leadership and management competence in nursing the ageing		
Instructor Principal Lecture, PhD Annukka Kukkola	Pages 33 + 3	
Supervisor Head of division Minna Mäkitalo-Rauma		
<p>The purpose of the thesis was to describe local managers' ideas of their leadership and management competence and need for their additional competence in the nursing of the ageing. The objective was that head of division can utilise the results when developing the local manager's leadership management competence. The head of division can utilise results in the development discussions, competence inventory and when designing education. The wellbeing at work and knowledge of the staff develop as a consequence of the development of the local managers' leadership and management competence and this affects positively the care that the customers get.</p> <p>The qualitative method was used while making the thesis. The target group of the thesis consisted of 28 local managers who worked in home care, in service living and in institutional care. The material was collected with an open questionnaire. 17 local managers answered the inquiry. The material was analysed using an inductive content analysis.</p> <p>In the leadership and management competence of the local managers themselves, the competence which they had was gained through work experience according to the results, and they experienced that there were challenging areas in it. In the competence of staff management the local managers estimate that the competence comes from underlying factors, from the competence which is based on the ways of action and that there are challenging areas of competence in it. The management of operations, of economy and of change was estimated to be based on the competence of procedures and there were challenging parts in it. The local managers felt that there was room for development in all the sectors.</p> <p>The results confirm the earlier researched information about the management competence of the leaders in nursing. The results shows that the local managers have a strong competence in staff management. In the results the management of change and the management of economy rose forth as fields of know-how which especially require development. The head of division can utilise the results when developing the local managers' management knowledge. The results support achieving the strategic objectives of Soite which focus on management, competence and developing it.</p>		
Key words competence, first-line leadership and management, leadership and management competence, nursing leadership and management		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA	3
2.1 Osaaminen ja sen kehittäminen	3
2.2 Johtaminen ja lähijohtaminen	7
2.3 Hoitotyön johtaminen	8
2.4 Johtaminen ikääntyvien hoitotyössä	11
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	14
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	15
4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja kohderyhmä	15
4.2 Aineistonkeruu ja analyysi	16
4.3 Aineiston analyysi.....	17
5 TULOKSET	19
5.1 Lähijohtajien arviointi omasta johtamisosaamisestaan	19
5.2 Lähijohtajien kokemuksia johtamisosaamisen kehittämisestä.....	22
6 POHDINTA	24
6.1 Tulosten tarkastelua.....	24
6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja etiikka	27
6.3 Oman oppimisen pohdinta	28
6.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	30
LÄHTEET	31
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystuollon palvelurakennuudistuksen (SOTE-uudistus) suunnittelu alkoi vuonna 2015. Uudistuksen tavoitteena on saada väestölle yhdenvertaisemmat palvelut, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja sekä kohtuullistaa kustannusten kasvua. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, suunnitteilla on tehdä laajamittaisia rakenne- ja sisältömuutoksia. Uudistuksen aikataulussa on kuitenkin tullut viivästyksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Ikääntyvien osuus väestössämme kasvaa edelleen kovaa vauhtia, ja Sote-uudistus tuo omat haasteensa jo valmiiksi muuttuvaan sosiaali- ja terveysalan työkenttään. Vuonna 2015 ikääntyvien osuus väestöstä oli 19,9 prosenttia ja sen on ennustettu nousevan 2030 vuoteen mennessä 26 prosenttiin ja 2060 vuoteen mennessä 29 prosenttiin. (Tilastokeskus 2015, 2).

SOTE-uudistuksen suunnittelun myötä Keski-Pohjanmaalla on perustettu laaja-alainen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajakuntayhtymä Soite, joka yhdistää alueensa sairaanhoitopiirien ja kuntien terveyspalvelut yhdeksi kokonaisuudeksi. Kuntayhtymän visiona on tuottaa asiakas- ja potilaslähtöisiä palveluita ja olla osaamista arvosta sekä yhteistyötä ja moniammatillisuutta painottava sosiaali- ja terveystuollon organisaatio. (Soite b, 4).

Soiteissa kehitetään osaamista ja sen johtamista rakenteellisesti sekä toiminnallisesti, jotta sillä voitaisiin turvata strategisten tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaaminen tässä hetkessä sekä tulevaisuudessa. Taloudellisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan henkilöstön osalta osaavaa henkilöstöpolitiikkaa, rakenteellisia sekä toiminnallisia uudistuksia. Jotta uudistuksia saataisiin onnistuneesti läpi, se edellyttää myös henkilöstöltä osaamisen kehittämistä ja muutosmyönteisyyttä. (Soite b, 37; Soite 2017, 13–14.)

Kuntayhtymän yksi strateginen lähtökohta on tiedolla johtaminen, jossa saadaan yhdistettyä toiminta ja talous. Tarkoituksena on luoda strategisia tavoitteita mittaavia mittareita sekä uudenlaista johtamiskulttuuria. Kaikki johtamisen tasot sitoutuvat strategiaan tavoitteisiin ja niissä asetettuihin talouden ja toiminnan tavoitteiden seuraamiseen sekä tarvittaviin korjaaviin toimiin. (Soite 2017, 16–17.) Organisaation on menestyäkseen ennakoitava muutoksia, uudistuttava jatkuvasti sekä painotettava resursseja henkilöstön hyvinvointiin. (Soite b, 44). Hoivan ja hoidon tulosalueen visiona on laittaa asiakas keskiöön ottamalla osaaminen ja voimavarat käyttöön. Tavoitteina on kiinnittää huomiota työhyvinvointiin kehittämällä henkilöstöjohtamista, esimiestyötä ja työyhteisön jäsenyyttä. Tässä kiinnitetään huomiota henkilöstön ja johtamisen osallisuuteen, vastuuseen sekä osaamiseen. Johtamiskulttuurissa tavoitellaan aitoa kahdensuuntaista vuorovaikutusta. (Soite 2017, 38–39, 47.)

Hoitotyön johtamisosaamista on tutkittu laajasti eri näkökulmista ja sen tarpeellisuuden tunnustavat tiede, lait sekä suositukset. Hoitotyön johtamista tarvitaan luomaan lähtökohdat asiakas- ja potilaskeskiselle, laadukkaalle, vaikuttavalle, kustannustehokkaalle sekä moniammatilliselle hoitotyölle. (Sairaanhoitajat 2014). Terveystieteissä säädetään kunnalla tai sairaanhoitopiirillä olevan vastuu järjestää terveydenhuollon toimintayksiköihin johtamiseen ammattihenkilöitä, joilla on moniammatillista asiantuntemusta, jotka tukevat turvallisen ja laadukkaan hoidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. (Terveystieteilaki 30.12.2010/1326, § 4).

Osaamisella, osaamisen oikein suuntaamisella sekä osaavalla lähijohtamisella on yhteys hoidonlaatuun ja vaikuttavuuteen ikääntyvien sosiaali- ja terveystieteitä järjestettäessä. (Sosiaali- ja terveystieteitö 2017, 19). Kantanen (2017, 86) on tuottanut yleistettävää tietoa hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Hän on todennut tutkimuksessaan, että tutkimalla hoitotyön johtajan johtamisosaamista organisaatiokohtaisesti voidaan havaita kehittämistä vaativat osa-alueet. Johtamisosaamisen vaatimukset muuttuvat hoitotyön johtamisrakenteiden muuttuessa, ja tämä edellyttää johtamisosaamisen osa-alueiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä kehittämistä.

Opinnäytetyön aihe tuli työelämästä Soiten hoivan ja hoidon palvelualuejohtajilta. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ovat Soiten ja sen tulosalueen hoivan ja hoidon strategian mukaisia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan sekä heidän lisäosaamisen tarvetta ikääntyvien hoitotyössä. Tavoitteena oli, että palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehittäessään lähijohtajien johtamisosaamista. Opinnäytetyön tulokset antavat palvelualuejohtajille kohdennettua tietoa lähijohtajien johtamisosaamisesta. Palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa sekä suunnitellessaan koulutuksia. Lähijohtajien johtamisosaamisen kehittymisen seurauksena henkilöstön työhyvinvointi ja osaaminen kehittyvät ja tämä vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden samaan hoitoon, joka tukee organisaation vision ja strategian toteutumista.

Tässä opinnäytetyössä johtamisosaaminen rajataan itsensä, henkilöstön, toiminnan ja talouden sekä muutosjohtamisen osaamiseen. Opinnäytetyön lähestymistapa oli kvalitatiivinen. Aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella ja käsiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan lähijohtajalla palveluesimiestä. Ikääntyneen hoitotyön toimintaympäristö rajautuu kotihoitoon, palveluasumiseen ja laitoshoidon.

2 JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

Osaamista ja sen kehittämistä pidetään yhtenä merkittävimpänä tekijänä menestyksessä globaalissa sekä suomalaisessa työelämässä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 145). Organisaatiossa oleva yhteinen osaaminen, sen käyttö ja kyvyt kehittyä siinä ratkaisevat sen menestyksen jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä. Keskeistä tässä on, että organisaatio pystyy erottamaan menestyksen takana olevan osaamisen ja käsittelemään sitä raaka-aineen tavoin. Myös johtamisen ytimessä on osaaminen ja se on merkittävä osa esimiestyötä. (Tuomi & Sumkin 2012, 27, 33; Viitala 2015, 170–171, 173.) Osaaminen on moniulotteinen käsite. Sitä voidaan käsitellä organisaation osaamisena, johon katsotaan kuuluvan ryhmien sekä yksilöiden osaaminen ja kuinka ne toimivat yhteen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 147.)

2.1 Osaaminen ja sen kehittäminen

Yleisesti osaaminen määritellään koostuvan tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Jotta osaaminen olisi kuitenkin aktiivinen tekijä, se sisältää myös toimintaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Oppimalla muodostuu osaamista. Tiedostetusti ja tiedostamatta opitaan ja mikä muodostuu kokemuksen ja tarpeen kautta. Yksilön osaamiseen voidaan määritellä kuuluvan tiedot, taidot, kokemukset, asenne, tahto, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kontaktit ja verkostot. Näistä tiedot ja taidot muodostuvat opiskelun, koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta. Asenne, tunneäly ja persoonallisuus sekä motiivit ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kokemus voidaan liittää yllä mainittuihin taitoihin, tekemiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50–51, 65–66.)

Työelämäosaaminen muodostuu kvalifikaatiosta, kompetenssista, ammattitaidosta sekä ammatillisesta kasvusta ja kehityksestä. Kvalifikaatio määritellään lyhyesti työn osaamisvaatimuksiksi, jotka ovat pääsääntöisesti organisaatiolähtöisiä. Teorian pohjalta käsitteenä tämä jaetaan tuotannolliseen kvalifikaatioon eli taitoihin ja tietoihin, sekä siihen kuinka työ tehdään ja tuotetaan. Tähän osa-alueeseen liitetään useimmiten koulutustausta. Toisena osa-alueena on normatiiviset kvalifikaatiot eli kuinka ihminen mukautuu, sitoutuu ja verkostoituu työhönsä liittyviin asioihin. Kolmantena osa-alueena on kehitettävät kvalifikaatiot, jotka ilmenevät pätevyytensä kehittämisenä itseään sekä työtään. (Hanhinen 2010, 86, 142.)

Kompetenssi on pääsääntöisesti yksilölähtöisiä kykyjä ja valmiuksia. Tähän osa-alueeseen kuuluu kognitiivinen kyvykkyys eli kuinka ja miksi joku asia tehdään. Kuinka ihminen tekee asian, määrittää osaltaan hänen taidot sekä tiedot mitä emme itse tunnista. Miksi sitten ihminen tekee jotain, määrittää hänen uskomustieto ja asiatieto. Kognitiiviseen kyvykkyyteen liittyy myös älykkyys, jota on niin sanottua yleistä sekä erityisiin tekijöihin liittyvää älykkyyttä. Työelämäosaamisen kompetenssissa kognitiiviseen kyvykkyyteen sitoutuu luontaiset käyttäytymisen piirteet, tunne-elämä, motivaatio sekä tahto. Luontaiset käyttäytymisen piirteet vaikuttavat siihen, kuinka ihminen reagoi tai käyttäytyy eri tilanteissa. Tunneälykkyydellä on myös tärkeä rooli kykyjen ja valmiuksien käsittelemisessä. Motivaatio ja tahto näytätty kompetenssissa esimerkiksi prosessien ylläpitämisessä ja ihmisen omassa minäkuvassa. (Hanhinen 2010, 76.)

Ammattitaito on pääsääntöisesti työlähtöinen ja muodostuu työsuorituksessa työn vaatimista edellytyksistä ja työntekijän valmiuksista ja kyvyistä. (Hanhinen 2010, 143). Ammattitaito käsittää sellaisia valmiuksia, joiden avulla työntekijä hallitsee työtehtävänsä. Se voidaan käsittää seuraavien kvalifikaatioiden eli työelämän suunnalta tulevien vaatimusten kautta. Yleiset kvalifikaatiot, joita tarvitaan tehtäväkuvasta riippumatta, ovat esimerkiksi ongelmaratkaisutaidot ja paineensietokyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot eli substanssiosaaminen, jonka määrittää tietty ammattiala. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot määrittyvät taas tehtäväkuvan mukaan. Osaa näistä osa-alueiden osista voidaan määrittää osaamiseksi ja osaa taas kutsua henkilökohtaisiksi kyvyiksi. Kaikkia edellä mainittuja kvalifikaatiota voidaan käsittää valmiuksina, jotka muodostavat ammattitaidon. (Viitala 2015, 180.)

Osaamisen tekijänä voidaan pitää myös suhdetta muihin osaajiin ja verkostoihin. Tänä päivänä tietoa on paljon ja sitä tulee koko ajan lisää, joten yksin tätä tietomäärää ei kukaan pysty käyttämään onnistuneesti. On osattava jakaa, luoda, kohdentaa ja hyödyntää osaamista tiimeissä, organisaatioissa sekä yli organisaatorajojen niin ihmisten kuin tietotekniikan kanssa. (Ojala 2008, 51.) Ryhmäoppimisen kautta voidaan siirtyä organisaation oppimiseen. Organisaation sisällä voi toimia useita eri tiimejä ja toiminta on monimutkaista, joten se luo edellytykset ryhmäoppimiselle. Tämä tapa luo laatua ja myös mahdollisesti kehittää tai auttaa kohdentamaan jotain uutta, mikä voi luoda organisaatiolle kilpailuetua. (Viitala 2015, 174–176.)

Organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: kynnys-, perus- sekä ydinosaamiseen. Kynnysosaaminen on osaamista mikä organisaatiolla täytyy olla, jotta se selviää toimintakentällä. Siihen kuuluu perusosaaminen sekä tukevat osaamiset. Tukevat osaamiset palvelevat lähtökohtaisesti organisaation sisäistä toimintaa. Perusosaaminen on lähes samaa kaikilla kilpailevilla organisaatioilla. Ydin-

osaamisen perusosaamisesta erottaa sillä, että se tuo asiakkaalle lisäarvoa, joka tuo kilpailuetua muihin toimijoihin. Käytössä olevan ydinosaamisen lisäksi löytyy osaamista, jota ei vielä hyödynnetä organisaation toiminnassa. Se voi olla strategisesti merkittävää osaamista jota ei olla tunnustettu, mitä ei ole vielä osattu kohdentaa sekä kehitteillä olevaa osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 83; Viitala 2015, 174–175.)

Organisaation osaamisen sisällön luovat yksilöt, jotka jakavat, kohdentavat, yhdistävät sekä kehittävät osaamistaan yhdessä. Tämän muuttuessa vielä yhteiseksi näkemykseksi tai toimintavaksi voidaan puhua organisaation osaamisesta. Jotta tämä onnistuisi organisaatiolla on oltava rakenteet, jotka antavat mahdollisuudet jakamiselle, kohdentamiselle, yhdistämiselle sekä kehittämislle. Lisäksi organisaation on ohjattava, tuettava ja vaalittava tätä osaamista. Osaaminen pitää sisällään myös hiljaisen tiedon. Ne ovat tarinoita, sääntöjä, joita ei ole koskaan kirjattu sekä asenteita ja arvoja. Näitä tekijöitä yhdistää se, ettei niitä virallisesti pueta sanoiksi vaan niiden mukaan vain toimitaan. (Ojala 2008, 53; Tuomi & Sumkin 2012; 51.)

Strategia ja tavoitteet määrittävät mitä osaamista organisaatio tarvitsee ja sen avulla voidaan löytää kehittämistarpeet. Osaamisen kehittämisen tarpeen taustalla on myös usein organisaation muutos- tai kehitystarve, joka käytännössä muokkautuu osaamistarpeeksi. (Ojala 2008, 53, 214; Tuomi & Sumkin 2012, 57.) Organisaation osaamista kohdennetaan, kehitetään ja vaalitaan osaamisen johtamisen järjestelmän avulla. Mitä paremmin tämän järjestelmän osat saadaan toimimaan yhteen, sitä paremmin ne tukevat strategisia tavoitteita. Tähän järjestelmään sisällytetään rakenteelliset ratkaisut, toimintamallit, periaatteet ja työkalut, joilla voidaan tukea organisaation osaamista. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmällä seurataan osaamisen laatua ja määrää. Henkilöstön ja työyhteisöjen osaamista kehitetään esimerkiksi kehityskeskusteluilla ja osaamiskartoituksilla. Tätä osaamista tukevat HR-toiminnot, kuten rekrytointi ja urasuunnittelu. (Viitala 2015, 184.)

Organisaation kehittyminen perustuu yhteisen näkemyksen kartoittamisesta ja sen jalkauttamisesta käytäntöön. Tässä tärkeää on saada mukaan mahdollisimman monta eri kokemusta, sillä yksittäisen ihmisen kokemus on liian kapea. Ainoastaan yhden henkilön kehitys ei myöskään yleensä tarkoita organisaation osaamisen kehittymistä. Tähän tarvitaan tämän yhden henkilön osaamisen jakamista muiden yksiköiden käyttöön sekä sitä kautta koko organisaation osaamiseksi. Käytännössä organisaation, joka kehittyy koko ajan, on osattava johtaa päämäärätietoisesti, toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja ja osattava hyö-

dyntää kaikki osaaminen. (Ojala 2008, 71, 78; Tuomi & Sumkin 2012, 13, 31.) Osaamisen tunnistamisessa, levittämisessä sekä oikein kohdentamisessa on haasteita, joten sitä ei aina osata hyödyntää kokonaisuutena. (Viitala 2015, 177).

Organisaation kehittämisen luo yksilön oppiminen, joten tätä pitää tukea, ohjata sekä luoda sille oikeat puitteet. (Ojala 2008, 66). Terveysthuollon ammattilaisella on velvollisuus ylläpitää ja huolehtia ammattitaidostaan. Organisaatiolla on velvollisuus valvoa tämän toteutumista ja luoda sille edellytykset, kuten järjestää täydennyskoulutusta. (Laki terveysthuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559, § 8; Terveysthuoltolaki 30.12.2010/1326, § 5.) Nykyisin ajatellaan jokaisen yksilön sekä yhteisön olevan vastuussa omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä, jota organisaatio tukee rakenteilla, toimintamalleilla ja johtamisella. Kuitenkaan organisaatioilla ei ole aikaa odottaa, että yksilöt kohdentavat omat kehittämistarpeensa ja kehittävät niitä. Vastuu osaamisesta on siis yhteistä. Yksilö kehittää osaamistaan ja organisaatio tukee tässä. (Viitala 2015, 189.)

Kaikki osaamisen alueet kasvavat ja kehittyvät noviisista asiantuntijaksi. Välissä on portaita kehittynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija sekä taitava suorittaja. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014.) Työsuoritus on kehämäinen oppimisprosessi. Siinä henkilö työsuorituksessa tulneiden kokemusten ja havaintojen avulla reflektoidaan ja metakognitioidollaan soveltaa tietojaan ja taitojaan työkontekstiin. (Hanhinen 2010, 144.) Työntekijän on oltava tietoinen omasta osaamisestaan eli tunnistettava omat heikkouksensa ja vahvuutensa, jotta hän voi käyttää ja kehittää niitä onnistuneesti. (Viitala 2015, 182).

Henkilöstö voi kehittyä behavioristisella tai konstruktivisella kehittämisnäkemysellä tai yleisimmin niiden sekoituksella. Behavioristisessa näkemyksessä osaamisen kehittäminen on mekaanista toimintaa, joissa puuttuvia tietotaitoja lisätään. Käytännössä siinä kerätään tietoa mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan ja mitä sieltä puuttuu. Näiden tietojen perusteella järjestetään koulutuksia. Konstruktivisessa kehittämisajattelussa keskeistä on oppijälähtöisyys ja aktiivisuus. Siinä osaamista analysoidaan syvällisesti ja kehitetään sen perusteella. Käytännössä henkilöstö reflektoi kokemustensa kautta osaamistaan. Tästä parhaimman tuloksen saa, kun reflektoinnit käydään läpi erilaisissa arviointikeskusteluissa. (Viitala 2015, 189–190.)

Yksilötason osaamista voidaan kartoittaa ja kehittää perehdyttämällä, kehityskeskusteluilla, osaamiskartoituksilla ja kahdenkeskisillä sekä ryhmässä tapahtuvilla keskusteluilla. Osaamiskartoitukset ovat oiva tapa osaamisen hahmottamiselle, erittelemiselle sekä selkeyttämiseksi niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Yksikkö- tai organisaatiotasolla voidaan luoda kuvaus, joka auttaa suunnittelemaan tarpeellisia

osaamisen kehittämistoimia laajemmin. Yksilötasolla tällä saadaan pohja arviointikeskusteluille ja tukea kehittämissuunnitelman tekemiselle. Tällä tavalla voidaan jäsentää ja suunnata osaaminen oikein perustellen sekä lisätä organisaation tai yksikön arvostusta. (Viitala 2015, 177, 182–184.)

Säännöllisillä ja jatkuvilla kehityskeskusteluilla tuetaan osaamisen kehittymistä järjestelmällisesti. Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa tavoitteellinen, systemaattinen ja säännöllinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu. Niiden tarkoitus on olla tasavertainen dialogi, missä kuitenkin alainen on pääosassa. Tarkoituksena on käsitellä nykyhetken tila sekä tulevaisuuden suunta. Vähimmäismäärä keskusteluille on kerran vuodessa, mutta yleensä myös 3–6 kuukauden välein tai muutostilanteissa. Tavoitteena on kehittää yksilön osaamista sekä kartoittaa osaamista organisaatiolle. (Viitala 2015, 187–188.)

2.2 Johtaminen ja lähijohtaminen

Johtaja on elinehtoinen tekijä jokaisessa organisaatiossa. Korkealaatuinen ja tehokas johtaminen määrittelevät organisaation menestyksen. (Drucker 1955, 3.) Johtaminen (management) voidaan määritellä prosessina, joka sisältää suunnittelun, organisoinnin, vaikuttamisen, kontrolloinnin ja ongelmaratkaisun sekä päätöksenteon. Johtamisesta puhuttaessa prosessin tarkoituksena on saada ihmiset kykenemään yhteiseen suoritukseen, joka palvelee organisaation tavoitteita. Johtajuus (leadership) taas voidaan määritellä vuorovaikutusprosessina, jossa pyritään yhteiseen tavoitteeseen vaikuttamalla yksilöön ja/tai ryhmään. Mitä johtaminen on käytännössä, vaihtelee organisaation vision, strategian, tavoitteiden, arvojen ja haasteiden mukaan. Johtaminen yksinkertaisuudessaan on suunnitelmallista perusasioiden tekemistä, joiden takana on selkeä strategia, joka on suunniteltu organisaation visioiden ja arvojen pohjalta. (Drucker 2001, 20; Sydänmaanlakka 2012, 65, 108, 172.)

Sydänmaanlakan (2015, 52–54) mukaan johtamisen viitekehys muodostuu eri johtamisen suuntauksista. Strateginen johtaminen painottuu julkisella puolella, sillä ilman visiota ja päämäärää ei voida tietää minne suuntaan johdetaan. Julkisella puolella on ennen johdettu ylhäältä alas, mutta nyt on ollut aika siirtyä hajauttamaan strateginen ajattelu koko organisaatioon. Tavoitteellinen johtaminen on aina johtamisen ytimessä niin myös tässäkin viitekehyksessä. Julkisilla organisaatioilla haasteena on ollut toimivan, kokonaisvaltaisen sekä innovatiivisen suorituksen johtamisen prosessin sekä sen kehitystä tukevan kulttuurin puuttuminen. Arvojohtamisen sekä eettisen johtamisen avulla saadaan rakennettua toimiva ja

yhteinen kulttuuri ja toimintatavat. Tärkeää on arvostaa ihmisiä niin, että he voivat olla ylpeitä siitä, mitä tekevät. Ihminen pitäisi nähdä luotettavana potentiaalina, jota kehitetään.

Jaettua ja valmentavaa johtamista hyödynnetään läpi organisaation. Tietomäärää on nykyään runsaasti ja se on hajautettuna eri ihmisille ja tiimeille. Jaetussa ja valmentavassa johtamisessa ratkaisut luodaan yhdessä, jolloin ne kehittävät toimintaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näissä tilanteissa johtaja olisi tilanteen organisoida ja mahdollistaja. Eri ihmisiä ja tiimejä johdettaessa on tunnettava eri johtamistyyliä, jotta heitä voidaan johtaa heille sopivalla tavalla. Innovaatiojohtamiselle sekä jatkuvalla uudistamiselle on tehtävä tilaa julkisen organisaation johtamiseen, jotta se voi onnistua toimintakentällään. On osattava löytää toimintamalleihin uusia ratkaisuja sekä kyseenlaistettava olemassa olevat mallit. Johdettaessa organisaatiota on ajateltava sen olevan oppiva systeemi, joka on sujuva ja nopeasti kehittyvä. Tässä julkisella puolella on ollut haasteita ja toiminta on ollut enemmänkin kontrolloivaa ja muutosten välttämiseen perustuvaa. Jotta toimintapa muuttuisi, pitäisi keskittyä osaamisen kehittämiseen ja etenkin johdon ja esimiehien koulutuksiin. Itsensä johtamiseen ja etenkin hyvinvoinnin panostamiseen tulisi kiinnittää huomiota kaikilla organisaation tasoilla, jotta organisaatio voisi voida hyvin. (Sydänmaalakka 2015, 53–56.)

Organisaatiossa lähijohtaja sijoittuu johtajaporrastuksessa keskijohtajan ja työntekijän väliin. Hän on henkilö, jonka tehtävänä on toteuttaa oman organisaation strategisia linjauksia. Hänen vastuulleen ei kuulu strategioiden määrittäminen, vaan niiden tulkitseminen ja vieminen käytäntöön alaisilleen. (Laaksonen & Ollila 2017, 10, 17–18; Rissanen & Lammin-Takanen 2017, 82.) Tämän vuoksi nopeatahtiset sekä vaihtuvat uudistukset tuovat lähijohtajien työnkuvaan haastetta ja epävarmuutta, ellei ylempi johto pysty tuomaan tavoitteita ja sisältöä tarkasti ilmi. (Vartiainen 2017, 33–34). Lähijohtajalla on oltava monipuolista osaamista, jotta hän voi tehdä työtehtävänsä kantaen niistä vastuun. (Laaksonen & Ollila 2017, 140).

2.3 Hoitotyön johtaminen

Hoitotyön johtajan työnkuva on johtaa toimialuettaan niin, että kuntalaiset saavat perusoikeuksiinsa kuuluvat palvelut. Jokaisessa yksikössä on oltava johtaja. Työnkuvan kokonaisuus muodostuu palveluiden järjestämisestä, organisoinnista sekä seurannasta kunnan omana palveluna tai yhteistyössä muiden alan toimijoiden kanssa. Työyksikköä tulee johtaa tukien laadukasta asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kokonaisuutta, kuntouttavaa työtä ja toimintatapojen kehittämistä. Haasteena johtajalla on

palvelujen saatavuuden, rakenteiden toimivuuden sekä henkilöstön osaamisen ja riittävyyden turvaaminen. (Heikka 2008, 101; Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalousta 28.12.2012/980, § 19, § 20, § 22.)

Hoitotyön johtajuutta tarvitaan luomaan puitteet asiakas- ja potilaskeskeiselle, laadukkaalle, vaikuttavalle sekä kustannustehokkaalle hoitotyölle. Ihmisarvo, itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus ja huolenpito ovat arvoja, joita voidaan pitää hoitotyön johtamisen lähtökohtana. (Sairaanhoitajat 2014.) Hoitotyön johtajat voivat kehittää osaamisessaan terveyden edistämisen asiantuntijuutta sekä tiedon tuottoa ja välitystä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31). Osaavalla lähijohtamisella ja sen oikein suuntaamisella taataan ikääntyneille asiakkaille heidän tarvitsemansa hoito ja huolenpito sekä sillä tuetaan asiakas- ja potilasturvallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 19).

Hoitotyön johtamisosaaminen voidaan jakaa kahteen isompaan kokonaisuuteen, yleis- ja erityisosaamiseen. Yleisosaaminen pitää sisällään suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen, viestinnän ja vuorovaikutustaidot, näyttöön perustuvan päätöksen teon edistämisen, palveluiden käynnistämisen, innovaation, joustavuuden sekä maltin, eettiset arvot ja rehellisyyden, ammatillisen osaamisen ja uskottavuuden sekä henkilökohtaisen sitoutumisen. Edellä mainitut johtamisosaamisen alueet ovat hoitotyön johtajilla parempia kuin erityisosaaminen. Erityisosaamiseen kuuluu substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen (Kantanen 2017, 85; Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2015, 673–675.)

Tutkimuksen mukaan hoitotyössä keski- ja ylempi johto on arvioinut johtamisosaamisensa paremmaksi kuin lähijohtajat. Ainoastaan substanssiosaamisessa lähijohtajat arvioivat osaamisen olevan parempaa. (Kantanen 2017, 50, 53, 85; Kantanen ym. 2015, 673–675.) Sosiaali- ja terveystoimen johtamisen työkuvassa näkyy suurelta osin talouden, toiminnan, henkilöstön ja muutoksen johtamista. Johtajien kehittämisosaamisen tarpeet keskittyvät palvelutoiminnan laadun, palvelujen organisoimisen, teknologian hyväksikäyttämisen ja tietoturvan kehittämiseen. (Heikka 2008, 101–108, 168.) Laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi painotetaan hoitotyön johtamisosaamisessa henkilöstöhallintoa, suunnittelua ja seurantaa, organisointia, työnjohtamista ja ohjaamista sekä osaamisen oikein kohdentamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 23). Itsensä johtamisen ajatellaan olevan johtamisen keskus. (Sydänmaanlakka 2017, 16). Tutkimusten ja suosituksen perusteella tässä opinnäytetyössä avataan laajemmin käsitteet itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen, toiminnan ja talouden johtaminen sekä muutosjohtaminen.

Itsensä johtaminen on monitieteellinen ala, sillä yksittäinen tieteenala ei pysty selittämään koko aiheen moniulotteisuutta. Itsensä johtaminen voidaan hahmottaa ja ymmärtää Oy Minä -mallin kautta. Se on malli, jossa ihminen itsessään on yritys. Toiminnan taustalla on visio ja tavoitteet. Toimintaa johtaa tietoisuus, joka taas johtaa kehoa, mieltä, tunteita, arvoja sekä työtä. Lisäksi tietoisuus johtaa uudistusosiota ja, jotta itsensä johtaminen voi kehittyä tälle osiolla tärkeitä osia ovat itsentuntemus, itseluottamus ja reflektio. (Sydänmaanlakka 2017, 28–34.)

Henkilöstöjohtaminen on yksikkönsä henkilöstön kehittämistä, työntekijöiden motivointia ja kannustamista, taitoa antaa palautetta, ristiriitojen käsittelyä ja delegointikykyä. (Heikka 2008, 110, 137). Henkilöstöä johdettaessa asiakaslähtöisyys on keskiössä, jolloin palveluiden käyttäjien kokemukset laadusta kehittyvät myönteisesti. Tässä johtamisosaamisen alueessa moniammatillisen asiantuntemuksen käyttö on keskeisessä asemassa. Moniammatillisuuden oikein hyödyntäminen lisää laatua ja tyytyväisyyttä eli potilas saa tarpeen mukaisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuuden. Henkilöstöä johdetaan osaaviksi ja osaamista kehittäviksi työyhteisön jäseniksi samalla lisäämällä heidän tyytyväisyyttä, sitoutumista ja hyvinvointia. Johtamisessa edistetään asiakas- ja potilasturvallisuutta, toteutetaan omavalvontaa sekä parannetaan työn tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Henkilöstöä johdetaan edistämään asiakas- ja potilasturvallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 23.)

Talousjohtaminen pitää sisällään budjetin suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan. Talousjohtamisen osa-alueita ovat analyttiset taidot, yrittäjyysosaaminen, priorisointitaito, päätöksentekokyky, riskinotto-kyky, vastuunotto-kyky sekä kokonaisuuden hallinta. Toiminnanjohtamiseen sisältyy ongelmanratkaisutaidot, organisointitaidot, uusien asioiden vireille pano sekä paineensietokyky, arviointitaidot, johtopäätöksentekotaidot. Toiminnan johtamisessa on osattava katsoa tulevaisuuteen, oltava motivoitunut, hallittava kokonaisuuksia, tunnettava perustehtävänsä sekä hallittava strateginen johtaminen. (Heikka 2008, 121, 134–136, 139.)

Muutos tarvitsee johtajan. Johtaessa muutosta on osattava katsoa tulevaisuuteen ja aloitettava uudet toimintamallit. On osattava johtaa henkilöstöä, tunnistaa heidän yksilölliset lähtökohtansa ja asettaa tavoitteet niiden sekä organisaation tavoitteiden mukaan. Johtajan on pystyttävä tekemään päätöksiä vähin tiedoin, mutta osattava silti aikatauluttaa ne oikein sekä vakuuttaa henkilöstö muutoksen tarpeellisuudesta. (Heikka 2008, 134; Pirinen 2015.) Suomalaisissa yliopistosairaaloissa osastonhoitajat johtavat muutosta yhteisen vision mukaisesti konkreettisesti, perustellen, tasapainoisesti, ja keskittyvät perustehtävän suorittamisen turvaamiseen. Konkreettisesti he ovat tavoitettavissa, osallistuvat ja kehittävät työn

tekemistä sekä yhteistoimintaa. Johtajuudessa he ovat hyväksyneet oman rajallisuutensa ja tarvitsevat tukea ja ohjausta muilta. (Vuorinen 2008, 94–96.)

2.4 Johtaminen ikääntyvien hoitotyössä

Kunnan tulee järjestää ikääntyneelle laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluita, jotka sisällöltään ja määrältään vastaavat hänen palvelutarpeitaan. Palveluiden tulee olla laadukkaita ja tukea ikääntyneen terveyttä, hyvinvointia, toimintakykyä, itsenäistä suoriutumista, osallisuutta sekä varmistaa hyvä hoito ja huolenpito. Näissä yksiköissä on oltava johtaja, joka vastaa näiden asioiden toteutumisesta. Johtajan on johdettava toimintaa tukemaan laadukasta sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuutta, eri viranomaisien ja ammattiryhmien yhteistyötä, kuntouttavaa työtettä sekä toimintatapojen kehittämistä. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980, § 13, § 14, § 19, § 21.) Tässä työssä ikääntyneen hoitotyön johtamisen toimintaympäristö rajautuu kotihoitoon, palveluasumiseen ja laitoshoitoon.

Sosiaalihuoltolaki määrittelee kotihoidon olevan kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yhdistämistä. Kotisairaanhoido on tilapäistä tai hoito- ja palvelusuunnitelman mukaista moniammatillisesti toteutettavaa terveyden ja sairaanhoidon palvelua, joka tapahtuu potilaan asuinpaikassa, kotona tai siihen verrattavassa paikassa. Kotipalvelussa järjestetään potilaalle tukea päivittäisiin toimintoihin silloin, kun hän ei sairauden, vamman tai muun vastaavan syyn vuoksi niitä itse pysty suorittamaan. Tämä tarkoittaa asumisessa, hoidossa, huolenpidossa ja toimintakyvyssä avustamista tai suorittamista. Kotisairaaloiminta on väliaikaista tehostettua kotisairaanhoidoa, jonka toiminnassa voivat yhdistyä perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon palvelut. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, § 19, § 20; Terveystenhoitolaki 30.12.2010/1326, § 25.)

Palveluasuminen ja laitoshoido järjestetään toimintayksiköissä, joissa yhdistyy asuminen sekä hoito ja huolenpito. Näissä järjestettäviä palveluja voivat olla hoito ja huolenpito, toimintakykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta, peseytymis- ja siivouspalvelut ja sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut. Asuinpalvelussa tai laitoshoidossa on myös järjestettävä henkilölle kuntoutus- ja terveydenhuollon palvelut hänen tarpeidensa mukaisesti. Kunnan tulee järjestää asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaava asumis- palvelu tai laitoshoidon paikka silloin, kun hän ei enää pärjää kotona kotihoidon turvin. Tehostetussa palveluasumisessa hoitoa ja huolenpitoa on ympärivuorokautisesti, ja se soveltuu pitkäaikaiseen asumi-

seen. Laitoshoidon tapahtuu toimintayksiköissä, joissa on jatkuvaa hoitoa ja huolenpitoa. Siellä järjestetään lyhytaikaista, jatkuvaa, päivisin, öisin tai ympärivuorokautisesti tapahtuvaa hoitoa ja huolenpitoa. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, § 21, § 22.)

Nordcare-vertailututkimus on julkaistu vuonna 2005 ja toisen kerran 2015. Nordcare2-vertailututkimuksessa on osoitettu Suomalaisen vanhustyön tämän hetkisen tilan sekä kehityksen olevan huolestuttava. On pystytty osoittamaan ainoastaan muutama yksittäinen asia, joka on kehittynyt parempaan suuntaan. Kotihoidon työn paine on noussut Pohjoismaiden kärkeen. Tämä kuitenkin selittyy asiakasmäärien runsaalla kasvulla. Johtaminen, esimiesten ja hoivatyöntekijöiden suhteet ovat saaneet nyt toistamiseen tutkimuksessa kritiikkiä. Henkilöstö on kokenut tuen aikaista vähäisemmäksi, vaikutusmahdollisuuksien laskeneen merkittäväksi sekä kontrollin lisääntyneen huomattavasti. Voidaan todeta luottamuksen johdon ja henkilöstön välillä olevan huonossa tilassa. Kotihoidon henkilöstöllä on selkäkipuja sekä henkinen uupumus lisääntynyt Pohjoismaiden korkeimmalle tasolle. Lisäksi hoitajat ovat saaneet useasti ja kaksi viidesosaa harkitsee työnsä lopettamista. Hoitajat ovat myös huolissaan potilaasta ja kokevat, etteivät voi tarjota laadukasta hoitotyötä, vaikka ovat Pohjoismaiden korkeimmin koulutettuja hoivatyöntekijöitä. Laitoshoidossa ei ole tapahtunut niin suuria muutoksia. Tässä kuitenkin selittävänä tekijänä, että laitoshoidon työpainetta on ollut kotihoitoa korkeampaa ja laitoshoidossa ei ole ollut samanlaista muutospainetta. Johdon kanssa heillä oli myös samankaltaiset ongelmat kuin kotihoidon henkilöstöllä. (Kröger, van Aerschot & Puthenparambil 2015, 79–81.)

Hoitotyössä kohdataan paljon väkivaltaa verrattuna useisiin muihin ammatteihin. Erityisen usein väkivaltaan ilmenee ikääntyvien hoitotyössä. Väkivallan ilmeneminen on paljon korkeampaa Suomessa verrattuna muihin Pohjoismaihin. Tähän vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää kiirettä, joka tuo tekijäksi myös henkilöstömäärän sekä työn organisoinnin. Lisäksi työntekijän tehtäväroolilla sekä työn tavoitteilla on merkittävä rooli väkivallan kokemiseen. Työn itsenäisyys, oikeudenmukainen johtaminen sekä toimiva tiimityö vähentävät väkivallan kokemista. (Josefsson, Sinervo & Vehko 2018, 12.)

Kotihoidossa asiakasmäärät ovat kasvaneet hurjaa vauhtia painopisteen siirryttyä sinne laitoksista. Osassa maakunnissa ollaan osattu ennakoita kasvavat asiakasmäärät ja pystytty vastaamaan henkilöstömäärän nostolla. Kuitenkaan kaikissa maakunnissa tähän tarpeeseen ei ole onnistuttu vastaamaan. Tulevaisuudessa asiakasmäärien kasvu tulee kiihtymään entisestään. Kotona tullaan tarjoamaan monipuolisemmin palveluja sekä prosesseja uudistetaan. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2017, 4–5.) Hallituk-

sella on menossa kärkihanke, jossa iäkkäiden sekä omais- ja perhehoitajien palveluiden rakenne uudistetaan kehittämällä heidän palveluita yhdenvertaisemmaksi sekä koordinoimalla niitä paremmin. (Sosiaali- ja terveysministeriö).

Ikääntyneen hoitotyön johtamisosaamisessa painottuvat henkilöstöhallinto, suunnittelu ja seuranta, organisointi, työnjohtaminen ja ohjaaminen sekä osaamisen oikein kohdentaminen. Sitä johdettaessa edistetään asiakaslähtöisyyttä, jotta asiakkaiden ja heidän läheistensä kokemukset laadusta paranevat. Asiakkaan hoidossa hyödynnetään moniammatillista asiantuntemusta, jotta hän saa tarkoituksen mukaisen palvelun. Huomioidaan asiakas- ja potilasturvallisuus, kiinnittäen erityistä huomiota lääkehoitovirheisiin ja turvallisuuden kehittämiseen turvateknologian käyttöä lisäämällä. Omavalvontaa toteutetaan järjestelmällisesti. Toimitaan työn tuottavuuden sekä vaikuttavuuden parantamiseksi. Henkilöstön työtyytyväisyyttä, sitoutumista, hyvinvointia ja motivaatiota kehitetään ja tällä tavalla voidaan vähentää sairauspoissaoloja sekä vaihtuvuuden määrää. Henkilöstön osaamista kartoitetaan, jotta he kehittävät sitä jatkuvasti ja käyttävät vaikuttaviksi osoitettuja työmenetelmiä työtehtävissään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 23.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan sekä heidän lisäosaamisen tarvettaan ikääntyvien hoitotyössä. Tavoitteena oli, että palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehittäessään lähijohtajien johtamisosaamista. Palvelualuejohtajat voivat hyödyntää tuloksia kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa sekä suunnitellessaan koulutuksia. Lähijohtajien johtamisosaamisen kehittymisen seurauksena henkilöstön työhyvinvointi ja osaaminen kehittyy ja tämä vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden samaan hoitoon.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiseksi lähijohtajat arvioivat omaa johtamisosaamistaan?
2. Millä johtamisen alueilla lähijohtajat kokevat tarvitsevansa erityisesti lisäosaamista?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön toteuttaminen kuvataan tässä luvussa. Luvussa avataan yleisen teorian ja opinnäytetyön toteuttamisen kautta toimintaympäristö ja kohderyhmä sekä aineistonkeruu ja analyysi.

4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyön toimintaympäristö on Keski-Pohjanmaan perus- ja erikoispalvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhteen liittävä kuntayhtymä, Soite. Kuntayhtymä järjestää kotihoitoa, palveluasumista sekä laitoshoidtoa jäsenkunnissaan. Kyseiset kunnat ovat merkitty Soiten jäsen- ja sopimuskunnat karttaan sinisellä (KUVA 1). Opinnäytetyön kohderyhmän muodostivat Soiten kotihoidon, palveluasumisen ja laitoshoidon lähijohtajat, jotka työskentelivät palveluesimiehinä määräaikaisessa tai tois-
taiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Heitä oli yhteensä 28. (Soite a).



KUVA 1. Soiten jäsen- ja sopimuskunnat (Soite a)

4.2 Aineistonkeruu ja analyysi

Opinnäytetyön lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksissa on ymmärretty tarvittavan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lisäksi ihmisten omia kertomuksia asioista. Ilmiöitä ei voida aina tutkia vain kvantitatiivisesti vaan tarvitaan ihmisten omia näkemyksiä. Keskeistä juuri kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65–74.) Kvalitatiivisessa lähestymistavassa kohderyhmä ja toimintaympäristö valitaan tarkoituksenmukaisesti vastaamaan tarkoitusta ja tavoitetta. Menetelmäksi valitaan metodi, joka tuo tutkittavien oman näkökulman esille kokonaisvaltaisesti. Aineistonkeruu tapahtuu tutkittavalle todellisessa sekä luonnollisessa tilanteessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Kvalitatiivisella lähestymistavalla sain tietoa kohderyhmän käsityksistä heidän johtamisosaamisestaan. Lähestymistavassa lähijohtaja saa kerrottua aiheesta omin sanoin syvällisesti ja pystyy samalla painottamaan hänelle merkityksellisiä asioita juuri hänen johtamisosaamisessaan. Tuloksia ei ole tarkoitus yleistää, vaan niiden tarkoitus on tuottaa ainutlaatuista tietoa kohderyhmän käsityksistä johtamisosaamisestaan. Lähestymistapa tuottaa tarkoituksen ja tavoitteen mukaista tietoa, eli palvelualuejohtajat saavat tulosten avulla kehitettyä lähijohtajien johtamisosaamista.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin avoimella kyselylomakkeella (LIITE 2). Avoimet kysymykset muotoillaan niin, että kirjoitetaan kysymys, johon saa vastata vapaasti. Kyselylomakkeen mukaan liitetään saatekirje, jossa kerrotaan opinnäytetyön tarkoituksesta, tarpeellisuudesta sekä sen vaikutuksesta vastaajalle. Saatekirjeessä ilmoitetaan, kuinka paljon on aikaa vastata ja miten lomake toivotaan palautettavaksi. Kyselylomaketta tehdessä apuna käytetään esitestausta, jotta lomaketta ja kysymyksiä voidaan korjata niin, että ne tuovat tutkittavaan ilmiöön vastaavaa materiaalia. (Hirsijärvi ym. 2007, 191–196; Tuomi & Sarajärvi 2002, 71–76.) Kvalitatiivisessa lähestymistavassa kohderyhmän henkilöiden määrä ja heidän taustat valitaan tarkasti. Osallistujiksi valitaan henkilöitä, joilla on tietoa tutkittavasta asiasta. Heitä valitaan niin monta, että aineisto alkaa toistamaan itseään eli työn saturaatio täyttyy. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110–111.)

Opinnäytetyöhön kyselylomake antoi tarkoituksen ja tavoitteen mukaista tietoa. Työn laajuus oli työelämälähtöisesti kattaa kaikki Soiten kotihoidon, palveluasumisen ja laitoshoidon lähijohtajat. Ottaen myös huomioon lähijohtajien hektisen työnkuvan heille luonnollisempi tilanne vastata kysymyksiin oli kirjallisesti omaan tahtiin. Tällöin he pystyivät keskeyttämään sen tarpeen mukaan ja jatkamaan sitä myöhemmin paremmassa hetkessä.

Kyselylomake perustuu tutkimuskysymyksiin ja aikaisempaan teoriaan. Teorian pohjalta nousi johtamisosaamisen alueita, jotka painottuvat lähijohtajien työssä. Heikan (2008) mukaan sosiaali- ja terveystoimen johtamisen työnkuvassa näkyy suurelta osin talouden, toiminnan, henkilöstön ja muutoksen johtamista. Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) laatiman laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi johtamisosaaminen painottuu henkilöstöjohtamiseen ja toiminnan johtamiseen. Sydänmaanlakka (2017) kirjoittaa itsensä johtamisen olevan johtamisen keskus. Opinnäytetyön käsittelemät johtamisosaamisen osa-alueet olivat itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen, toiminnan ja talouden johtaminen sekä muutosjohtaminen.

Kyselyn esitestaus tehtiin kahdelle kohderyhmän lähijohtajalle. Esitestauksen palautteen mukaan muokasin kyselyä teorian pohjalta enemmän kohdennetuksi juuri ikääntyvien hoitotyön lähijohtajille. Aineistonkeruu suoritettiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen tammikuussa. Aineistonkeruu tapahtui Webropol-ohjelmalla. Toimitin sähköisen kyselyn ja saatekirjeen (LIITE 2) työelämäohjaajalleni, joka välitti kyselyn kaikille kohderyhmän jäsenille eli 28 lähijohtajalle. Kyselyyn oli aikaa vastata 2 viikkoa. Lähijohtajista 17 vastasi kyselyyn. Opinnäytetyön aineisto oli rikas, ja asiat alkoivat toistumaan, joten saturaatio täyttyi.

4.3 Aineiston analyysi

Analysoin aineiston induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysiä käytetään laajasti hoitotieteessä. Siinä ilmiötä kuvataan laajasti, mutta samalla tiiviisti. Induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä on aiheellista käyttää, jos aikaisempi tutkimustieto on hajanaista tai sitä ei ole. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166–167.) Tuomi ja Sarasjärvi (2002, 110–115) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaa lukemalla ajatuksella aineistoa läpi ja perehtymällä siihen hyvin. Tämän jälkeen aloitetaan käymään aineistoa läpi pala palalta ja etsitään sieltä pelkistettyjä ilmaisuja liittyen tutkittavaan ilmiöön. Kun tämä on tehty, etsitään samanlaisuuksia pelkistetyistä ilmaisuista ja yhdistetään ne alaluokiksi. Näistä tehdään aina yläluokkia yhdistäen samanlaisuuksia. Yläluokat taas yhdistetään pääluokiksi ja ne jaetaan vielä yhdistäviksi luokiksi. Yhdistämällä näin käsitteitä saadaan vastaus tutkittavaan ilmiöön muodostamalla yleiskäsitteitä. Tällä tavalla myös johtopäätöksiä ja teoriaa verrataan koko ajan alkuperäiseen aineistoon. Selkeyden vuoksi luokat kirjataan lokeroihin vasemmalta alkaen, pelkistetyistä yhdistäviksi luokiksi. Näistä saadaan selkeä ja sanallinen kuvaus, jonka perusteella voidaan tehdä luotettavia sekä samalla selkeitä johtopäätöksiä.

Aineistoa tuli puhtaaksi kirjoitettuna 9 sivua fontilla Times New Roman ja fonttikoolla 12. Aloitin aineiston analyysin lukemalla kaikki vastaukset läpi. Tämän jälkeen aloin tarkastella aineistoa kysymys kerrallaan. Poimin aineistosta tutkimuskysymykseeni vastaavia ilmaisuja ja pelkistin ne. Etsin pelkistetyistä ilmaisuista samanlaisuudet ja nimesin ne alaluokiksi. Alaluokat nimesin taas yläluokiksi samanlaisuuksien mukaan. Ala- ja yläluokat nimesin aineistoa kuvaaviksi. Yläluokat vastasivat tutkimuskysymyksiin.

5 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tuloksia, jotka nousivat aineistosta. Opinnäytetyön kaikki tulokset löytyvät sisällönanalyysistä (LIITE 3).

5.1 Lähijohtajien arviointi omasta johtamisosaamisestaan

Lähijohtajat käsittivät itsensä johtamisosaamisensa muodostuvan sitä tukevista tekijöistä. He arvioivat sen olevan haasteellista ja siinä olevan kehittämistä. Osaamista tukevina tekijöinä lähijohtajat käsittivät olevan omien heikkouksien ja vahvuuksien sekä osaamisen tunnistaminen. Itsensä johtaminen koettiin olevan oman tietämyksen ja tuntemisen varassa. Heillä oli keinoja tukea oman työn ja yksityiselämän hallintaa. Työn vastapainona heillä oli harrastuksia. He osasivat jakaa työaikansa eivätkä tehneet työtehtäviä kotona. Itsensä johtamisessa haasteelliseksi lähijohtajat kokivat ajankäytön. He kokivat tekevänsä suunnitelmat viime tipassa sekä sen olevan yleisesti haastavaa. Priorisoinnissa he kokivat olevan haasteita. He kokivat myös harhautuvansa tekemään monia asioita samaan aikaan ja tehtävien tärkeysjärjestyksen arvioinnissa olevan haasteita. Priorisoinnin koettiin yleisesti olevan haasteellisesta. Kehitettävää he kokivat oman hyvinvointinsa huolehtimisessa. Tässä heillä oli kehittämistä, etteivät vaatisi itseltään liikoa sekä etteivät unohtaisi itsensä johtamista.

Koen kuitenkin, että tiedän omat heikkouteni ja vahvuuteni.

Itsensä johtaminen on lähinnä oman tietämyksen ja tuntemisen varassa.

Olen pitänyt kiinni työajoista.

En tee työtehtäviä kotona juuri ollenkaan.

Lähijohtajat arvioivat henkilöstöjohtamisen osaamisen muodostuvan taustatekijöistä ja toimintatavoista sekä sen olevan haastavaa. He kokivat työkokemuksella olevan positiivinen vaikutus henkilöstöjohtamisen osaamiseen. Henkilöstöjohtamista tehtiin työkokemuksen taidolla ja siitä tulleella koulutuksella. He kokivat, etteivät enää työkokemuksen ansiosta säikähtäneet helpolla. Henkilöstöjohtamisen osaamisessa he kokivat näkyvän johtamisen erikoiskoulutuksesta saadun osaamisen. Lähijohtajat kuvailivat saaneensa koulutuksesta työkaluja lähijohtajan työnkuvaan sekä eväitä ja toimintamalleja tilanteissa toimimiseen.

He arvioivat henkilöstöjohtamisen osaamisen perustuvan useisiin toimintatapoihin. Lähijohtajat kokivat johtavansa tasa-arvoisesti. He kirjoittivat kohtelevansa työntekijöitä tasapuolisesti. Heidän tavoitteissaan jokainen kokee tulleen kohdeksi tasapuolisesti. Toimintavaksi he arvioivat myös keskustelemaan vuorovaikutuksen henkilöstön kanssa. He arvioivat selvittävänsä ristiriitatilanteet keskustelemalla ja olevansa muissakin tilanteissa keskustelevia. Lähijohtajat arvioivat kuuntelevansa henkilökuntaa kuuntelevalla otteella. Toimintavaksi he arvioivat myös henkilöstön hyvän kohtelemisen. He kohtelivat henkilöstöä ystävällisesti ja arvioivat olevansa helposti lähestyttäviä. He arvioivat motivoivansa henkilöstöä antamalla heille vastuuta ja kannustamalla heitä kehittämään itseään. Ongelmien ratkaisukyvyyn lähijohtajat käsittivät omaksi osaamiseksi. He ratkaisivat ongelmat nopeasti ja osasivat perustella, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Henkilöstöjohtamisen osaamista tuki henkilöstön tunteminen. He kokivat sen helpottavan henkilöstöjohtamista sekä heidän toimintatapojen ymmärtämistä muutoksessa.

Henkilöstöjohtamisen osaamisessa haasteiksi arvioitiin työntekijän toiminnanohjaus. Lähijohtajat kokivat palautteen antamisessa työntekijälle olevan kehitettävää. He kokivat palautteenantotilaisuuksien menevän helposti ohi. Haasteeksi he kokivat oikea-aikaisen puuttumisen. Ympäristöstä nousi myös kehittämialueita sekä haasteita henkilöstöjohtamiseen. Kehitettäväksi osa-alueeksi lähijohtajat käsittivät ikäjohtamisen. Haasteina he myös kokivat moniammatilliset tiimit sekä työn hektisyyden. Lähijohtajat kokivat myös suuren ja hajautetun työkentän haasteena. He kokivat, ettei aikaa riitä tarpeeksi kaikille suuren henkilökunnan määrän vuoksi. He käsittivät itselleen sekä henkilöstölle tulevan ahdistusta lähijohtajan vähäisen läsnäolon vuoksi. Lähijohtajat käsittivät osaamiseen tuovan haasteita myös johtajaksi nouseminen. He käsittivät olevan haasteita toimia lähijohtajana entisille työkavereille. He kokivat myös uskottavuudessa olevan haasteita noustessaan työyhteisössä lähijohtajan asemaan.

Omasta työkokemuksen mukanaan tuomalla taidolla teen henkilöstöjohtamista.

Jet-koulutuksesta sain eväitä ja toimintamalleja tilanteissa toimimiseen.

Tavoitteeni on kaikkien saavan kokea tulleen tasapuolisesti kohdeksi.

Joudun aina itsellenikin muistuttamaan, että ihmiset toimivat muutostilanteissa eri tahtiin ja toiset tarvitsevat enemmän aikaa kuin toiset.

Helposti menee ohi tilanteet, jossa antaa kannustavaa ja hyvää palautetta. Pitäisi varmaan laittaa kalenteriin ylös, että muistaisi.

Lähijohtajat arvioivat toiminnan johtamisen osaamisen perustuvan toimintatapoihin ja siinä olevan haasteita ja kehittämialueita. Osaaminen perustui useisiin toimintatapoihin. Toiminnan johtamisella oli selkeät suuntaviivat. He kokivat tietävänsä tehtävänsä, pystyvänsä johtamaan toimintaa ja arvioivat sen

sujuvan hyvin. He arvioivat osaavansa johtaa toimintaa tilanteen mukaan. Toiminta oli elävää ja sen mukaan osattiin ja ymmärrettiin muuttaa toimintaa. Työvälineitä osattiin käyttää toiminnan johtamisessa. Lähijohtajat osasivat käyttää selkeitä raameja ja ohjeistuksia. Tulokortin avulla osattiin jalkauttaa tavoitteita käytäntöön. Tietojärjestelmien käytön osaamista hyödynnettiin toiminnan johtamisessa.

Lähijohtajat kokivat muutoksen keskellä toiminnan johtamisessa olevan haasteita. He kokivat strategisista linjoista lähtevien tavoitteiden jalkauttamisen työntekijöille epävarmaksi. He kokivat epävarmuutta osaamisessaan toimintaohjeiden päivityksissä ja niiden keskeneräisyyden suhteen. Kehitettäväksi osa-alueeksi osaamisessaan he kirjoittivat toiminnan johtamisen muutoksen keskellä, kuinka saavat pakan pysymään kasassa.

Lähijohtajat arvioivat talouden johtamisen osaamisen perustuvan toimintatapoihin ja osaamisessa olevan haasteita ja kehittämisalueita. Osaaminen perustui useisiin toimintatapoihin. He arvioivat pysyvänsä annetussa budjetissa. He kokevat pysyvänsä budjetissa siltä osin kuin voivat siihen vaikuttaa. Lähijohtajat kokevat ajattelevansa taloudellisesti järkevästi. He kirjoittavat ymmärtävänsä talouden realiteetteja, ostavat vain välttämättömyyden ja säästävät sijaisuuksissa mahdollisuuksien mukaan. He arvioivat osaamisen olevan jatkuvaa uuden oppimista ja saaneensa lisäkoulutuksista lisätietoa ja taitoa. Lähijohtajat kokevat talousjohtamisessa ajan kuluvan paperitöihin ja lomakkeiden täyttöön. Talousjohtamisen osaamiseen arvioitiin muutoksen tuovan haasteita. He kokivat, ettei tiukan talousjohtamisen vuoksi tilannetaju aina riitä järkevään toimiseen. Jatkuvat supistukset, yllätykset ja tapahtumat toivat haasteita talousjohtamisen osaamiseen. Lähijohtajat kokivat talousjohtamisen teorian tiedossa ja sen soveltamisessa olevan kehitettävää. Kuukausittaisten toteutumien seuraaminen olivat hakusessa, budjetit ja lukujen seurannat olivat haastavia. Yleisesti talousjohtamisen osaaminen oli haastavaa.

Esimiehen pitää ymmärtää joustaa välillä, niin henkilökuntakin joustaa vastavuoroisesti tiukissa tilanteissa. –tilannetaju.

Vieläkin hieman epävarma kuinka toisin työntekijöille strategiset linjat esille niin että tietäisivät tavoitteet, joita kohti kulkea.

Kehitettävää toiminnan pysymisessä tärkeimmässä eli asiakkaan hoitamisessa.

Vain välttämätön ostetaan ja sijaisuuksissa säästetään, jos voidaan

Lähijohtajat arvioivat muutosjohtamisen osaamisen perustuvan toimintatapoihin ja osaamisessa olevan haasteita ja kehittämisalueita. He arvioivat ottavansa henkilökunnan mukaan muutokseen. He toimivat esimerkkinä ja olivat iloisia, jotta henkilökunta kokisi muutoksen parempana vaihtoehtona. Lähijohtajat

laittoivat porkkanaa työntekijöille sekä miettivät yhdessä toiminnanmuutoksia. He kokivat osaamisessa tärkeänä tiedonkulun ylläpitämisen. Kuitenkin he arvioivat voivansa tehdä tiedottamista paremmin sekä sitouttaa henkilökuntaa tähän. Muutosjohtamisen osaamisessa lähijohtajat arvioivat olevan tärkeää oman jaksamisen tunnistaminen. He kokivat tarvitsevansa aikaa miettiä ja sisäistää asiaa ennen sen vie-mistä eteenpäin. He osasivat tunnustaa rehellisesti, etteivät tiedä kaikkea ja kokevat oman esimiehen tuen tärkeänä.

Haasteina muutosjohtamisen osaamiselle lähijohtajat kokivat työntekijöiden kompetenssit. He ymmärtävät osaamiseen liittyvän henkilöstön kokemukset ja asenteet. Heillä oli vaikeuksia ymmärtää, että ihmisillä kestää kauemmin ymmärtää jokin asia. Lähijohtajat kokivat myös omilla kompetensseilla olevan vaikutusta muutosjohtamisen osaamiseen. He kokivat olevansa väsyneitä ja turhautuneita, osavansa jollain tapaa johtaa muutosta. Mutta miettivänsä samalla ovatko, itse jarruna muutokselle, jotta pysyisivät itse mukana. He ymmärtävät, että omien näkemysten ja mielipiteiden pitäisi pysyä sivussa, mutta kirjoittavat, ettei se aina onnistu.

Tämä on vaikein, koska ei ole vaan kysymys johtamisestani vaan myös henkilökunnan kokemuksista ja asenteista.

Tietyllä tapaa osaan, mutta kun vauhti on niin kova, joskus miettii, että onko sitä itse jarruna, että pysyisi jotenkin hanskat mukana

5.2 Lähijohtajien kokemuksia johtamisosaamisen kehittämisestä

Lähijohtajat arvioivat kaikissa johtamisosaamisen alueissa olevan kehitettävää. He kokivat erityisesti tarvitsevansa lisäosaamista muutosjohtamisessa. Perusteluina tälle kirjoitettiin heidän elävän jatkuvassa muutoksessa. He kokivat tärkeänä pysyä jatkuvasta muutoksesta huolimatta asiakkaan hoitamisessa ja voisivansa olla henkilöstön tukena. Lähijohtajat kokivat myös tarvitsevansa lisäosaamista talousjohtamiseen, koska siitä oli vähiten koulutusta ja tietojärjestelmien vuoksi. He arvioivat myös tarvitsevansa lisäosaamista henkilöstöjohtamiseen. He kokivat negatiivisten ihmisten johtamisosaamisen haastavana. Perusteluina he myös kirjoittivat henkilöstöjohtamisen olevan lähijohtajan tärkein tehtävä ja sen olevan myös ikuista oppimista erilaisten ihmisten vuoksi. Lähijohtajat arvioivat myös itsensä johtamisessa tarvitsevansa lisäosaamista. He kokivat kadottavansa itsensä ja oman jaksamisen työssään.

Eletään jatkuvassa muutoksessa. Tavoite pysyä tärkeimmässä eli asiakkaan hoitamisessa. Henkilökunta pitäisi saada jaksamaan muutoksessa, ja uskomaan muutoksen olevan mahdollisuus

Henkilöstöjohtaminen on lähiesimiehen tärkein tehtävä

Esimiestyössä usein kadottaa/unohtaa itsensä ja oman jaksamisen

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan sekä heidän lisäosaamisen tarvetta ikääntyvien hoitotyössä. Tässä luvussa tarkastelen tutkimustuloksia ja työn luotettavuutta ja etiikkaa sekä tulosten hyödynnettävyyttä. Käsittelen myös omaa oppimistani sekä esittelen jatkotutkimusaiheet.

6.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön lähijohtajat tunnistivat heillä olevan itsensä johtamisosaamisessa tukevia tekijöitä. He arvioivat tunnistavansa oman osaamisensa. Heillä oli käsitys siitä mitä ovat heidän heikkoutensa ja vahvuutensa. He osasivat pääsääntöisesti jakaa ammatillisen ajan ja vapaa-ajan tasaisesti. Häkanson, Henriksen, Norberg, Ternestedt & Sandberg (2014) tuovat esille tutkimuksessaan Ruotsissa hoitokotien lähijohtajien olevan tietoisia omista puutteistaan ja kehittämialueistaan. Tämän opinnäytetyön lähijohtajista osa koki delegoinnissa olevan haasteita, kun taas osa koki hallitsevansa tämän. Itsensä johtamisessa opinnäytetyön lähijohtajat tunnistivat kehittämialueiksi sekä haasteiksi ajankäytön, priorisoinnin ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen. He kirjoittivat tekevänsä suunnitelmia viime tipassa, harhautuvansa tekemään monia asioita yhtä aikaa sekä vaativansa itseltään liikoja. Harmonisen (2014, 65) tutkimuksen mukaan terveydenhuollossa suunnitelmallisen johtamisen arvoitiin toteutuvan heikkoiten. Suunnitelmallinen johtaminen lähtee yrityksen strategiasta. Tämän opinnäytetyön tulokset ja Harmonisen (2014) tutkimus pitävät yhtä tässä olevan vielä kehitettävää. Kuitenkaan tässä opinnäytetyössä itsensä johtamisenosaaminen ei noussut eniten kehitystä vaativaksi alueeksi. Kehityksen tarpeen yhtenä perusteena voidaan pitää, että itsensä johtaminen on monella alueella uusi ja tutkimaton tieteenala. (Sydänmaanlakka 2017, 27).

Lähijohtajat arvioivat selvästi runsaiten ja konkreettisimmin henkilöstöjohtamisen osaamista. He arvioivat johtavansa yksikköään tasa-arvoisella henkilöstöjohtamalla, keskustelevalle vuorovaikutuksella henkilöstön kanssa, kuunnellen henkilöstöä, kohtelemalla henkilöstöä hyvin, motivoimalla heitä sekä tässä tukevinä keinoina on henkilöstön tunteminen ja ongelmien ratkaisukyky. Harmonisen (2014, 65) tutkimuksen mukaan terveydenhuollossa tasa-arvoinen johtaminen arvioitiin parhaiten toteutuvaksi osa-alueeksi. Vuorisen (2008, 168) tutkimuksen mukaan henkilöstön työhyvinvointi on alue mihin suunnataan

resursseja ja jolle annetaan huomiota. Laatusuosituksessa hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi suositellaan johtaa henkilöstöä tukien ja kehittämällä heidän työhyvinvointiaan ja motivaatiotaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 23). Nämä kansalliset tutkimukset ja laatusuositus vahvistavat lähijohtajilla olevan vahvaa osaamista henkilöstöjohtamisen alueella.

Poiketen tämän opinnäytetyön tuloksista, Harmonisen (2014) ja Vuorisen (2008) tuloksista sekä laatusuosituksista hyvän ikääntymisen turvaamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017) Kröger, van Aerschot & Puthenparambil (2015, 79–81) toteavat toistamiseen pohjoismaalaisessa vertailututkimuksessa hoivatyöntekijöillä olevan kovaa epäluottamusta esimiehiä ja johtoa kohtaan. Hoivatyöntekijät kokivat esimiestensä tuen laskeneen, vaikutusmahdollisuuksien vähentyneen sekä kontrollin lisääntyneen huomattavasti. Harmonisen (2014) ja Vuorisen (2008) tutkimuksissa vastaajina on kuitenkin ollut suurilta osin sairaanhoitajia ja johtoa. Krögerin ym. (2015) vertailututkimuksessa kohderyhmässä on hoivatyöntekijöitä, sairaanhoitajia ei siis ole osallistunut tutkimukseen. Vastaajien ammattiryhmällä voidaan siis osaltaan selittää tulosten eroavaisuuksia. On kuitenkin mielenkiintoista, miksi johdolla ja hoivatyöntekijöillä on suuri näkemusero hyvän henkilöstöjohtamisosaamisen toteutumisesta?

Opinnäytetyön lähijohtajat arvioivat itse henkilöstöjohtamisen osaamisen haasteina olevan työntekijöiden johtamisessa oikea-aikaisen toimimisen, ympäristön tuomat haasteet, kuten ikäjohtaminen, moniammatilliset tiimit, suuri ja hajautettu työkenttä sekä johtajaksi nouseminen. Heikka (2008, 168) kirjoitti johtopäätöksissään sosiaali- ja terveystoimen johtajilla olevan tulevaisuudessa yhä suuremmissa määrin yhteistyötä toimintakentän sisällä ja sen ulkopuolella. Suuressa osassa maamme toteutuu vain harvoin pitkän tähtäimen työn arvioinnit liittyen kehityskeskusteluihin.

Lähijohtajat arvioivat heillä olevan selkeät suuntaviivat toiminnan johtamiselle ja mitä osattiin muuttaa tilanteen mukaan sekä työvälineitä käytettiin tukena. Lähijohtajien arvioima johtamisosaaminen on hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjauksien (Sairaanhoitajat 2014) ja laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 21) mukaista. Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset määrittelevät johtamisen osaamisen pitävän sisällään palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemisen sekä tutkitun tiedon tuntemisen ja hyödyntämisen. (Sairaanhoitajat 2014). Hoitotyön johtajien on arvioitava kohdennettavia henkilöstöresursseja ja osaamista tarpeen mukaan joustavasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 21).

Lähijohtajat arvioivat toiminnan johtamisessa haasteena ja kehitettävänä osa-alueena olevan muutoksen keskellä toiminnan johtamisen sekä perustehtävässä pysymisen. Laki (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980, § 20) määrittää, että

toimintayksikössä on oltava johtaja, joka johtaa yksikköään niin, että palvelut pysyvät yksikön perustehtävässä. Heikka (2008, 168) toteaa tutkimuksessaan mobiili- ja tietoteknologia kehittyvät ja tämä antaa painetta kehittää tietoturvaosaamista, jotta pysyttäisiin suojaamaan asiakkaan yksityisyys. Opinnäytetyön lähijohtajat painottavat perustehtävässä pysymisen tärkeyttä ja panostavat perustehtävässä pysymiseen niin kuin laissa on määritelty, mutta tuovat esiin siinä olevan kehittämistarpeen ja sen, kuinka tämä onnistuu jatkuvassa muutoksessa?

Lähijohtajat arvioivat johtavansa muutosta toimintayksiköissä ottamalla henkilökunnan mukaan muutokseen, tiedonkulun ylläpitämisellä sekä omien voimavarojen tunnistamisella. He näyttivät esimerkkiä saadakseen henkilökunnan mukaan muutokseen, miettivät yhdessä sekä mahdollisuuksien mukaan laittavat porkkanaa. He toivat esille omat rajallisuutensa ja kokevansa osaamista tukevana tekijänä esimiehen tuen. Vuorisen (2008, 94–95) tutkimuksesta nousi samoja kuvauksia muutosjohtamisenosaamisesta. Tutkimuksen mukaan henkilöstöä johdettiin harkitsevasti, konkreettisesti, maltillisesti ja työn kuitenkin perustuvan perustehtävän suorittamisen turvaamiseen. Osastonhoitajat olivat tavoitettavissa, osallistui-
vat toimintaan näyttämällä esimerkkiä oikealle suunnalle. Osastonhoitajan mahdollisuudet ja keinot olivat rajalliset, mutta he kuitenkin hyväksyivät tämän, kuten myös sen, että he tarvitsivat oman esimiehensä tukea. Myös Håkanson ym. (2014, 65) toivat tutkimuksessaan esille Ruotsin hoitokotien lähijohtajat tarvitsevan tietoa ja tukea johdolta. Opinnäytetyössä lähijohtajat arvioivat osaamiseen vaikuttavan heidän omat sekä henkilöstön kompetenssit asenteiden ja kokemusten osalta. Eräs heistä koki joskus olevansa ehkä itse muutoksessa jarruna, jotta toiminta pysyisi hallinnassa. Vuorisen (2008, 94–95) tutkimuksessa osastonhoitajat kuvailivat kyseenalaistavansa muutoksia, jotta saisivat turvattua perustehtävän.

Lähijohtajat arvioivat kehittämistä olevan kaikissa johtamisosaamisen osa-alueissa. Perustelut olivat vähäisiä avoimessa kysymyksessä, jossa kysyttiin perusteluita. Muusta aineistosta voidaan kuitenkin päätellä kehitettävää olevan eniten muutos- ja talousjohtamisen osaamisessa. Muutosjohtaminen nousi tuloksissa haasteeksi henkilöstöjohtamisen osaamisessa, talouden- ja toiminnan johtamisosaamisessa sekä muutosjohtamisenosaamisessa. Henkilöstöjohtamisosaamisessa haasteita oli tullut muutosten myötä suuret henkilöstömäärät sekä suuri ja hajautettu työkenttä. Toiminnan johtamisessa haasteita toivat uudet ohjeistukset ja niiden keskeneräisyys sekä yleisesti toiminnan pysyminen perustehtävässä muutoksen ohella. Talousjohtamisessa haasteita toivat jatkuvat supistukset ja yllättävät tilanteet. Talousjohtamisessa haasteeksi nousi myös aineiston runsaudella talousjohtamisen teoria ja sen soveltaminen.

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että lähijohtajien johtamisosaaminen on samansuuntaista uusimman tutkitun tiedon, lakien ja suositusten kanssa. Henkilöstöjohtamisosaamisen arviointi oli rikkainta ja syvällisintä, joten voidaan päätellä tässä osaamisalueessa osaaminen olevan vahvinta. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että eniten lisäosaamisen tarvetta on muutos- ja talousjohtamisessa. Lähijohtajat pitivät tärkeänä perustehtävässä pysymistä, mutta kokivat sen suhteen epävarmuutta jatkuvassa muutoksessa. Talousjohtamiseen haastetta toi muutos ja kehitettävää on talousjohtamisen teoriassa ja sen soveltamisessa.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja etiikka

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitää arvioida aina. Kvalitatiivisessa menetelmässä on hyvä kertoa tarkasti, miksi tutkimus tehdään, miten se etenee ja miten on päästy johtopäätöksiin. Tarkasti kuvataan henkilöt, paikat ja tapahtumat sekä muutokset näissä, jolloin lukijan on helppo ymmärtää tutkijan tekemiä ratkaisuja. On myös tärkeää pohtia tehtyjä ratkaisujaan koko prosessin ajan. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Osallistujien määrä ja heidän taustat valitaan tarkasti ja kirjataan perustelut työhön. Osallistujiksi valitaan henkilöitä, joilla on tietoa asioista. Heitä valitaan niin monta mukaan, että saturaatio täyttyy eli asiat alkavat toistaa itseään. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110–111.)

Opinnäytetyön tarve tuli työelämästä. Tutkitusta tiedosta löytyi perusteet tarpeelle, jotka olen kirjoittanut tietoperustaosioon. Olen kirjoittanut tarkasti työn etenemisestä vaihe vaiheelta ja perustellut ratkaisuni. Lisäksi liitteenä (LIITE 3) on sisällönanalyysi, josta lukija voi nähdä koko aineiston suorista lainauksista edeten aina yhdistäviin luokkiin. Tekstiin olen myös ottanut suoria lainauksia tukemaan analyysia. Opinnäytetyön kohderyhmäksi valitsin työelämälähtöisesti koko Soiten kotihoidon, palveluasumisen sekä laitoshoidon palveluesimiehet. Heitä oli 28, joista 17 vastasi kyselyyn. Toisessa tutkimuskysymyksessä vastaajien perustelut olivat yksittäisiä ja ne eivät toistuneet. Olen kirjannut ne kaikki sisällönanalyysiin (LIITE 3).

Käytin luotettavia lähteitä. Lähteinä oli väitöskirjoja, artikkeleita, lakeja, suosituksia sekä asiantuntijoiden teoksia ja oppikirjoja. Näiden lisäksi olen käyttänyt ministeriön ja sen alaisuudessa toimivien yksiköiden hallinnoimia internetsivustoja. Suositukset olivat uusia ja ne toivat luotettavuutta opinnäytetyöhön. Johtamisesta ei ole olemassa yleispätevää määritelmää, joten käytin tässä johtajuuden asiantuntijoiden teoksia. Drucker ja Sydänmaanlakka ovat työskennelleet ja tutkineet sitä alan parissa vuosikymmeniä. En löytänyt itsensä johtamisesta tutkimuksia hoitotyönjohtajien työkentältä. Tämä on kuitenkin

osaamisalue, jolla on samat pääpiirteet työskentelykentästä riippumatta. Käytin Sydänmaanlakan (2017) teosta määrittelemään tämän. Sosiaali- ja terveysalan johtajille suunnattua oppikirjaa käytin määrittelemään lähijohtajan aseman sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, koska en löytänyt laista tai tutkimuksesta tähän määritelmää.

Jotta tutkimus olisi luotettava ja hyväksyttävä sen prosessin kaikissa vaiheissa, on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Keskeisiä tutkimusetiikan lähtökohtia ovat: huolellisuus, rehellisyys, tarkkaavaisuus, avoimuus, julkisuus, vastuu, lähdekritiikki, toisten tutkijoiden kunnioitus ja tutkimuslupa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Perusvaatimuksena pidetään myös, ettei tekijä väärennä aineistoa tai luo sitä tyhjästä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211–212). Hoitotieteessä keskeiset eettiset vaatimukset ovat haastateltavan itsemääräämisoikeus, vapaaehtoisuus, tietoinen suostumus, oikeudenmukaisuus ja anonymiteetti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–221).

Olen noudattanut koko opinnäytetyön prosessin ajan tieteellisen tutkimuksen hyviä käytänteitä. En ole plagioinut toisen tekstejä ja olen noudattanut tarkkuutta sekä huolellisuutta lähteiden valitsemisessa. Kohderyhmän jäsenten anonymiteetti säilyi koko opinnäytetyön prosessin ajan. Palvelualuejohtajat lähettivät avoimen Webropol-kyselylinkin saatekirjeen kanssa sähköpostilla 28 lähijohtajalle. Ratkaisu lähettää linkki sähköpostin välityksellä palvelualuejohtajien kautta suojaasi vastaajien anonymiteettiä. Tällä tavalla vastaajien nimet eivät tulleet edes minun tietooni. Saatekirjeestä (LIITE 2) käy ilmi heidän nimettömyytensä säilyttäminen sekä vastaamisen olevan täysin vapaaehtoista. Webropol-kysely avoimella linkillä tukee anonymiteetin ja vapaaehtoisuuden säilymistä, sillä vastaaminen on nimetöntä. Aineisto säilyi Webropol-ohjelmassa minun käyttäjätunnuksieni takana, joten ne eivät päässeet leviämään mihinkään. Opinnäytetyön valmistuttua poistin kyselyn aineiston Webropol-ohjelmasta. Aineistosta muokattiin suoria lainauksia yleiskielelle niin, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa ja tämä tukee edelleen vastaajien anonymiteettiä.

6.3 Oman oppimisen pohdinta

Löysin itselleni mielenkiintoisen ja sopivan aiheen aihepankista keväällä 2017. Minulla oli useita muuttoa tuolloin edessäni ja halusin edetä ripeää tahtia, joten päädyin tekemään työn yksin. Tiesin aihevalinnan olevan haastava valitessani sen. En kuitenkaan ymmärtänyt, miten haastavasta aihealueesta oli kyse ennen työn etenemistä. Ensimmäisen suunnitelmani sain valmiiksi keväällä 2017 ja tarkoitus oli aloittaa ohjaavan opettajani kanssa heti syksyllä. Tarkoitukseni oli saada työ valmiiksi vuoden 2018

alussa. Kuitenkin syksyllä 2017 yhdessä ohjaavan opettajan ja työelämän kanssa päätimme kohdentaa aihetta vielä tarkoituksenmukaisemmaksi, joten tein suunnitelman uudestaan. Aihealueen vaativuuden sekä minun kokemattomuuteni vuoksi tarvitsin suoraa ohjausta suunnitelman sekä kyselylomakkeen laatimiseen.

Marraskuussa opinnäytetyön suunnitelma oli valmis ja olin päättänyt siirtää opinnäytetyön valmistumista syksyyn 2018. Minulla oli keväällä edessä kolmen kuukauden harjoittelu ulkomailla, joten aikataulun muuttaminen oli mielestäni oikea päätös. Suunnitelman ja aikataulun pitkittymisessä näin kuitenkin positiivisena sen, että sain aikaa tutustua aiheen laajaan ja kattavaan teoriaan. Suunnitelman hyväksynnän jälkeen lähetin kyselylomakkeet esitestaukseen ja tein muutokset tulosten mukaan. Tutkimusluvan sain 2.1.2018, jonka jälkeen kyselyt lähtivät vastaajille. Vastauksia tuli tarpeeksi ja minulla oli jo hyvää teoriapohjaa kirjoitettuna. Helmikuussa jätin opinnäytetyön tekemisen tauolle.

Jatkoin työn tekemistä heinäkuun alussa palattuani Suomeen. Kirjoitin tietoperustaa lisää sekä tarkensin sitä kesän ja syksyn aikana. Sisällönanalyysi ja tulosten tarkastelu oli haastavaa, ja vaativat prosessin aikana ymmärryksen lisääntymistä laadullisten tutkimusten osalta. Tärkein oivallukseni laadullisen menetelmän osalta oli, kuinka kohderyhmän kokemuksen avulla voidaan saada uutta tietoa ja kehittää sen avulla tutkittavaa aihetta. Työn tekeminen kokonaisuudessaan opetti minulle prosessin hallintaa ja eri yhteistyötahojen kanssa toimimista. Parhaimpia oppimiskokemuksia oli nähdä oman työn kasvaminen aiheesta valmiiksi opinnäytetyöksi. Lisäksi koin tärkeäksi oppia ongelmien ratkaisukykyä oman elämän sekä yhteistyötekijöistä johtuvien haasteiden parissa.

Minulle henkilökohtaisesti sairaanhoitajan osaamisessa tärkeää on tieteen tuominen käytäntöön, sen kehittäminen ja sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteiden ja säädösten ymmärtäminen. Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan on ollut moninainen oppimisprosessi, joka on tukenut näitä tärkeitä sairaanhoitajan osaamisen kompetensseja. Opinnäytetyön aihe tuli työelämästä palvelualuejohtajilta. Luokiessani tietoa aiheesta mielenkiintoista oli ymmärtää, ettei tarve lähde ainoastaan kohderyhmän työyksiköistä. Tarve opinnäytetyölle löytyi uusimmasta tutkitusta tiedosta, laista, suosituksista, hallituksen kärkihankkeesta sekä kohderyhmän organisaation toiminta- ja taloussuunnitelmasta.

Koin johtamista ja osaamista sekä sen kehittämistä koskevan teorian tiedon haastavana. Tietoa oli paljon, joten tietoperustan sisällön rajaus vei aikaa. Aihealueiden sisällön ymmärtäminen oli paikoin myös haastavaa. Sairaanhoitajien koulutuksesta ei ole johtamisen teoriaopintoja tällä tasolla, joten pohjatietoa minulla ei ollut. Sain tähän kuitenkin ohjaavalta opettajalta ohjausta, joka auttoi ymmärtämisessä ja näin

sen soveltamisessa opinnäytetyön tuloksiin käytännönläheisesti. Oma osaamiseni kriittisessä ajattelussa tiedonhaussa kehittyi. Huomasin keskittyväni yhä enemmän hyvän lähdekritiikin lisäksi mikä on ollut tutkimusmenetelmä, kuinka aineistokerättiin, kohderyhmään sekä kuinka tutkija on päässyt johtopäätöksiinsä. Sosiaali- ja terveysalan ollessa laaja oli tärkeää ymmärtää, oliko tutkimus yleistettävissä koko työkenttään vai vain tiettyyn osaan.

Opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa, että opiskelija osaa työelämälähtöisesti soveltaa oppimaansa tietotaitoa tai kehittää työelämästä tulevaa tarvetta. Mielestäni olen päässyt tähän tavoitteeseen. Olen opinnäytetyön prosessin mukaisesti edennyt työssäni ja saanut tuloksia, joita voidaan hyödyntää tarkoituksen ja tavoitteen mukaisesti. Koen olevani tyytyväinen valmiiseen työhön, koska tämä oli minun ensimmäinen harjoitteluni tehdä tutkimusta.

Koko prosessi on ollut opettavainen ja jälkeenpäin ajateltuna on asioita, joita tekisin toisin. Mielestäni jokaisesta johtamisosaamisen osa-alueesta olisi voinut tehdä oman opinnäytetyön. Jokainen osa-alue oli moninainen ja laaja, joten niiden ymmärtäminen kokonaisuudessaan oli haastavaa. Tuloksista olisi saanut syvällisempiä ja rikkaampia, jos lähijohtajat olisivat saaneet vastata vain yhteen osaamisalueeseen kerrallaan. Tästä huolimatta opinnäytetyön tulokset vastaavat työelämän tarvetta. Omaan ajankäyttöön toivat haasteita toisessa maassa ja muilla paikkakunnilla harjoittelujen tekeminen, minkä vuoksi tein myös osia itsenäisesti ilman ohjausta. Melkein poikkeuksetta, muokkaisin kyseiset osa-alueet ohjauksen jälkeen. Opinnäytetyöhön kulunutta aikaa olisin voinut säästää suunnittelemalla ohjauksen oikeisiin ajankohtiin.

6.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tuloksia voidaan hyödyntää kehittäessä lähijohtajien johtamisosaamista. Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena on tietoperustasta nouseva yleinen johtamisosaaminen. Yleinen johtamisosaaminen on laaja kokonaisuus, joten tästä kannattaisi tehdä useampi opinnäytetyö, jotta tulokset olisivat rikkaampia ja syvällisempiä. Toisena jatkotutkimusaiheena on tutkia millaiseksi palvelualuejohtajat tai henkilöstö arvioivat lähijohtajien johtamisosaamisen. Tällä tavalla kokonaisuus arvioinnissa kasvaisi ja hyödynnettävyys kehittämiseen paranisi.

LÄHTEET

- Drucker, P. 2001. The Essential Drucker. Great Britain: Lennart Sane Agency AB. Suomentanut Ritva Lilja. 2002. Helsinki: WSOY.
- Drucker, P. 1955. The Practice of management. Revised Classic Drucker Collection edition 2007. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaation luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöstutkimus. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 15.1.2018.
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>. Viitattu 1.9.2018.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos, terveyshallintotiede. Väitöstutkimus. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/fi-les/isbn9789514287886.pdf>. Viitattu 11.9.2017.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2., painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, L. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osittainen uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Häkanson, C., Seiger Cronfalk, B., Henriksen, E., Norbeg, A., Ternestedt, B-M & Sandberg, J. 2014. First-Line Nursing Home Managers in Sweden and their Views on Leadership and Palliative Care. Open Nursing Journal 8, 71–78.
- Josefsson, K., Sinervo, T. & Vehko, T. 2018. Mikä selittää hoitajiin kohdistuvaa väkivaltaa vanhustenhuollossa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/126184>. Viitattu 16.9.2018.
- Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–4., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1>. Viitattu 6.10.2017.
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M & Suominen, T. 2015. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. Journal of Research in Nursing 20(8), 667–677. Saatavissa: <http://journals.sagepub.com.ezproxy.centreia.fi/doi/pdf/10.1177/1744987115605870>. Viitattu 6.10.2017.
- Kröger, T., van Aerschot, L. & Puthenparambil, J M. 2018. Hoivatyö muutoksessa – Suomalainen hoivatyö Pohjoismaalaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57183>. Viitattu 16.9.2018.

- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalen-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESI-MIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalen-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESI-MIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)N((c4)((20))). Viitattu 24.7.2018.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2017. 3., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista. 28.12.2012/980. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980#L3P13>. Viitattu 28.9.2017.
- Laki kunta- ja palvelurakennus uudistuksesta. 9.2.2007/169. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070169>. Viitattu 5.4.2017.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 28.6.1994/559. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#L2P18>. Viitattu 16.9.2018.
- Pirinen H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Uudistettu painos. Helka Pirinen ja Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESI-MIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESI-MIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20))). Viitattu 29.8.2018.
- Rissanen, S. & Lammin-Takanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sairaanhoidajat. 2014. Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset. Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2016/01/hoitotyonjohtamisenvaltakunnallisetlinjaukset.pdf>. Viitattu 6.9.2017.
- Soite a. Saatavissa: <https://www.soite.fi/sivu/soite>. Viitattu 10.11.2018.
- Soite b. Hyvinvointipalvelujen järjestämssuunnitelma 2017–2018. Saatavissa: https://www.soite.fi/sivu/media/Jarjestamissuunnitelma_2017-2018_valtuusto.pdf/format-pdf. Viitattu 15.10.2018.
- Soite. 2017. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018–2020. Saatavissa: https://www.soite.fi/sivu/media/valtuusto_netiversio_Toiminta_ja_taloussuunnitelma_2018_2020_Soite.pdf/format-pdf. Viitattu 15.10.2018.
- Sosiaalihuoltolaki. 30.12.2014/1301. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L3P20>. Viitattu 11.9.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <https://www.stm.fi/hankkeet>. Viitattu 16.9.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyön. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009. Toimintaohjelma 2009–2011. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111909/URN%3aNBN%afi-fe201504226780.pdf?sequence=1>. Viitattu 6.9.2017.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Julkaisuja 2017:6. Helsinki. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/80132>. Viitattu 24.7.2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Sote- ja aluehallinto uudistus. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/etusivu>. Viitattu 29.8.2018.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen – Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4., painos. Helsinki: Talentum.
- Terveydenhuoltolaki. 30.12.2010/1326. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L3P25>. Viitattu 11.9.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2017. Kotihoidon asiakasmäärät kasvussa, henkilöstön määrän kasvu ei kaikissa kunnissa seuraa perässä. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/135119>. 16.9.2018.
- Tilastokeskus. 2015. Väestöennuste 2015-2065. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_fi.pdf. Viitattu 29.8.2018.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4., painos. Jyväskylä: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 18.9.2017.
- Vartiainen, P. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Viitala. 2015. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4.– 5., painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

**KESKI-POHJANMAAN SOSIAALI- JA
TERVEYSPALVELUKUNTAYHTYMÄ**

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Tutkimuslupapäätös
Johtajaylihoitaja

2.1.2018

2 §

ASIA

Tutkimuslupa Laura Mustanoja. Lähijohtajien käsityksiä johtamisosaamisestaan ikääntyvien hoitotyössä.

PÄÄTÖS

Hyväksyn anotun tutkimusluvan.

ESITYKSEN TEKIJÄ

PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ


Pirjo-Liisa Hautala-Jylhä
Johtajaylihoitaja

Lähihoitajien käsityksiä johtamisosaamisestaan ikääntyneiden hoitotyössä

Hei!

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa sairaanhoitajaksi. Opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen, johon tämä kysely sisältyy. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata kotihoidon ja palveluasumisen lähihoitajien käsityksiä johtamisosaamisestaan ja sen kehittamisestä. Tavoitteena on, että tulosten avulla voidaan kehittää lähihoitajien johtamisosaamista entisestään. Opinnäytetyön aihe on lähtöisin palvelualuejohtajilta.

Opinnäytetyön aineisto kerätään Webropol-kyselyllä. Kysely sisältää viisi avointa kysymystä, joihin voit vastata vapaasti omia käsityksiäsi johtamisosaamisestasi.

Kysely tapahtuu nimettömänä, eikä ketään yksittäistä vastaaja voi tunnistaa vastauksista eikä opinnäytetyön lopullisesta raportista. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselyyn on aikaa vastata 21.1.2018 asti.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Annukka Kukkola Centria-ammattikorkeakoulusta ja työelämäohjaajinani toimivat palvelualuejohtajat Minna Mäkitalo-Rauma ja Sari Kallinen.

Opinnäytetyö valmistuu syksyllä 2018. Valmis opinnäytetyö on luettavissa <https://www.theseus.fi/>

Vastaa mielelläni opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin.

Yhteistyöterveisin,

Laura Mustanoja
laura.mustanoja@centria.fi
gsm 044-0264118

Millaiseksi arvioit oman osaamisesi seuraavilla alueilla.

1. Itsensä johtaminen

2. Henkilöstöjohtaminen

Seuraava -->

Lähihoitajien käsityksiä johtamisaamisestaan ikääntyneiden hoitotyössä

3. Toiminnan- ja talouden johtaminen

4. Muutosjohtaminen

<- Edellinen

Seuraava ->

Lähijohtajien käsityksiä johtamisaamisestaan ikääntyneiden hoitotyössä

5. Millä edellä kuvatuilla alueilla koet erityisesti tarvetta kehittää osaamistasi ja miksi?

<-- Edellinen

Lähetä

Tutkimuskysymys	Avoinkysymys	Suoralainaus	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Millaiseksi lähijohtajat arvioivat johtamisosaamistaan?	Millaiseksi arvioit oman osaamisesi itsensä johtamisessa?	”Koen kuitenkin, että tiedän omat heikkouteni.” ”Koen kuitenkin, että tiedän omat vahvuuteni.” ”Itsensä johtaminen on lähinnä oman tietämyksen ja tuntemisen varassa.”	Tiedän omat heikkouteni Tiedän omat vahvuuteni Itsensä johtaminen on oman tietämyksen ja tuntemisen varassa	Oman osaamisen tunnistaminen	Itsensä johtamisessa on tukevia tekijöitä
		”Työn vastapainona harrastuksia, joilla nollata päätä.” ”Osaan jakaa työaikani paremmin.” ”En tee työtehtäviä kotona juuri ollenkaan.”	Työnvastapainona harrastuksia Osaan jakaa työaikani En tee työtehtäviä kotona	Keinoja tukea omaa työn ja yksityiselämän hallintaa	
		”Jos pitää tehdä jotain suunnitelmia tms. tiettyyn päivämäärään mennessä, teen ne viime tipassa.” Ajankäyttö on ajoittain haasteellista.”	Teen suunnitelmat viime tipassa Ajankäyttö on haasteellista	Ajankäyttö haasteellista	Itsensä johtaminen on haasteellista ja siinä on kehittämistä
		”Harhaudun tekemään monia asioita yhtä aikaa.” ”Tehtävien tärkeysjärjestyksen arvioiminen haasteellista.” ”Asioiden priorisoinnissa vielä kehitettävää.”	Harhaudun tekemään monia asioita yhtä aikaa Tehtävien tärkeysjärjestyksen arvioiminen haasteellista Asioiden priorisoinnissa kehitettävää	Priorisointi haasteellista	
		”Kehittämistä on siinä, että en vaadi itseltäni liikaa.” ”Itsensä johtaminen valitettavasti unohtuu hyvin paljon arjen työskentelyssä.”	Kehittämistä etten vaadi itseltäni liikaa. Itsensä johtaminen unohtuu	Omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa kehitettävää	

	Millaiseksi arvioit oman osaamisesi henkilöstönjohtamisessa?	<p>”Omasta työkokemuksen mukanaan tuomalla taidolla teen henkilöstöjohtamista.”</p> <p>”Olen ollut esimies kohta 30 vuotta. Työelämä kouluttanut.”</p> <p>”Ihan pienistä asioista en enää säikähdä.”</p>	<p>Henkilöstönjohtamista työkokemuksen taidolla</p> <p>Työkokemuksesta tullut koulutus.</p> <p>Pienistä asioista en enää säikähdä</p>	<p>Työkokemuksella positiivinen vaikutus henkilöstöjohtamisen osaamiseen</p>	Henkilöstöjohtamisosaaminen muodostuu taustatekijöistä
		<p>”Uutena esimiehenä työkokemusta johtamisesta esimiehenä vasta vähän aikaa, mutta opiskelen JET-tutkintoa tällä hetkellä, ja siitä on mielestäni hyviä työkaluja saanut tähän työhön.”</p> <p>”Jet-koulutuksesta sain eväitä ja toimintamalleja tilanteissa toimimiseen.”</p>	<p>JET-koulutuksesta työkaluja lähijohtajan työnkuvaan.</p> <p>JET-koulutuksesta eväitä ja toimintamalleja tilanteissa toimimiseen.</p>	Johtamisen erikoiskoulutuksella osaamista henkilöstönjohtamiseen	
		<p>”Omasta arvomaailmasta käsin teen henkilöstöjohtamista.”</p> <p>”Kaikki päätökset teen tosiasioiden pohjalta”</p> <p>”Olen välillä malttamaton.”</p>	<p>Oma arvomaailma ohjaa henkilöstöjohtamista.</p> <p>Päätökset perustuvat tosiasioihin</p> <p>Malttamattomuus</p>	Kompetenssilla vaikutusta henkilöstöjohtamiseen	
		<p>”Kohtelen työntekijöitä tasapuolisesti.”</p> <p>”Pyrin olemaan tasapuolinen.”</p> <p>”Tavoitteeni on, että kaikki kokee tulleensa tasapuolisesti kohdelluksi.”</p>	<p>Kohtelen työntekijöitä tasapuolisesti</p> <p>Olen tasapuolinen</p> <p>Tavoitteeni on kaikkien saavan kokea tulleensa tasapuolisesti kohdelluksi</p>	Tasa-arvoinen henkilöstönjohto	Henkilöstönjohtamisosaaminen muodostuu toimintatavoista
		<p>”Ristiriitatilanteita ilmenee jokaisessa työyhteisössä, mutta keskustelemalla asianomaisten kanssa, niistä on selvitty.”</p> <p>”Keskusteleva.”</p>	<p>Keskustelemalla selvitän ristiriitatilanteita</p> <p>Keskusteleva</p>	Keskusteleva vuorovaikutus henkilöstön kanssa	
		<p>”Henkilökunnan kuunteleminen on tärkeää.”</p> <p>”Kuunteleva ote.”</p>	<p>Kuuntelen henkilökuntaa</p> <p>Kuunteleva ote</p>	Kuuntelen henkilöstöä	
		<p>Kohtelen työntekijöitä ystävällisesti.”</p> <p>”Henkilöstö uskaltaa kertoa asioista ja esimiehen luo helppo tulla.”</p>	<p>Kohtelen työntekijöitä ystävällisesti</p> <p>Olen helposti lähestyttävä</p>	Henkilöstön kohteleminen	

		<p>”Annan vastuuta henkilökunnalle.”</p> <p>”Kannustan heitä kehittämään itseään.”</p>	<p>Annan henkilökunnalle vastuuta</p> <p>Kannustan henkilökuntaa kehittämään itseään</p>	<p>Työntekijän motivointi</p>	
		<p>”Meillä työntekijän vaihtuvuus on pieni, joten tunnen kaikki työntekijäni hyvin. Se helpottaa henkilöstöjohtamista.”</p> <p>”Ymmärrys lisääntynyt.”</p> <p>”Joudun aina itsellenikin muistuttamaan, että ihmiset toimivat muutostilanteissa eri tahtiin ja toiset tarvitsevat enemmän aikaa kuin toiset.”</p>	<p>Työntekijän tunteminen helpottaa henkilöstöjohtamista</p> <p>Ymmärrys lisääntynyt</p> <p>Ymmärrys, että ihmiset toimivat muutostilanteissa eri tahtiin</p>	<p>Työntekijän tunteminen henkilöstöjohtamisen tukena</p>	
		<p>”Jos ongelmia, selvittää niitä nopeasti.”</p> <p>”Osaan tarvittaessa perustella topakastikin miksi jokin asia tulee tehdä näin ja miksi meidän tulee toimia näin. Aina täytyy muistaa perustelut.”</p>	<p>Ongelmien selvittäminen nopeasti</p> <p>Osaan perustella miksi jokin tulee tehdä tietyllä tavalla</p>	<p>Ongelmien ratkaisukyky</p>	
		<p>”Palautteen antamisessa on vielä parannettava.”</p> <p>”Helposti menee ohi tilanteet, jossa voisi antaa kannustavaa ja hyvää palautetta. Pitäisi varmaan laittaa kalenteriin ylös, että muistaisi.”</p> <p>”Erilaiset haasteet: Oikea aikainen puuttuminen.”</p>	<p>Palautteen antamisessa kehitettävää</p> <p>Palautteen anto tilaisuudet menevät helposti ohi</p> <p>Haastavaa oikea aikainen puuttuminen</p>	<p>Työntekijöiden toiminnanohjaus haasteellista</p>	<p>Henkilöstöjohtamisosaamisessa on haasteellista ja siinä on kehittämistä</p>
		<p>”Osaamisessa kehitettävää: eri-ikäiset.”</p> <p>”Erilaiset haasteet: moniammatilliset tiimit.”</p> <p>”Erilaiset haasteet: hektisyys.”</p>	<p>Kehitettävää eri-ikäiset</p> <p>Haastavaa moniammatilliset tiimit</p> <p>Haastavaa hektisyys</p>	<p>Ympäristöstä kehittämisalueita henkilöstöjohtamiseen</p>	
		<p>”Henkilöstöjohtaminen haastavaa siksi, että henkilökuntaa on paljon, eikä aika tunnut riittävän kaikille.”</p> <p>”Esimiehen fyysinen läsnäolo joka yksikössä on mahdotonta, koska etäisyydet</p>	<p>Suuren henkilökunnan määrän vuoksi aikaa ei jää riittävästi kaikille</p>	<p>Suuri ja hajautettu työkenttä haasteena</p>	

		ovat pitkät. Tämä aiheuttaa ahdistusta itselle ja myös henkilökunnalle”	Esimiehen vähäin läsnäolo tuo ahdistusta henkilökunnalle ja itselleen		
		”Olen noussut työyhteisössä esimieheksi ja aluksi oli hirveän hankala puuttua epäkohtiin yms. tilanteisiin, kun oli kyse entisistä tutuista työkavereita. Edelleen kuitenkin helpompi toimia ns. uusien työntekijöiden kanssa kuin niiden joiden kanssa tehnyt työtä rintarinnan.” ”Johtajaksi nouseminen työväen keskeltä on tuonut omat haasteensa lähinnä uskottavuuden suhteen, aluksi henkilöstön oli vaikea suhtautua minuun johtajan.”	Nouseminen työyhteisössä lähijohtajaksi tuonut haasteita toimia esimiehenä entisille työkavereille Nouseminen työyhteisössä lähijohtajaksi tuonut haasteita uskottavuuden suhteen	Johtajaksi nousemisessa haasteita	

	Millaiseksi arvioit oman osaamisesi toiminnan johtamisessa?	”Tiedän mitä tehtäväni ovat.” ”Pystyn johtamaan toimintaa itse.” ”Toiminnan johtaminen sujuu jo hyvin.”	Tiedän mitä tehtäväni ovat Pystyn johtamaan toimintaa itse Toiminnan johtaminen sujuu jo hyvin	Toiminnan johtamisella on selkeät suuntaviivat	Toiminnan johtamisosaaminen muodostuu toimintatavoista
		”Toiminta on aina elävää ja meidän pitää muuttua sen mukana.” ”Esimiehen pitää ymmärtää joustaa välillä, niin henkilökuntakin joustaa vastavuoroisesti tiukissa tilanteissa. -tilannetaju.”	Toiminta elää ja sen mukana on muututtava Ymmärrettävä joustaa tilanteen mukaan	Toiminnan johtamista tilanteen mukaan	
		”Muuten selkeät raamit ja ohjeistukset. Onnistuu.” ”BSC-kortin tavoitteiden jalkauttaminen pureskeltuna omaan yksikköön on tärkeä asia.” ”Tietojärjestelmiä osaan mielestäni hyödyntää ja tämä auttaa toiminnan johtamisessa.”	Selkeiden raamien ja ohjeistusten tekeminen onnistuu Tasapainotetun tuloskortin avulla tavoitteiden jalkauttaminen yksikköön Tietojärjestelmien hyödyntäminen auttaa toiminnan johtamisessa	Työvälineiden käyttö toiminnanjohtamisessa	

		<p>"Vieläkin hieman epävarma kuinka toisin työntekijälle strategiset linjat esille niin että he tietäisivät tavoitteet, joita kohti kulkea."</p> <p>"Toimintaohjeiden päivitys ja osan niiden keskeneräisyys, tuo myös epävarmuutta lähiesimiehen työhön."</p> <p>"On myös kehitettävää siinä, että muutoksen keskellä saa pakan pysymään kasassa."</p>	<p>Strategisista linjoista lähtevien tavoitteiden jalkauttaminen työntekijöille epävarmaa</p> <p>Toimintaohjeiden päivitys ja niiden keskeneräisyys tuovat epävarmuutta lähiesimies työhön</p> <p>Kehitettävää muutoksen keskellä, että saa pakan pysymään kasassa</p>	<p>Muutoksen keskellä toiminnan johtamisessa haasteita</p>	<p>Toiminnan johtamisa osaaminen on haastavaa ja siinä on kehitettävää</p>
		<p>"Kehitettävää siinä, että saa toiminnan pysymään tärkeimmän saavuttamisessa eli asiakkaan hoitamisessa."</p> <p>"Tärkeintä on keskittyä perustehtävään, eli ikääntyneiden saamaan hyvään hoitoon ja palveluun."</p>	<p>Kehitettävää toiminnan pysymisessä tärkeimmässä eli asiakkaan hoitamisessa</p> <p>Keskittyminen perustehtävään, eli ikääntyneiden saamaan hyvään hoitoon ja palveluun</p>	<p>Kehitettävää perustehtävässä pysyminen</p>	
	<p>Millaiseksi arvioit oman osaamisesi talouden johtamisessa?</p>	<p>"Pysyn budjetissa niiltä osin kuin voin asioihin vaikuttaa."</p> <p>"Talouspuoli on pysynyt toistaiseksi raameissa."</p>	<p>Pysyn budjetissa niiltä osin kuin voin asioihin vaikuttaa</p> <p>Talouspuoli on pysynyt raameissa</p>	<p>Annetussa budjetissa pysytään</p>	<p>Talouden johtamisa osaaminen perustuu toimintatapoihin</p>
		<p>"Ymmärrän talouden realiteetteja."</p> <p>"Vain välttämätön ostetaan ja sijaisuuksissa säästetään, jos voidaan."</p> <p>"On ajateltava taloudellisesti, mutta myös järkevästi."</p>	<p>Ymmärrän talouden realiteetteja</p> <p>Vain välttämätön ostetaan ja sijaisuuksissa säästetään, jos voidaan</p> <p>On ajateltava taloudellisesti ja järkevästi</p>	<p>Talouden järkevää ajattelua</p>	
		<p>"Lisäopintojen kautta taloudenjohtamiseen tullut lisätietoa ja taitoa."</p> <p>"Uutta tulee koko ajan ja on jatkuvaa oppimista."</p>	<p>Lisäopintojen kautta taloudenjohtamiseen tullut lisätietoa ja taitoa</p> <p>Jatkuvaa oppimista</p>	<p>Uuden oppimista</p>	
		<p>"Paljon menee aikaa paperitöihin."</p> <p>"Paljon menee aikaa erilaisten lomakkeiden täyttämiseen."</p>	<p>Aikaa menee paperitöihin</p> <p>Aikaa menee lomakkeiden täyttämiseen</p>	<p>Aika kuluu paperitöihin ja lomakkeiden täyttöön</p>	

		<p>"Olen melko tiukka talousjohtamisessa, joten aina ei tilannetaju riitä mikä olisi järkevää."</p> <p>"Talouspuolella on haasteita supistusten myötä jatkuvasti."</p> <p>"Talouden hallitseminen haastavaa, sillä aina tulee yllätyksiä ja tapahtuu asioita, jotka vaikuttavat talouteen."</p>	<p>Tiukan talousjohtamisen vuoksi tilanne taju ei riitä toimimaan järkevästi</p> <p>Talouspuolella on haasteita supistusten myötä jatkuvasti</p> <p>Yllätysten ja tapahtumien vuoksi talouden hallitseminen haastavaa</p>	<p>Muutokset tuovat haasteita talousjohtamiseen</p>	<p>Talouden johtamisosaaminen on haastavaa ja siinä on kehitettävää</p>
		<p>"Kuukausittaisten toteutumien seuraaminen hieman hakuksessa, siihen tulisi kiinnittää huomiota."</p> <p>"Talouden johtamisessa kehitettävää budjetit."</p> <p>"Talouden johtamisessa kehitettävää lukujen seuraaminen."</p> <p>"Talouden johtamiseen koen tarvitsevani lisää tietoa ja osaamista."</p>	<p>Kuukausittaisten toteutumien seuraaminen hakuksessa</p> <p>Talouden johtamisessa kehitettävää budjetit</p> <p>Talouden johtamisessa kehitettävää lukujen seuraaminen</p> <p>Talouden johtamiseen tarvitsen lisää tietoa ja osaamista</p>	<p>Talousjohtamisen teoria tiedossa ja sen soveltamisessa kehitettävää</p>	

	<p>Millaiseksi arvioit oman osaamisesi muutosjohtamisessa?</p>	<p>"Yritän olla esimerkki ja iloinen joka muutoksesta, jotta myös henkilökunta kokee muutoksen parempana vaihtoehtona."</p> <p>"Jos mahdollista laitan porkkanaa jotain."</p> <p>"Yhteinen miettiminen toimintaa muuttamassa."</p>	<p>Esimerkillä ja iloisuudella muutoksessa yritän, että henkilökunta kokee muutoksen parempana vaihtoehtona</p> <p>Laitan porkkanaa</p> <p>Yhteinen miettiminen toiminnan muuttuessa</p>	<p>Henkilökunnan mukaan muutos muutoskseen</p>	<p>Muutosjohtamisosaaminen muodostuu toimintavoista</p>
		<p>"Muutosjohtamisessa koen tiedon saannin olevan tärkeä asia."</p> <p>"Toki voisi vieläkin paremmin huolehtia esim. tiedottamisesta."</p> <p>"Henkilöstä voisi varmasti sitouttaa enemmänkin."</p>	<p>Tiedon saanti on tärkeää</p> <p>Paremminkin voisi huolehtia tiedottamisesta</p> <p>Henkilökuntaa voisi sitouttaa enemmän</p>	<p>Tiedon kulun ylläpitäminen tärkeää</p>	

		<p>”Minä tarvitsen aikaa miettiä ja sisäistää asiaa ja sitten vasta viedä sitä eteenpäin.”</p> <p>”Tärkeää tunnustaa rehellisesti, että en tiedä itsekään kaikkea.”</p> <p>”Oman esimiehen tuki tärkeä.”</p>	<p>Tarvitsen aikaa miettiä ja sisäistää asiaa ennen kuin vien sitä eteenpäin</p> <p>Tunnustaa rehellisesti että, ei tiedä kaikkea</p> <p>Esimiehen tuki tärkeää</p>	<p>Omien voimavarojen tunnistaminen</p>	
		<p>”Tämä on vaikein, koska ei ole vaan kysymys johtamisestani vaan myös henkilökunnan kokemuksista ja asenteista.”</p> <p>”Minulla on vaikea tajuta, että voi kestää niin kauan ennen kuin henkilökunta ymmärtää se mitä itse ymmärsin monta kk sitten.”</p>	<p>Liittyy myös henkilökunnan kokemukset ja asenteet</p> <p>Vaikeuksia ymmärtää, että henkilökunnalla kestää kauemmin ymmärtää asia</p>	<p>Henkilökunnan kompetenssi</p>	<p>Muutosjohtamisosaaminen on haasteellista ja siinä kehitettävää</p>
		<p>”Olen väsynyt.”</p> <p>”Olen turhautunut.”</p> <p>”Tietyllä tapaa osaan, mutta kun vauhti on niin kova, joskus miettii, että onko sitä itse jarruna, että pysyisi jotenkin hanskat mukana.”</p> <p>”Omat näkemykset ja mielipiteet pitäisi pystyä pitämään sivussa muutosjohtamisessa, mutta se ei aina onnistu.”</p>	<p>Olen väsynyt</p> <p>Olen turhautunut</p> <p>Osaan, mutta joskus miettii, onko itse jarruna, että pysyisi hanskat mukana</p> <p>Omat näkemykset ja mielipiteet pitäisi pystyä pitämään sivussa, mutta se ei aina onnistu</p>	<p>Kompetenssilla vaikutusta muutoksen johtamiseen</p>	

<p>Millä johtamisen alueilla lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä erityisesti lisäosaamisesta?</p>	<p>Millä edellä kuvatuilla alueilla koet erityisesti tarvetta kehittää osaamistasi ja miksi?</p>	<p>”Muutosjohtaminen.”</p> <p>”Eletään jatkuvassa muutoksessa. Tavoite pysyä tärkeimmässä eli asiakkaan hoitamisessa. Henkilökunta pitäisi saada jaksamaan muutoksessa, ja uskomaan muutoksen olevan mahdollisuus.”</p> <p>”Olemme suuressa muutos vaiheessa.”</p>	<p>Muutosjohtaminen</p> <p>Jatkuvassa muutoksessa eläminen. Tavoite pysyä asiakkaan hoitamisessa. Henkilökunnan tukeminen muutoksessa</p> <p>Suuri muutosvaihe</p>	<p>Muutosjohtaminen</p>	<p>Kaikissa johtamisen alueissa on kehitettävää</p>
		<p>”Talousjohtaminen.”</p> <p>”Tästä ollut vähiten koulutusta.”</p>	<p>Talousjohtaminen</p> <p>Vähiten koulutusta</p>	<p>Talousjohtaminen</p>	

		”Johtuneen eniten tietojärjestelmistä.”	Tietojärjestelmien vuoksi		
		”Henkilökunnan johtamisessa.”	Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstöjohtaminen	
		”Vaikea johtaa ihmisiä jotka ovat negatiivisia kaikille ja kaikkiin.”	Vaikeaa johtaa negatiivisia ihmisiä		
		”Henkilöstöjohtaminen on lähiesimiehen tärkein tehtävä.”	Henkilöstöjohtaminen on tärkein tehtävä		
		”Henkilöstöhallinto on semmoinen alue, jossa ei varmasti ikään opi kaikkea, työntekijät ovat kaikki niin erilaisia ja uusi sukupolvi on tulossa työelämään ja heillä on ihan eri arvot kuin vanhemmilla.”	Henkilöstöhallinto alueena ikuista oppimista erilaisten ihmisten vuoksi.		
		”Itsensä johtaminen.”	Itsensä johtaminen	Itsensä johtaminen	
		”Esimies työssä usein kadottaa/unohtaa itsensä ja oman jaksamisen.”	Esimies kadottaa itsensä ja oman jaksamisen työssään.		

