

LÄHIJOHTAJIEN OSAAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

– Näkökulmana työlainsäädäntö ja työ-/virkaehtosopimus

Marjaana Lammi

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2017

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lammi, Marjaana: Lähijohtajien osaaminen sosiaali- ja terveysalalla – Näkökulmana

työlainsäädäntö ja työ-/virkaehtosopimus

Pro gradu -tutkielma, 75 s., 6 liites.

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Ohjaajat: Saloniemi Antti & Kuusisto Katja

Lokakuu 2017

Tutkielmassa tarkasteltiin sosiaali- ja terveysalalla toimivien lähijohtajien osaamista. Kohderyhmän muodostivat tehyläiset lähijohtajat. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja selittää lähijohtajien työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista sekä osaamisessa esiintyviä eroja. Tavoitteena oli myös selvittää, ovatko he saaneet riittävästi koulutusta ja tukea työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvien tehtävien hoitamiseen.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen poikittaistutkimus, jonka aineisto kerättiin verkkokyselyllä. Kysely välitettiin Tehyn jäsenrekisterin kautta kaikille niille lähijohtajille, jotka olivat sinne kirjattu. Kyselyyn vastasi 433 lähijohtajaa. Vastausprosentti jäi hyvin matalaksi ollen 14%. Aineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Analyysimenetelminä käytettiin keskiarvotestejä, ristiintaulukointia, korrelaatiota sekä monimuuttujamenetelmistä regressioanalyysia.

Lähijohtajat arvioivat työlainsäädäntöön ja työ-/virkaehtosopimukseen liittyvän osaamisensa keskimäärin hyväksi. Osaamiskokemuksessa esiintyi kuitenkin eroja iän, esimieskokemuksen, kokopäivätoimisuuden, sektorin, koulutuksen riittävyyden, luottamustehtävän ja työtyytyväisyyden osalta. Tärkeimmät osaamiskokemusta selittävät tekijät olivat koulutuksen riittävyys, työpaikalta saatu tuki, esimieskokemus, työtyytyväisyys, kokopäivätoimisuus sekä luottamusmiehenä toimiminen. Suurin osa työnantajista oli tarjonnut aiheeseen liittyvää koulutusta, mutta kolmannes lähijohtajista arvioi koulutuksen kuitenkin riittämättömäksi. Kokeneimmat lähijohtajat olivat tyytyväisempiä koulutuksen riittävyyteen kuin kokemattomammat. Myös saatuun tukeen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Tärkeimmät kehittämistarpeet liittyivät tietouteen paikallisesta sopimisesta, perhevapaa- ja säästövapaakäytännöistä, työehtosopimuksesta sekä ylitöiden laskemisesta. Tulosten mukaan nuorille, kokemattomille ja ei-kokopäivätoimisille lähijohtajille sekä pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa tai yksityisellä ja kolmannella sektorilla työskenteleville lähijohtajille tulisi suunnata enemmän koulutusta. Jotta lähijohtajilla olisi esimieskokemuksesta, iästä, sektorista, yrityksen koosta ja kokopäivätoimisuudesta riippumatta hyvät edellytykset vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen, täytyy heille taata sekä riittävä koulutus että osaamista vahvistavan tuen saaminen työpaikoilla.

Asiasanat: Osaaminen, lähijohtaja, henkilöstöjohtaminen, työlainsäädäntö ja työ-/virkaehtosopimus.

UNIVERSITY OF TAMPERE

Faculty of Social Sciences

Lammi, Marjaana: Competence of first-line managers in social and health care – with the aspect of labour legislation and collective agreement

Master's Thesis, 75 pages, 6 appendix pages

Master's Programme in Work, Welfare and Well-being

Supervisors: Saloniemi Antti & Kuusisto Katja

October 2017

This study examines the competence of first-line managers in social and health care. The target group of the study was the first-line managers who are members of Tehy (The Union of Health and Social Care Services). The aim of the study was to describe and explain the competence of the first-line managers in labour legislation and collective agreement and also study the differences in their competence. The aim was also to find out whether they had received sufficient training and support for the tasks related to labour legislation and collective agreement.

This study is a cross-sectional quantitative study and the data was collected by an electronic survey. The questionnaire was transmitted through the membership register of Tehy to all those first-line managers who were registered. The questionnaire was answered by 433 first-line managers. The response rate was very low at 14%. The data was analyzed by using statistical methods. The analysis methods used were the averaging, cross-table, correlation and regression analysis.

On average, first-line managers evaluated their competence in labour legislation and collective agreement to be good. However, there were differences in their competence in terms of age, managerial experience, full-time attendance, sector, sufficiency of training, position of trust and job satisfaction. The main factors explaining the respondents' self-assessment of their competence were the sufficiency of training, support from the workplace, managerial experience, job satisfaction, full-time attendance and acting as a shop steward. Most employers had provided training on the subject, but one third of the first-line managers considered the training to be inadequate. The most experienced managers were more satisfied with the sufficiency of the training than the more inexperienced. The respondents were also mainly satisfied with the received support.

The results of this study show that the most important development needs were related to the knowledge of local agreement, family leave and carried-over holiday policies, employment contracts act and calculating overtime. According to the results, more training should be directed at young, inexperienced and non-full-time first-line managers, as well as first-line managers in small and medium-sized organizations, or in private and non-profit sectors. In order to implement responsible HR management, the first-line managers should be guaranteed both adequate training and competence-enhancing support at workplace, regardless of managerial experience, age, sector, company size and full-time attendance.

Key words: competence, first-line manager, human resource management, labour legislation and collective agreement.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 OSAAMINEN	2
2.1 Osaamisen määrittelyä.....	2
2.2 Johtamisosaaminen.....	8
3 LÄHIJOHTAJAT JA ESIMIESTYÖ	12
3.1 Lähijohtajat henkilöstöjohtajina	13
3.2 Työlainsäädännön ja työehtosopimuksen hallinta osana vastuullista henkilöstöjohtamista.....	16
3.3 Esimiestyö ja johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla	18
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1 Tutkimuksen tavoitteet	22
4.2 Tutkimusmenetelmät	23
4.3 Kyselyn laatiminen ja tutkimusaineiston hankinta	24
4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi tilastollisin menetelmin	26
4.5 Kohdejoukon ja tutkimusaineiston kuvailu	28
5 LÄHIJOHTAJIEN OSAAMINEN JA TYÖSTÄ SUORIUTUMINEN	35
5.1 Lähijohtajien arvio työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvästä osaamisesta	36
5.2 Lähijohtajien arvio tuesta	43
5.3 Lähijohtajien arvio koulutuksesta.....	45
5.4 Osaamista ja koulutusta selittävät tekijät.....	49
6 POHDINTAA.....	56
6.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	56
6.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	58
LÄHTEET	68
LIITTEET	76

KUVIOT

Kuvio 1: Sopimuksia koskevien vastausten prosenttijakaumat	37
Kuvio 2: Työaikaa koskevien vastausten prosenttijakaumat	38
Kuvio 3: Vuosilomaa koskevien vastausten prosenttijakaumat	38
Kuvio 4: Lähijohtajien tyytyväisyys tukeen	43
Kuvio 5: Tärkeimmät osaamiseen vaikuttaneet tahot	49

TAULUKOT

Taulukko 1: Taustatiedot	30
Taulukko 2: Tehtävävastuut ja ajankäyttö	32
Taulukko 3: Luottamustehtävissä toimineet lähijohtajat	33
Taulukko 4: Työtyytyväisyys	33
Taulukko 5: Tehtävistä suoriutuminen	41
Taulukko 6: Osaamiskokemusta selittävät tekijät	50
Taulukko 7: Koulutuksen tarjontaa selittävät tekijät	52
Taulukko 8: Tehyn järjestämiin koulutuksiin osallistumista selittävät tekijät	53
Taulukko 9: koulutuksen riittävyttä selittävät tekijät	55

1 JOHDANTO

Työelämä ja esimiestehtävä asettavat monenlaisia vaatimuksia ja vastuita johtamiselle ja esimiestyölle. Lähijohtajat toimivat työnantajiansa edustajina, mistä seuraa heille sekä juridisia että organisatorisia oikeuksia ja velvollisuuksia. He ovat vastuussa työpaikkansa operatiivisesta johtamisesta vastaten yksikkönsä perustehtävän ja tavoitteiden toteutumisesta. Olennaisena osana esimiestyötä on myös henkilöstöjohtaminen ja siihen kuuluvien työsuhteasioiden hoitaminen. Niiden hoitaminen on pääasiallisesti lakisääteisten asioiden hoitamista. Tämän vuoksi esimiesosaamisen kannalta keskeistä on myös työlainsäädännön ja työehtosopimuksen hallinta. Ne asettavat toiminnalle vaatimuksia ja rajoja, jotka pitää huomioida eri tilanteissa. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää siis työlainsäädännöllistä osaamista ja tämän osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä.

Esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat myös työhyvinvointiin, joka on olennainen asia työssä jaksaminen kannalta. Pidempiä työuria tavoiteltaessa on siihen siksi syytä kiinnittää huomiota. Erityisesti henkilöstöjohtamisella voidaan edistää työhyvinvointia, jonka vaikutukset tulevat esille palvelun laadussa, asiakastyytyväisyydessä, työssä jatkamisessa ja tuloksellisuudessa (STM 2009,11). Myös lähijohtajien omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Heiltä vaaditaan entistä enemmän toimintaympäristön muuttuessa sekä työtehtävien ja osaamisvaatimusten lisääntyessä. Lähijohtajilta vaadittava osaaminen työlainsäädännön suhteen kasvaa työntekijöiden oikeustietämyksen lisääntyessä sekä lainsäädännön jatkuvasti uudistuessa (Nikkola & Salminen 2012, 15). Esimiehillä pitää olla riittävä osaaminen, jotta he selviytyvät heihin kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista. Näihin odotuksiin ja vaatimuksiin voidaan vastata johtamisosaamisen vahvistamisella koulutuksen ja tuen keinoin.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää lähijohtajien työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista sekä siihen saatua tukea ja koulutusta vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Aihetta on tarpeellista tutkia, jotta saadaan tietoa, kuinka hyvin lähijohtajat pystyvät vastaamaan työelämän asettamiin vaatimuksiin. Aihe on tutkijan ehdottama. Tutkielma rajattiin koskemaan sosiaali- ja terveysalan tehläisiä lähijohtajia. He työskentelevät pääsääntöisesti terveydenhuoltoalalla ja siksi se painottuu tutkimuksessa. Tiedonhankinnassa käytettiin itse laadittua internet-kyselyä, joka toimitettiin lähijohtajille Tehyn jäsenrekisterin välityksellä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää koulutuksen suuntaamisessa ja kehittämisessä.

2 OSAAMINEN

Lähijohtajat tarvitsevat monipuolista osaamista. Erityisesti esimiesasema asettaa osaamiselle omat vaatimuksensa. Koska lähijohtajat toimivat työnantajinsa edustajina, edellytetään heiltä myös oikeudellista osaamista, joka kohdistuu sekä omien että työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien tuntemiseen. Esimiehen tärkein oikeus ja velvollisuus on työnjohto-oikeus, eli direktio-oikeus, jonka perusteet tulevat työsopimuslaista (Ahloth & Havunen 2015, 82,106). Monet eri lait ja sopimukset toimivat myös työnjohto-oikeutta rajoittavani tekijöinä ohjaten muun muassa henkilöstöjohtamista ja työsuhteasioiden hoitamista. Koska nämä monet lait, asetukset ja työehtosopimukset määrittävät yksittäisen työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta, tulisi jokaisen lähijohtajan tuntea niistä työnsä kannalta keskeisimmät (Viitala 2013, 270). Tämä mahdollistaa, että he osaavat toimia lakien ja sopimuksien edellyttämällä tavalla esimiestyötä tehdessään ja vastuullista henkilöstöjohtamista toteuttaessaan. Monesti nämä tiedot ja taidot opitaan työelämässä tai erillisen koulutuksen kautta. Viime kädessä työnantajat ovat kuitenkin vastuussa siitä, että lähijohtajat hallitsevat työssään tarvitsemansa lainsäädännön ja työehtosopimuksen.

Lähijohtaja ja lähijohtaminen ovat käsitteinä melko uusia. Ne pohjautuvat käsitteisiin esimies ja työnjohtaja. Näiden käsitteiden rinnalla käytetään yleisesti myös käsitteitä esimiestyö ja esimies, kuten myös tässä tutkielmassa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19–20.)

2.1 Osaamisen määrittelyä

Osaaminen on käsitteenä varsin moniulotteinen eikä sen määrittelemine ole yksiselitteistä. Sillä voidaan tarkoittaa yksilön, tiimin, osaston tai organisaation osaamista sekä tehtävään liittyvää osaamista. Osaaminen jaetaan usein myös eritasoiseen osaamiseen. (Sydänmaanlakka 2003, 126.) Osaamista voidaan siis lähestyä useasta eri kontekstista tai näkökulmasta. Osaamisesta on kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä ja luokitteluja mutta mitään yleisesti hyväksyttävää määritelmää ei sille ole olemassa (Nordhaug & Gronhaug 1994; Mclagan 1997; Hanhinen 2010). Osaamista lähestytään usein joko ominaisuutena tai toimintana. Tarkasteltaessa osaamista ominaisuutena keskiössä ovat tietojen ja taitojen omistaminen. Kun taas osaamista tarkastellaan

toimintana, keskiössä ovat käytännöt ja työssä suoriutuminen. (Håland & Tjora 2006, 1009; Oikarinen & Pihkala 2010, 48.) Osaamisen käsite aiheuttaa hämmennystä, koska siitä on mahdotonta saada aikaan yksiselitteistä määritelmää. Määritelmää, joka kykenisi sovittamaan yhteen kaikki ne eri tavat, joilla termiä käytetään. (Delamare & Winterton 2005, 29.)

Osaaminen yhdistetään moniin eri käsitteisiin, kuten pätevyys, kompetenssi, kvalifikaatiot, valmiudet ja ammattitaito. Näitä käsitteitä saatetaan käyttää toistensa synonyymeinä, vaikka niiden sisällöllinen merkitys eroaisikin toisistaan. Pääasiallisesti niillä kuitenkin viitataan samaan ilmiöön. Suomenkielisessä tutkimuskirjallisuudessa osaamisen synonyymina käytetään usein käsitettä kompetenssi (Ojala 2008, 50). Hanhinen (2010, 52) toteaa kompetenssin olevan yleisimmin käytetty osaamiseen viittaava termi tieteellisessä kirjallisuudessa. Kompetenssilla viitataan usein osaamisen lisäksi myös pätevyyteen. Yleisen suomalaisen asiansanaston (YSA) mukaan kompetenssin lähikäsitteitä ovatkin pätevyys, kelpoisuus ja osaaminen.

Tieteellisessä englanninkielisessä kirjallisuudessa osaamista käsiteltäessä käytetään usein sanaa *competence*. Tämän rinnalla esiintyy myös sana *competency*. Näitä sanoja käytetään rinnakkain osaamisen kuvaamisessa, vaikka ne eroavat toisistaan. (Mäkinen & Annala 2010, 42–43.) Sanalla *competence* viitataan usein osaamiseen kokonaisvaltaisesti, kun taas sanalla *competency* viitataan johonkin kompetenssin osaan. Eli osaamisalueeseen, jota tarvitaan tietyn tehtävän suorittamisessa. (Hyland 1995, 47; Hanhinen 2010, 59.) Suomen kielessä ne kääntyvät usein osaamiseksi tai kompetenssiksi.

Osaamisen määrittely on muuttunut vuosien saatossa osaamismetodien kehittyessä vastaamaan nopeasti muuttuvan liike-elämän tarpeita. Alkuaan osaamista sovellettiin koulumenestyksen mittaamisessa. Pian sen käyttö kuitenkin laajeni koskemaan myös muita koulutukseen ja opetukseen (kasvatus) liittyviä alueita sekä liiketoimintaa. Osaamiskäsitteen otti ensimmäisenä käyttöön David McClelland vuonna 1973. Hän viittasi sillä osatekijöihin, jotka ovat yhteydessä suoritukseen. Käsitteen kehittyessä muuttui myös näkemys osaamisesta täsmällisemmäksi. Tarkastelun kohteeksi tulivat tieto, taito, kyvyt sekä muut ominaisuudet, jotka erottivat erinomaisen ja keskivertosuorituksen toisistaan. (Athey & Orth 1999, 215–216.)

Osaamisen määrittelyssä yhdistyy usein osaamisen eri komponentteja. Sydänmaanlakan (2004, 150–151) mukaan tieto on osaamisen perusta mutta ei yksinään riitä määrittelemään sitä. Osaaminen muodostuu tiedon lisäksi taidosta, asenteesta, kokemuksesta ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suoriutumisen tietyssä tilanteessa. Hyvä suoriutuminen puolestaan johtaa hyviin tuloksiin. Osaaminen on käytännössä kykyä toimia. Tällöin nämä tiedot, taidot, asenteet ja kokemukset muutetaan toiminnaksi. Myös Sumkin ja Tuomi (2012, 26) kuvaavat osaamista aktiivisena toimintana, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Heidän mukaansa tieto on perusteltu tosikäsitys, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus muodostuu tiedon ja taidon yhdistämisestä toiminnaksi. Työ puolestaan muodostuu osaamisesta ja tekemisestä. Toiminnallisuus tulee esille myös Niiniluodon (1996, 48–53) näkemyksestä, jossa hän yhdistää osaamisen, taidon ja tiedon. Jotta jotakin taitoa voidaan harjoittaa, on tuosta taidon harjoittamisesta oltava tietoa. Hänen mukaansa osaamisen ja ”knowhow:n”, eli tietämyksen välillä, on eroa. Vaikka yksilö tietää, miten jokin tehdään, hän ei välttämättä osaa tehdä sitä itse. Tiedot voivatkin jäädä vaille käyttöä, jos ei ole taitoja (Helakorpi 2005, 5).

Osaaminen voidaan myös kuvata resurssiksi, joka yksilötasolla muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Hyvä suoritus on seuraus osaamisesta. Osaaminen ilmenee yksilöillä eri tavalla henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuen. Yksilön tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen, harjoittelun, opiskelun, lukemisen ja tekemisen avulla. (Ojala 2008, 50–54.) Sveiby (1997, 35) lisää osaamisen määritelmään koulutuksella hankitun tiedon, harjoittelulla hankitun taidon, sosiaalisten verkostojen ja kokemuksen lisäksi arvot. Kokemukseen vaikuttavat aikaisemmat virheet ja onnistumiset. Arvoihin taas vaikuttavat yksilön kokemus oikeasta ja väärästä. Hänen mukaansa nämä viisi elementtiä ovat toisistaan riippuvaisia. Hän myös korostaa osaamisen jatkuvasti muuttuvaa luonnetta.

Ellström (1997, 267–269) tarkastelee ammatillista kompetenssia kolmesta eri näkökulmasta. Hänen mukaansa kompetenssi voidaan nähdä joko yksilön ominaisuutena, työn vaatimuksina tai yksilön ja työn välisenä vuorovaikutuksena. Yksilön ominaisuuden näkökulmasta kompetenssi voidaan jakaa muodolliseen ja tosiasialliseen kompetenssiin. Edellisessä korostuvat koulutus sekä tutkinnot, eli muodollinen pätevyys. Jälkimmäisessä korostuu yksilön kapasiteetti suoriutua tietyssä tilanteesta tai tehtävästä hyvin, eli yksilön todellinen pätevyys. Työn vaatimusten näkökulmasta kompetenssi voidaan jakaa viralliseen tai työn vaatimaan todelliseen kompetenssiin. Työn vaatiman kompetenssin

tulisi vastata virallista kompetenssia mutta aina näin ei ole. Viralliset vaatimukset voivat joko ylittää tai alittaa työn todelliset vaatimukset, jotka ovat välttämättömiä työtehtävien hoitamisessa. Kolmas näkökulma korostaa yksilön ja työn välistä vuorovaikutusta. Siinä painottuu yksilöllä tosiasiallisesti työssä käytössä oleva kompetenssi, jota hän voi hyödyntää.

Aikaisemmasta mallista poiketen Kanfer ja Ackerman (2005, 336–337) ovat ammatillisen kompetenssin mallissaan huomioineet myös kompetenssin ei-tiedolliset (non-kognitiiviset) osa-alueet. Heidän mukaansa kompetenssi muodostuu kykyjen, tiedon ja taitojen lisäksi motivaatiosta, persoonallisuudesta ja minäkäsityksestä. Tässä mallissa ammatillinen kompetenssi rakentuu sekä ammattispesifisestä tietämyksestä että taidoista, mikä nähdään todellisena pätevyytensä. Kompetenssi liitetään yksilön maksimaaliseen suoritukseen. Työsuoritus ei kuitenkaan ole synonyymi kompetenssille vaan suoritus on useiden osatekijöiden määrittämä kokonaisuus. Suoritukseen vaikuttavat yksilön sisäiset ominaisuustekijät, ulkoiset tekijät ja tilapäiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa kyvyt ja taidot. Heikko suoriutuminen voi johtua motivaation tai pätevyiden puutteesta sekä ympäristötekijöistä johtuvista syistä.

Osaamista on tähän mennessä tarkasteltu lähinnä yksilötasolla työntekijälähtöisestä näkökulmasta kompetenssi käsitteen kautta. Jotta osaamisesta saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys, lähestytään sitä myös työn ja työelämän näkökulmasta kvalifikaatio-käsitteen avulla. Kvalifikaatio yhdistetään usein kompetenssin käsitteeseen. Näiden käsitteiden käyttö on sekavaa. Kirjallisuudessa ne saavatkin usein päällekkäisiä merkityssisältöjä, vaikka ne eivät ole yhteneväisiä. Epäselvyyttä aiheuttaa se, että kuvataanko käsitteillä yksilön ominaisuuksia vai työn asettamia vaatimuksia. (Peltari 1997, 45.)

Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy monia eri tulkintoja kvalifikaatiokäsitteestä. Kvalifikaatioita voidaan kuvata vaatimuksina, joita ammatti, organisaatiot, yhteiskunta ja yksilöt asettavat. Näitä ovat suoritus-, pätevyys- tai ammattitutkintovaatimukset. Sillä voidaan myös kuvata koulutuksen ja työn välistä yhteyttä, yksilön valmiuksien ja työn vaatimusten välistä suhdetta tai viitata muodollisiin todistuksiin, tutkintoihin ja oppiarvoihin. Ominaista kvalifikaatioille on niiden muuttuvuus. (Hanhinen 2010, 82–84.) Kvalifikaatioilla voidaan siis viitata työelämän tuottamiin vaatimuksiin, jotka liittyvät työntekijän ammattitaitoon ja työssä vaadittavaan osaamiseen. Tällöin työ tai työnantaja määrittää osaamisen. (Luukkainen 2004, 71.) Kompetenssilla puolestaan viitataan yksilön

kykyyn suoriutua ammattiin tai työhön kuuluvista tehtävistä (Ellström 1997,40; Ruohotie 2008, 199). Molemmilla käsitteillä voidaan viitata myös pätevyyteen. Pätevyyden merkitysisältö kuitenkin vaihtelee, riippuen kummasta näkökulmasta sitä tarkastellaan. Kvalifikaationäkökulmasta pätevyys voidaan ymmärtää työn vaatimuksina, jolloin keskiössä ovat viralliset kelpoisuus- tai pätevyysvaatimukset sekä työn edellyttämä todellinen pätevyys ja työpaikan vaatimukset. Kompetenssinäkökulmasta pätevyys voidaan ymmärtää yksilön ominaisuuksina, jolloin keskiössä ovat todistusten ilmaisema muodollinen pätevyys sekä yksilön todellinen pätevyys. (Hanhinen 2010, 95.)

Työelämäosaamista voidaan siis lähestyä kompetenssi ja kvalifikaatio käsitteiden kautta. Hanhinen (2010) on väitöskirjassaan tutkinut osaamista ja sen eri tekijöiden välisiä suhteita työelämäkontekstissa. Hänen mukaansa työelämäosaaminen on kokonaisuus, joka muodostuu kompetenssista, kvalifikaatioista ja ammattitaidosta. Työelämäosaamisen käsite toimii näiden käsitteiden yläkäsitteenä. Hanhinen määrittelee työelämäosaamisen yksilön tai yhteisön työelämässä menestymiseen tarvittaviksi tiedoksi, taidoiksi, asenteiksi ja toiminnaksi, jotka kehittyvät jatkuvasti. Hänen mallissaan käsitteet kompetenssi ja kvalifikaatiot yhdistävät työntekijän ja työn toisiinsa. Kvalifikaatio viittaa työelämästä tuleviin osaamisvaatimuksiin, jotka työntekijän täytyy hallita. Kompetenssi puolestaan viittaa työntekijässä olevaan osaamispotentiaaliin, eli kykyihin ja valmiuksiin vastata työelämän vaatimuksiin. Ammattitaito puolestaan todentuu kvalifikaatioiden (osaamisvaatimusten) edellyttämällä ja kompetenssin (osaamispotentiaalini) mahdollistamalla tavalla työsuorituksessa. Toisin sanoen ammattitaidon osa-alueella kyvyt ja vaatimukset kohtaavat. Tällöin odotetun työsuorituksen saavuttamiseksi on tietoja ja taitoja sovellettu onnistuneesti. (Hanhinen 2010, 91,97, 141–143, 187–188.)

Osaaminen organisaatiotasolla

Yksilötason lisäksi osaamista tai kompetenssia voidaan tarkastella myös organisaatiotasolla. Käsiteltäessä osaamista työelämän kontekstissa käytetään siitä usein käsitettä työelämäosaaminen tai organisaation osaaminen (Ojala 2008, 53; Hanhinen 2010, 141). Osaamisen käsite korostuu erityisesti yritysmaailmassa. Yhdysvaltalaisessa yrityskonsultoinnissa se on otettu käyttöön 70-luvun lopulla. Sieltä se on levinnyt strategisen johtamisen välineeksi. (Raij & Kallioinen 2013, 4.) Osaaminen näyttää organisaatiotasolla kykyä tehdä asioita ja käyttää hyödyksi yrityksen resursseja tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa (Sivonen & Pouri 2014, 13–14). Osaaminen on nousut yhdeksi

tärkeimmäksi organisaation menestystekijäksi, minkä vuoksi osaamisen kehittämisestä on entistä useammin tullut osa organisaation strategiaa (Kauhanen 2012, luku 10).

Vaikka osaaminen lähtee liikkeelle yksilöistä, voidaan se kuitenkin muuntaa organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Yksilön osaaminen muuttuu organisaatiotason osaamiseksi ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamista yhdessä. Tässä prosessissa osaamisen muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 50–54.) Organisaatiotasolla osaamisella tarkoitetaan sekä työntekijöiden hallussa olevaa osaamista että kollektiivista osaamista. Kollektiivinen osaaminen on osaamista, joka on siirtynyt organisaation rakenteisiin, kulttuuriin, toimintatapoihin ja järjestelmiin. Tämä osaaminen on siten myös siirrettävissä uusille työntekijöille. (Viitala & Jylhä 2007, 285.) Organisaation osaaminen on siis kokonaisuus, joka muodostuu yksilöiden, ryhmien ja organisaation osaamisen yhdistelmästä (Sumkin ym. 2012, 51). Sillä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista tuotetaan ja miten nopeasti uutta kyetään oppimaan, on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Osaaminen nähdäänkin yrityksen tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä ja siitä huolehtiminen on henkilöstöjohtamisen tehtäväaluetta. (Viitala 2013, 10, 138; Viitala & Uotila 2014, 98.)

Organisaatiotasolla osaamista usein eritellään sen tärkeyden ja kriittisyyden mukaan. Strategisesti vähemmän tärkeää osaamista kutsutaan kynnysosaamiseksi. Tähän kuuluvat tuki- ja perusosaaminen. Tukiosaaminen on ulkoistettavissa olevaa osaamista. Perusosaaminen on välttämätöntä organisaation toimintaedellytysten kannalta. Se on myös yhteisiä kaikille alan yrityksille mutta ei kuitenkaan luo kilpailuetua. Strategisesti tärkeimmäksi osaamiseksi kutsutaan ydinosaamista, joka on kilpailukyvyn lähde. Se liittyy usein teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai yrityksen ja ulkopuolisten toimijoiden välisiin suhteisiin. (Viitala ym. 2007, 286–288.) Kova kilpailu vaatii jatkuvaa uudistumista ja kehittämistä, minkä vuoksi organisaation on jatkuvasti kehitettävä koko henkilöstönsä osaamista ja toimintatapoja (Hyppänen 2013, 92). Osaamisen johtamisesta onkin tullut merkittävä menestystekijä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla (Helakorpi 2005, 56).

Tässä tutkielmassa osaaminen, eli kompetenssi, nähdään yksilön kykynä tai valmiutena (tiedot ja taidot) suoriutua työstään. Kvalifikaatio puolestaan määritetään työsuoritukseen liittyväksi osaamisvaatimuksiksi. Osaamista lähestytään subjektiivisesta näkökulmasta, jolla viitataan kokemukselliseen osaamiseen. Tutkielmassa kuvataan vain yhtä esimiesosaamisen ulottuvuutta, joka käsittää työlainsäädännön ja työehtosopimuksen hallinnan. Tässä yhteydessä hallinnalla tarkoitetaan

esimiestehtävien suorittamiseen ja siinä onnistumiseen tarvittavia tietoja ja taitoja eli osaamista. Tämä osaaminen on perustason osaamista, joka on välttämätöntä mutta ei varsinaisesti kilpailuetua luovaa.

Osaaminen ja oppimisympäristöt

Osaamisen yhteydessä puhutaan myös osaamisen kehittämisestä. Työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu vain formaalissa oppimisympäristössä vaan nykyään oppimista tarkastellaan laajemmin. Oppimista tapahtuu koulutuksen lisäksi sekä työelämässä että vapaa-ajan oppimisympäristöissä. Osaamisen kehittämistä tapahtuu siis formaalin koulutuksen ohella (tutkintoon johtavat koulutukset) nonformaalin koulutuksen sekä informaalin oppimisen keinoin. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä työ on kuitenkin yksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä. (Paloniemi 2004, 24–25.)

Oppiminen jaetaan usein siis formaaliin, nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen. Formaali oppiminen, eli virallinen tai muodollinen oppiminen, on aina tavoitteellista, organisoitua ja tutkintoon tähtäävää. Formaali oppiminen toteutuu oppimista varten suunnitelluissa ympäristöissä, kuten koulussa tai muissa koulutusorganisaatioissa. Nonformaali oppiminen on myös organisoitua ja tavoitteellista mutta se tapahtuu koulutuksen ulkopuolella, joten se ei johda tutkintoon. Nonformaalia oppimista kuvastavat muun muassa täydennyskoulutus ja työssäoppimisjaksot. Informaalinen oppiminen on puolestaan jokapäiväisessä elämässä tapahtuvaa oppimista. Sitä tapahtuu usein erilaisissa työ- ja vapaa-ajanyhteisöissä ja vertaisverkostoissa. Informaalista oppimista tapahtuu siis tilanteissa, joita ei ole suunniteltu oppimistapahtumiksi. Oppimisen eri muotoja ei ole aina helppo erottaa toisistaan ja niitä myös kytketään toisiinsa. (Nokelainen 2010, 4; Heikkinen & Tynjälä 2012, 20–24.)

2.2 Johtamisosaaminen

Johtamisella tarkoitetaan toimintaa, johon kuuluu päätöksien ja valintojen tekemistä, tavoitteiden asettamista sekä muiden ohjaamista niiden saavuttamiseksi (Tienari & Meriläinen 2012, 6). Se voidaan myös määrittää toiminnaksi, jolla pyritään henkilöstön työpanoksen ja fyysisten

voimavarojen tehokkaaseen hankkimiseen, kohdentamiseen sekä hyödyntämiseen. Johtamisen tavoitteena on saada eri asemissa oleva henkilöstö toimimaan yhteistyössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on siis vuorovaikutteista ja tavoitteellista yksilöihin ja ryhmiin vaikuttamista. Johtamisessa korostuu kontekstisidonnaisuus, sillä se on tiiviissä yhteydessä toimintaympäristöönsä ja sen jatkuvaan analysointiin sekä kulttuuriin. Toimintaympäristö ja siinä tapahtuneet muutokset vaikuttavat siihen, minkälaista johtamista tarvitaan. (Seeck 2012, 20–42; Hyppänen 2013, 15.) Toimintaympäristö ja organisaation tilanne voivat myös olla johtamista rajoittavia tekijöitä, kuten voimavarojen riittävyys ja henkilöstön osaaminen (Viitala ym. 2007, 248). Muutoksista johtuen johtamistyön ja johtamisosaamisen sisältö muuttuu saaden uusia ulottuvuuksia.

Johtaminen ja johtamisopit ovat painottuneet eri tavoin eri aikakausina ja ne heijastavat yhteiskunnallista muutosta. Ne kuvastavat, millaisia piirteitä, tyylejä, ominaisuuksia ja johtamistaitoja mikäkin oppi on suosinut. 1900-luvulla keskeisiä johtamisoppeja ovat olleet tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, kulttuuriteoriat ja uusimpana innovaatioteoriat. Näiden oppien jatkumona nähdään muun muassa strateginen johtaminen, laatujohtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä tietojohdaminen. (Seeck 2012, 5–6, 19.) 2000-luvulla käytössä on ollut useita päällekkäisiäkin johtamisjärjestelmiä, joita ovat hierarkkinen johtamisjärjestelmä, tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja tasapainotettuun mittaristoon perustuvat järjestelmät (BSC-malli) (Nikkilä & Paasivaara 2007, 55). Riippumatta palveluiden tuottajasta ajankohtaisia johtamismalleja ovat edelleen muun muassa strateginen, muutoksen, eettinen ja vastuullinen johtaminen sekä arvo-, tieto-, resurssi-, prosessi- ja ikäjohtaminen (Surakka, Kiiikka, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 41).

Johtaminen jäsennetään usein kahden eri ulottuvuuden avulla, joita ovat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintaprosessien hallintaa, jossa korostuvat päämäärien asettaminen, suunnittelu, toteuttaminen, seuranta, arviointi sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely ja toteuttaminen. Ihmisten johtamisella puolestaan tarkoitetaan prosessia, jolla pyritään vaikuttamaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen motivoinnin, palkitsemisen ja vuorovaikutuksen avulla. Nämä ulottuvuudet eivät kuitenkaan ole irrallaan toisistaan. (Viitala ym. 2007, 250–251.) Hyvässä johtamisessa käytetään molempia ulottuvuuksia samanaikaisesti (Hyppänen 2013, 17). Johtamisen historiassa asioiden ja ihmisten johtaminen ovat vuorotelleet (Seeck 2012, 19, 305). Tämä perinteinen jako on saanut rinnalleen

kolmannenkin ulottuvuuden, joka on muutossuuntautuneisuus. Muutosjohtajuus luo mahdollisuuden onnistuneelle muutokselle. Muutosjohtamisessa keskeistä on alaisten uskomusten, arvojen ja asenteiden muuntaminen. (Elo & Feldt 2005, 257.)

Johtamisosaaminen on usein kuvattu johtajan henkilökohtaisen osaamisen, työn vaatimusten sekä tilanne- ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksessa muodostuvana kokonaisuutena (Koivistoinen & Pellinen 2014, 110). Viitalan (2005, 439) hierarkisen pyramidimallin mukaan johtamisosaaminen muodostuu kuudesta osa-alueesta, joilla on kytköksiä ja päällekkäisyyttä toistensa kanssa. Mitä ylempänä osaamisalueet mallissa sijaitsevat, sitä helpompaa kyseistä osaamista on kehittää. Ylempänä olevat osa-alueet ovat yhteydessä koulutukseen sekä kokemukseen ja ovat sitä kautta hankittavissa. Alempana olevat osa-alueet ovat puolestaan yhteydessä esimiehen persoonallisuuteen ja yksilölliseen kasvuun eivätkä ole niin helposti kehitettävissä kuin ylempien tason osaamiset.

Mallin perustan muodostaa intrapersoonallinen osaaminen, joka perustuu esimiehen persoonallisuuteen liittyviin ominaisuuksiin. Se käsittää muun muassa minäkuvan, itseluottamuksen ja -hillinnän, motiivit, auktoriteeteihin suhtautumisen, arvot ja epävarmuuden siedon. Seuraava taso muodostuu sosiaalisesta osaamisesta. Tällä tasolla korostuvat erityisesti ihmissuhdetaidot, kuten viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Olennaista on myös kyky asettua toisen asemaan, luoda ja ylläpitää suhteita erilaisten sidosryhmien kanssa, motivointi sekä konfliktien käsittely. Kolmas taso sisältää johtajuuden ja esimiesosaamisen. Se kohdistuu enemmän ihmisten johtamiseen, johon vaikuttavat muun muassa ihmissuhdetaidot. Tämä osa-alue sisältää alaisten ohjaamista, tukemista, osallistuttamista, valtuuttamista, luovuuden tukemista sekä yhteisöllisyyden luomista. Tämä taso on yhteydessä aikaisempiin tasoihin, koska persoonallisuus vaikuttaa johtamiseen ja esimiestyöhön. Neljäs taso on tietojohtamisen osa-alue. Se sisältää tiedon hankintaa, käsittelyä ja jakamista, ongelmanratkaisua, oppimisen ja kehittymisen ymmärtämistä sekä alaisten osaamisen kehittämistä. Toiseksi ylin taso käsittää liiketoimintaosaamisen. Tämän tason toimet auttavat johtajaa hallitsemaan asioita. Se sisältää asioiden johtamista kuten päätöksentekoa, suunnittelua, visiointia, organisaation tarkoituksen ja suunnan näyttämistä, budjetin seuranta, kustannuksien ja tulojen ennustamista, suorituksen arviointia, strategiakartoitusta sekä tarvittavien raporttien tuottamista. Ylin taso muodostuu teknisestä osaamisesta. Sillä viitataan kykyyn käyttää niitä työkaluja, menettelytapoja ja tekniikoita, joita esimies työssään tarvitsee. Se sisältää ne tiedot ja taidot, jotka esimies on saanut koulutuksen kautta. (Hogan & Warrenfeltz 2003, 78–83; Viitala 2005, 439–442.) Osaamisen tarve

vaihtelee asemasta riippuen, sillä esimieheltä vaaditaan sitä laajempaa osaamista, mitä korkeammalla tasolla hän työskentelee (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000, 109).

Koska johtamista toteutetaan organisaation jokaisella tasolla, johtamisjärjestelmä voidaan jakaa ylempään johtoon, keskijohtoon ja lähijohtoon. Ylin johto eli strateginen johto, kuten toimitusjohtaja tai peruspalvelujohtaja, vastaa organisaation kokonaistoiminnasta, kehittämisestä ja organisaatiota koskevasta päätöksenteosta. Keskijohdon muodostavat ylihoitajat, osastopäälliköt ja yksikön johtajat. Heidän tehtävänä on vastata yksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Lähijohto, kuten osastonhoitaja tai yksikön esimies, puolestaan vastaa päivittäisestä toiminnasta ja kehittämisestä, eli operatiivisesta toiminnasta. (Nikkilä ym. 2007, 26; Reikko ym. 2010, 19.) Tässä tutkielmassa johtamista tarkastellaan lähijohdon ja heihin kohdistuvien osaamisvaatimusten ja kompetenssin näkökulmasta.

3 LÄHIJOHTAJAT JA ESIMIESTYÖ

Lähijohtaja toimii yksikkönsä johtaja, ja hän on jokapäiväisen johtamisen tärkein toimija. Lähijohtajat poikkeavat muista johtajista siinä, että he työskentelevät yhdessä oman yksikkönsä henkilökunnan kanssa perustehtävänsä toteuttaen. He siis työskentelevät sekä lähellä henkilöstöään että asiakkaita/potilaita. Lähijohtaja toimii linkkinä johdon ja henkilöstönsä välillä muuttaen johdon näkemykset ja tavoitteet käytännön toiminnaksi henkilöstönsä kanssa. (Reikko ym. 2010, 12, 29–30.)

Lähijohtajat eivät yleensä osallistu organisaation strategisten linjausten valmisteluun. Siinä missä ylin johto vastaa organisaation strategisista linjauksista ja taloudellisista ratkaisuista, on operatiivinen vastuu organisaation eritasoisilla esimiehillä. He vastaavat siitä, mitä organisaation yksiköissä todella tehdään. He muuttavat johdon asettamat suunnitelmat ja tavoitteet, eli strategiset tavoitteet, toiminnaksi ja tulokseksi. (Viitala ym. 2007, 252–255.) Lähijohtajat ovat vastuussa strategian toteutuksesta oman yksikkönsä jokapäiväisessä työssä. Hyvä lähijohtaja osaa muuttaa organisaation strategiset linjaukset käytännön toimivaksi toiminnaksi asia- ja henkilöstöjohtajana toimimalla. Strategian toteutusta seurataan usein tasapainotetun mittariston (balance scorecard) mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että lähijohtajan on työssään huolehdittava yksikkönsä taloudesta, henkilöstöstä, prosesseista ja asiakassuhteista huomioiden toimintaympäristö kansallisin ja kansainvälisin sopimuksineen, jotka ohjaavat toimintaa. (Laaksonen, Niskanen, & Ollila 2012, 8–9.)

Lähijohtajien tehtäväkuva on laaja sisältäen asioiden johtamista, henkilöstöjohtamista sekä mahdollisesti asiakas- ja potilastyön. Asioiden johtamista ovat muun muassa osallistuminen erilaisiin kehittämishankkeisiin, raportoinnit ja palaverit. Henkilöstöjohtamista ovat puolestaan henkilöstön työhyvinvoinnin huomioimiseen, motivointiin, kannustamiseen, osaamisen ylläpitoon, hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä johdon ja alaisten suhteiden ylläpitoon ja verkostoitumiseen liittyvät työt. Työhön kuuluu myös prosessien, laadun, talouden ja tunnuslukujen hallintaa. Lähijohtajien perustyötä ovat organisointi ja resursointi yksikön tehokkaan toiminnan ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nikkilä ym. 2007, 73; Viitanen ym. 2007, 20–21; Hyppänen 2013, 68.)

Esimiehen asema korostuu erityisesti tilanteissa, joissa sisäiset tai ulkoiset uhat, kriisit ja muutokset kohdistuvat työyhteisöön. Tällöin hänen oletetaan tarttuvan näihin asioihin niiden selvittämiseksi tai

läpiviemiseksi. Tällaisia asioita voivat olla muutosten toteuttaminen, puuttuminen ei-toivottuun käyttäytymiseen, henkilöstön väliset ristiriidat tai vaikeat päätökset. Työntekijöiden tietoisuus omista oikeuksistaan lisääntyy entisestään, ja he myös uskaltavat vaatia niitä. Tämä haastaa esimiehen osaamisen työntekijöiden oikeuksista, jotta hän voi vastata työelämässä esiintyviin haasteisiin. (Nikkola ym. 2012, 19–21, 93.)

Toimintaympäristön muutos on johtanut myös esimiestyön muuttumiseen. Se ei ole enää vain työn jakamista, valvomista ja ohjaamista vaan tukemista ja koordinoimista sekä alaisten toiminnan suuntaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö sisältää nykyään siis muutakin kuin työn organisoimista ja asioiden johtamista. Sen keskeiseksi tehtäväksi on noussut myös ihmisten johtaminen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7–8.) Viimeisen vuosikymmen aikana lähijohtajien rooli henkilöstötyössä onkin kasvanut, ja heidän panoksena henkilöstöjohtamisessa on suuri (Viitala & Koivunen 2014, 151–152). Nikkilä ym. (2007, 73–74) toteavat henkilöstöjohtamisen olevan yksi keskeisimmistä johtamisalueista terveydenhuollossa. Tätä tukevat useat terveydenhuoltoalalla tehdyt tutkimukset, jotka osoittavat, että lähijohtajat itse kokevat henkilöstöjohtamisen työnsä keskeisimmäksi osa-alueeksi (Grönroos & Perälä 2004, 2; Isosaari 2008, 171; Reikko ym. 2010, 69–70). Laaksonen ym. (2012, 140) esittävät sen olevan myös yksi vaativimmista ja haasteellisimmista lähijohtajan tehtävistä.

3.1 Lähijohtajat henkilöstöjohtajina

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstöön ja henkilöstöprosesseihin liittyvää toimintaa ja johtamista, joiden avulla saavutetaan yrityksen strategian mukaiset tavoitteet. Laajan määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken henkilöstöön kohdistuvan tarkoituksellisen toiminnan. Tällä toiminnalla pyritään varmistamaan strategian edellyttämä riittävä työvoima, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio sekä henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. Laajassa määritelmässä henkilöstöjohtaminen jakaantuu kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management), työsuhteasioiden hoitaminen (industrial relations) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). Käytännössä nämä alueet kuitenkin sulautuvat toisiinsa ja niitä on vaikea erottaa. Painopiste on usein ollut henkilöstövoimavarojen johtamisessa sekä johtajuudessa. Henkilöstöjohtamisen keskeisimmän

alueen muodostavat johtaminen ja esimiestyö, sillä esimiehet ovat henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttajia. (Viitala 2013, 10, 19–21.)

Osana henkilöstöjohtamista on siis työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden käsittely ja hoito, eli työsuhdeasioiden hoitaminen. Työsuhdeasioita hoidetaan jokaisessa yrityksessä, jossa on palkattua henkilöstöä. Työsuhdeasioilla tarkoitetaan työsuhteen ehdoiksi määriteltyjä asioita, joita ovat muun muassa palkanmaksu, vuosilomat, työaikakysymykset, noudatettava työehtosopimus ja yhteistoiminta. Sen keskeistä sisältöä ovat myös riitojen käsittely ja paikallinen sopiminen. Tästä laajasta aiheympäristöstä on olemassa omat lait, asetukset, ja määräykset. Työsuhdeasioiden hoitaminen vaatii oman toimialan työehtosopimuksen ja eri lakien tuntemista. Työehtosopimusten tulkinta sekä työaika- ja vuosiloma-asiat kuuluvat organisaatioissa yleensä lähijohtajien tehtäviin. (Kauhanen 2012, luku 13; Viitala 2013, 19, 23.)

Lähijohtajien henkilöstötyötä ovat myös työvoimatarpeen ja tehtäväkuvien suunnittelu, työpanoksen kohdentaminen tuotannon tarpeisiin nähden, henkilöstökustannuksien budjetissa pitäminen, työntekijöiden rekrytointi ja sijaisten hankinta, perehdyttämisen organisointi ja toteuttaminen, tavoitteiden määrittäminen ja alaisten suoriutumisen arviointi, ajantasainen palkitseminen, työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista huolehtiminen, organisaation sääntöjen noudattamisen seuraaminen ja tarvittaessa sanktioista vastaaminen. He myös irtisanovat, ratkovat erilaisia työntekijöiden ongelmia sekä tekevät työsuopimuksia ja vuosilomasuunnitelmia. Näiden lisäksi he tekevät myös omat työnsä. (Viitala ym. 2014, 151–152.)

Työsuhdeasioiden ammattimainen hoitaminen vaikuttaa organisaatioiden työilmapiiriin ja sitä kautta myös tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Esimiehillä ei välttämättä aina ole aikaa perehtyä näihin heille vieraampiin ja usein muuttuviin asioihin. Konflikteja syntyykin entistä useammin, koska työntekijäpuoli, eli luottamusmies ja yhdyshenkilö, on hyvin perillä edustamansa henkilöstön työehtosopimuksesta ja eri laeista. Siihen kuinka hyvin työsuhdeasioita hoidetaan, vaikuttaa se, miten esimiehet on valmennettu niiden käytännön toteuttamiseen. (Kauhanen 2012, luku 13; Viitala 2013, 270.)

Henkilöstöasioiden hoitamisesta vastaa usein myös erillinen henkilöstöhallinnon yksikkö eli HR-yksikkö. Suurimmassa osassa suomalaisia yrityksiä ei kuitenkaan ole erillisiä henkilöstöammattilaisia. Yritykset, joissa on erillinen HR-yksikkö, määrittelevät itse henkilöstöammattilaisten ja lähijohtajien vastuulla olevat henkilöstötoiminnot. (Luoma 2014, 84–85.) Toimintaympäristössä aiheutuneista muutoksista johtuen kustannuksien leikkaamiseen ja hallinnollisen työvoiman vähentämiseen liittyvät paineet ovat voineet muuttaa myös henkilöstötoimintojen toteuttamistapaa. Ne on voitu joko sisäistää tai ulkoistaa. Sisäistämällä tarkoitetaan henkilöstötehtävien siirtämistä lähijohtajille. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 6.) Henkilöstöjohtamisessa käytettävien tietojärjestelmien kehittyminen on myös mahdollistanut sen, että henkilöstötyön vastuuta on siirretty lähijohtajille viimeisen vuosikymmen aikana. Heistä on tullut järjestelmien käyttäjiä ja tiedon rekisteröijä. Aikaisemmin nämä asiat olivat osa henkilöstöammattilaisten työtä. (Viitala ym. 2014, 151.)

Henkilöstöjohtamiseen on viimeaikoina liitetty vastuullisuus. Teemana se on jo aikaisemmin ollut esillä muussa johtamistutkimuksessa ja keskustelussa. (Järnlström & Vanhala 2014, 222.) Vastuullinen henkilöstöjohtaminen määritellään toiminnaksi, jossa huomioidaan taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma kehitettäessä henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytänteitä (Freitas, Jabbour & Santos 2011, 226). Tällöin henkilöstöjohtamisen rooli nähdään eettisesti hyväksyttävien ja pitkällä aikavälillä tuloksellisten henkilöstöratkaisujen edistäjänä. Vastuullisuus tarjoaa uutta näkökulmaa strategisessa henkilöstöjohtamisessa viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana vallinneelle tuloksellisuuskeskustelulle. Tuloksellisuuden näkökulma painottaa lyhyen tähtäimen ajattelua. Tällöin ei välttämättä huomioida työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa puolestaan korostuu tuloksellisuuden lisäksi henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen. Tässä näkemyksessä työhyvinvointi ja tuloksellisuus on mahdollista yhdistää, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö on tuottavaa. Näkemyksessä painottuvat taloudellisten tavoitteiden lisäksi sosiaaliset tavoitteet sekä henkilöstöjohtaminen. Tämän näkemyksen mukaan henkilöstöä ei myöskään nähdä vain kustannustekijänä vaan myös lisäarvoa tuottavana liiketoimintakomponenttina. (Järnlström ym. 2014, 221–226, 236–237.) Vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio.

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen osa-alueista on vain vähän tutkimusta. Henry ry:n toteuttaman HR barometri 2013 -tutkimuksen mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen muodostuu tasapuolisesta

ja oikeudenmukaisesta kohtelusta, vastuullisesta päätöksenteosta, avoimesta vuorovaikutuksesta ja dialogista johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittymisen huolehtimisesta, työhyvinvoinnista sekä esimiestyöstä. Vastuullisen päätöksenteon osa-alueella korostuvat erityisesti lait ja sopimukset. Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa keskeisessä osassa ovatkin lainsäädäntö, kuten työlainsäädäntö, työehtosopimukset ja paikalliset sopimukset. Lainsäädäntö on läsnä monissa henkilöstökäytänteissä kuten rekrytoinnissa, palkitsemisessa ja irtisanomisissa. Se myös asettaa minimiehdot henkilöstöjohtamiselle. Lainsäädäntö yhdessä työehtosopimuksien ja paikallisten sopimuksien kanssa säätelevät henkilöstöjohtamista. Organisaatiot itse ratkaisevat toteuttavatko he vastuullisuutta vähimmäisvaatimusten mukaisesti vai sen yli. (Järnlström ym. 2014, 222–230.) Kaikkiaan vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan organisaatioissa sekä lainmukaisella että työehtosopimusten mukaisella toiminnalla.

Henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta huolehtiminen ei kuulu ainoastaan henkilöstöammattilaisille vaan myös johdolle ja esimiehille. Järnlström ja Vanhala (2014) esittävät, että vastuullista henkilöstöjohtamista voidaan edistää muun muassa esimiehille, henkilöstöammattilaisille ja luottamusmiehille suunnatulla työlainsäädännön ja työehtosopimuksen lisäkoulutuksella. Huomiota tulisi kiinnittää muun muassa esimiesten koulutukseen ja kehittämiseen. (Järnlström ym. 2014, 223, 235.)

3.2 Työlainsäädännön ja työehtosopimuksen hallinta osana vastuullista henkilöstöjohtamista

Esimiehen asemaan kuuluu aina valtaa ja vastuuta. Niitä ovat johtamisvastuu sekä työnjohto- ja valvomisoikeus eli direktio-oikeus. Valta ja vastuu perustuvat lakeihin, sopimuksiin sekä organisaation käytänteisiin, jotka ohjaavat esimiesten toimintaa. Työnjohto-oikeutta käyttäessään esimies on velvollinen noudattamaan voimassa olevia lakeja, työsopimusta, työehtosopimusta, ja hyviä tapoja sekä huomioimaan työntekijän edellytykset. Ne myös rajoittavat työnjohto-oikeutta. Direktio-oikeus antaa esimiehelle oikeuden suunnitella esimerkiksi työvuorot ja työajansijoittelua. Tämän osalta esimies on vastuussa työaikalain sekä työ- tai virkaehtosopimusten noudattamisesta. (Laaksonen ym. 2012, 113–114; Hietala, Kaivanto & Valvisto 2015, luku 1.)

Työelämä on siis pitkälle säädeltyä lakien ja asetusten sekä työnantaja- ja työntekijäliittojen välisten sopimuksien kautta. Ne takaavat oikeudenmukaisen, kohtuullisen, tasa-arvoisen, inhimillisen ja heikompa osapuolta suojelevan toiminnan työelämässä. (Bruun & Koskull 2004, 19, 25–28; Viitala 2013, 270.) Työlainsäädäntö koostuu sekä individuaalisesta että kollektiivisesta työoikeudesta, jossa edellisellä tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä oikeussuhdetta, eli työsuhdetta, ja sitä sääteleviä normeja. Keskeisimpiä työsuhteessa sovellettavia lakeja yksittäisen työntekijän kannalta ovat työsopimuslaki, vuosilomalaki ja työaikalaki, joista työsopimuslaki on työelämän peruslaki. Kollektiivisen työoikeuden kannalta keskeisimmät lait ovat työehtosopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Nämä monet eri lait ja sopimukset myös ohjaavat esimiestyötä. (Terävä ym. 2011, 12; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 5–6.)

Työlainsäädäntö on pitkälti pakottavaa oikeutta. Tämä tarkoittaa sopimusvapauden rajallisuutta. Työnantaja ei siis voi sopia lain asettamia ehtoja heikoimmista ehdoista. Ei edes, vaikka työntekijä siihen suostuisi. Pakottavan lainsäädännön lähtökohtana on suojella työntekijöitä heidän heikomman asemansa vuoksi. Joistakin työlainsäädännön säädöksistä voidaan poiketa työehtosopimuksella. Myös työehtosopimusten määräykset ovat sopimusvapautta laajasti rajoittavia, jolloin niistä ei voida poiketa työntekijän vahingoksi. Nämä seikat rajoittavat työnantajan toimivaltaa ja voivat johtaa erimielisyystilanteisiin. Edellä mainittujen asioiden takia lähijohtajan täytyisikin tuntea työlainsäädännön keskeinen sisältö, työpaikalla sovellettava työehtosopimus sekä organisaatiokohtaiset käytännöt. Jos lähijohtaja ei tunnista työlainsäädännön peruseriaatteita eikä oman organisaationsa työehtosopimus- ja työsopimusmaailmaa, on hänen vaikea toteuttaa oikeudenmukaista ja vastuullista johtamista esimiestyössään. Hän on myös työnantajan edustajana vastuussa työntekijän oikeuksien toteutumisesta sekä siitä, että lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan työpaikalla. (Nikkola ym. 2012, 47–49; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 5.)

Kuten aikaisemmin on jo todettu, työsuhteessa sovelletaan monia erilaisia säännöstöjä, jotka vaikuttavat esimiestoimintaan (Ahlroth ym. 2015, 80). Nämä säännöstit voidaan asettaa järjestykseen niiden hierarkian mukaan. Tällöin puhutaan etusijajärjestyksestä. Mikäli eri normien välillä vallitsee ristiriita, noudatetaan hierarkiassa ylemmällä tasolla olevaa normia. Normihierarkia on määritelty lainsäädännössä. Työsuhteessa noudatetaan seuraavaa soveltamisjärjestystä: ehdottomat lainsäädännökset, työehtosopimuksen normimääräykset, työ säännöt/paikallinen sopimus tai niitä vastaavat määräykset, työsopimuksen ehdot, tahdonvaltaiset lainsäädännökset, tavanomainen oikeus ja

työnantajan käskyt. (Hietala ym. 2015, luku 1.) Esimerkiksi työehtosopimuksen määräys syrjäyttää työsopimuksen määräyksen, mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään (Ahlroth ym. 2015, 80–81; Nieminen 2016, 17).

Jotta lähijohtajilla olisi edellytykset toteuttaa vastuullista henkilöstöjohtamista lakien ja sopimusten hallinnan osalta, on heidän osaamisensa varmistettava riittävällä koulutuksella ja tuella. Lähijohtajien tukeminen henkilöstöjohtamisen työssä on yksi henkilöstöosaston tärkeimmistä tehtävistä, ja sitä tavoitellaan riittävällä koulutuksen, ohjeiden ja menettelytapojen tarjoamisella (Heilmann, Forsten-Astikainen & Kosola 2017, 90). Organisaatioiden omat johtamiskoulutukset ovat usein vähäisiä tai väärin ajoitettuja. Varsinaisen koulutuksen jälkeiset kurssit /tutkinnot ovatkin esimiestyöskentelyn kannalta tärkeitä. Jatko-opinnoilla hankittua osaamista tulisi kuitenkin tukea organisaatioiden omilla koulutusohjelmilla. (McCallin & Frankson 2010, 323–324.) Koulutuksen lisäksi esimiestyössä olennaista on myös sosiaalinen tuki. Sillä tarkoitetaan omalta esimieheltä tai ylemmältä johdolta saatua tukea sekä kollegoilta saatua vertaistukea ja palautetta. Sosiaalinen tuki toimii voimavarana, mikä auttaa esimiehiä jaksamaan paremmin työssään. Vertaistuki onkin osoittautunut keskeiseksi jaksamiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Vertaistuki palvelee myös työssä oppimista, sillä sen avulla voidaan jakaa esimieskokemuksia. Tämä on erittäin hyödyllistä kokemattomille esimiehille, sillä he voivat näin parantaa osaamistaan. (Salo 2009, 61–63.) Vertaistuen on todettu edistävän johtamistaitoja. Myös esimiehet itse kokevat vertaistuen tärkeäksi työssään. (Hyrkäs, Koivula, Lehti & Paunonen-Ilmonen 2003, 55–57.) Esimiehen tuen on puolestaan osoitettu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin kokemuksessa (Sparks, Faragher & Cooper 2001, 500–501; Baptiste 2008, 302). Tuoreen tutkimuksen mukaan esimiehiltä ja työtovereilta saatu tuki oli yhteydessä korkeaan työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa esimiehen tuki painottui työtovereiden tukea enemmän. (Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen 2017.)

3.3 Esimiestyö ja johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla hoitotyön johtajalla tarkoitetaan johtamis- ja esimiestehtävissä toimivaa terveydenhuoltoalan tutkinnon suorittanutta ammattihenkilöä (STM 2009, 15). Sote-alalla lähijohtajat toimivat hierarkisen johtamistason alimmalla portaalla (Viitanen ym. 2007, 37). Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät lähijohtajat tarvitsevat hyvin laaja-alaista osaamista tehtäviensä

hoitamisessa. Heidän tehtäväkenttensä on moninainen tehtävien vaihdellessa yksiköstä ja koosta riippuen sekä uusien tehtävien ja vaatimusten lisääntyessä. Alan toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset edellyttävät lähijohtajilta aiempaa korkeatasoisempaa osaamista ja hyviä johtamisvalmiuksia (Reikko ym. 2010, 9, 12).

Useammassa väitöskirjassa on tutkittu terveydenhuoltoalan lähijohtajien työn sisältöä ja osaamista. Nämä eri tehtävät ja vastualueet voidaan jakaa muun muassa henkilöstöhallinnon tehtäviin, työnjohtotehtäviin, taloushallinnon tehtäviin, yhteistyötehtäviin, kehittämistehtäviin, välittömään hoitotyöhön, tietohallinnon tehtäviin sekä johtamiseen. (Narinen 2000, 138; Aarva 2009, 152.) Aarvan (2009, 193) mukaan lähijohtajien keskeisimmät tehtävät liittyvät henkilöstöhallintoon. Isosaaren (2008, 170) väitöskirjassa lähijohtajien vastualueet jakautuivat heidän omasta näkökulmastaan päivittäisjohtamisen alueeseen (henkilöstöjohtaminen, toiminnanjohtaminen, ilmapiiri), hallinnolliseen ja oikeudelliseen vastuuseen sekä yhteistyövastuuseen. Surakan (2006, 6) mukaan lähijohtajan työ muodostuu toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista sekä välittömästä ja välillisestä hoitotyön tekemisen asiantuntijuudesta.

Terveydenhuollon johtamistutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa painottuvat erityisesti johtajien käsitykset roolistaan, toiminnastaan ja osaamisestaan, henkilökunnan käsitykset johtamisesta sekä johtamisen vaikutus henkilöstöön ja asiakkaisiin. Osastonhoitajat kuvattiin ensisijaisesti henkilöstöjohtajina. Tämän lisäksi heidän työnkuvaansa kuuluivat kliininen työ, opetus, arviointi, työyksikön talouden ja toiminnan suunnittelua, laadunvarmennus- ja kehittämistyö sekä informaatiojohtamiseen liittyvät tehtävät. (Grönroosin ym. 2004, 12, 20.) Hoitotyön johtamista voidaan lähestyä myös vaikuttavuuden näkökulmasta. Vaikuttavaan hoitotyön johtamiseen liittyviä tekijöitä ovat vahva johtajuus, viestintä, hoitotyön tuntemus, henkilöstöjohtamistaidot, organisaatiotuntemus, laatujohtaminen, liikkeenjohtotaidot, monialainen yhteistyö, sopivat välineet ja resurssit työn hoitamiseen sekä projektijohtaminen. (Kirk 2008, 379.)

Reikon ym. (2010, 56, 69) tekemässä tutkimuksessa ylempi johto kuvasi lähijohtajien tehtävät laajemmiksi kuin lähijohtajat itse. Ylemmän johdon mukaan lähijohtajien työn sisältö muodostuu kuudesta tehtäväalueesta. Ne ovat henkilöstöhallinnolliset tehtävät, talousosaaminen, työyksikön perustehtävästä huolehtiminen, yhteistyö, kehittämistyö sekä poliittisten, hallinnollisten ja

strategisten linjausten operatiivinen toteuttaminen. Näistä tehtävistä lähijohtajien työllistävät eniten henkilöstöhallinnolliset tehtävät. Myös Kantanen (2017, 49) on kuvannut hoitotyön johtajien johtamisosaamista ja siinä tapahtuneita muutoksia sekä keski- ja ylemmän johdon että lähijohtajien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan osaaminen on jaettu yleiseen osaamiseen ja erityisosaamiseen. Edelliseen kuuluu näyttöön perustuvan päätöksenteon edistäminen, suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, palveluiden käynnistäminen ja innovaatiot, joustavuus ja maltti, rehellisyys ja eettiset arvot, sitoutuminen sekä ammatillinen osaaminen ja uskottavuus. Jälkimmäiseen kuuluu substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnanjohtamisen osaaminen ja kehittämisen osaaminen.

Lähijohtajien työssä tarvittavat taidot ja osaaminen ovat muuttuneet toimintaympäristössä ja terveydenhuollossa tapahtuneiden uudistusten sekä kehittyneen teknologian myötä (Reikko ym. 2010, 66; Omoike, Stratton, Brooks, Ohlson & Storfjell 2011, 323). Muutosten myötä uudistusta on tapahtunut myös lähijohtajien toimenkuvassa. Tutkimuksien mukaan hoitotyöhön käytetty aika on vähentynyt. Vastaavasti heille on tullut tutummaksi erilaisiin projekteihin osallistuminen, tietotekniikan käyttö, resurssimittarit ja kokoukset. Heidän työssään korostuvat johtajuus, alaisten toimintaedellytyksien mahdollistaminen, tietotaito ja substanssiosaaminen. (Surakka 2006, 6; Surakka ym. 2008, 57–59.) Myös hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet keskijohdon vähenemisen tai tehtäväsiirtojen vuoksi (Duffield, Roche, Blay & Stasa 2011, 25; Viitala ym. 2014, 151). Lähijohtajan työssä vaaditaan nykyisin myös lainsäädännön hallintaa, sillä 2000-luvun lähijohtajan tietoperustaan ja työelämävalmiuksiin kuuluu työlainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemus muun juridisen tuntemuksen lisäksi. Muita lähijohtajan työssä vaadittavia tietoaalueita, joita kohtaan vaatimukset ovat kasvaneet, ovat organisaatiota koskeva tieto, taloustieto sekä alaspesifinen tieto. (Reikko ym. 2010, 61–63 .)

Tutkimuksissa on tullut esille myös erilaisia haasteita ja kehittämistarpeita kohdistuen lähijohtajien osaamiseen. Kehittämisalueina esiin ovat nousseet näyttöön perustuvan hoitotyön johtaminen, kehittämisprojektien toimintaan soveltaminen, terveyspolitiikan toimeenpano, taloushallinto, osaamisen johtaminen, laadun varmennus ja ristiriitojen käsittely (Grönroos ym. 2004, 20–23). Kansteen mukaan (2014) johtamisen haasteet esimiestyössä kulmineituvat inhimillisten voimavarojen hallintaan, perustehtävän selkeyttämiseen ja visiointiin, verkostoitumiseen ja yhteiskuntasuhteiden johtamiseen, terveyspalveluiden kehittämiseen, eettisyyteen sekä talouden

hallintaan. Tutkittaessa ylemmän johdon näkemyksiä terveydenhuoltoalalla toimivien lähijohtajien ammatillisesta osaamisesta yhtenä painottumisalueena vastauksista ilmeni juridinen tietoperusta. Tutkimuksen mukaan lähijohtamisen osaamisvajeena esiintyi yleisiin johtamisvalmiuksiin liittyen muun muassa riittämätön työlainsäädäntötuntemus, kuten työehtosopimusasiat, sekä juridisten kysymysten hallinta. Muut osaamisvajeet liittyivät talousosaamiseen ja ihmissuhdetaitoihin. Haasteina ilmenivät myös työn suuri määrä ja tehtävien paljous. (Reikko ym. 2010, 62–64, 73.)

Tutkimuskirjallisuuden mukaan lähijohtajan työnkuva on vaativa, sillä heidän täytyy hallita monipuolisesti eri asioita. Tämän vuoksi tietoperustan on oltava laaja. Lähijohtajan tehtävissä korostuivat henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinnolliset tehtävät, talousosaaminen ja viestintä. Lähijohtajien odotetaan myös huomioivan organisaation asettamat linjaukset sekä vastaavan yhteiskunnan asettamien lakien ja asetusten noudattamisesta (Reikko ym. 2010, 32). Vaikka johtamisesta ja esimiestyötä on tehty paljon tutkimuksia, siitä huolimatta lähijohtajien työlainsäädännön ja työehtosopimuksen hallintaa ja osaamista koskevaa tutkimusta löytyi hyvin vähän. Tarve tälle osaamiselle tunnustetaan mutta lähijohtajien valmiuksia ei tältä osin ole juurikaan tutkittu. Pihlakarin (2014) ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö käsitteli sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla toimivien lähiesimiesten oikeudellista osaamista. Hurmeen (2015) opinnäytetyö käsitteli pankin alalla toimivien esimiesten juridista roolia. Monet tutkimukset kuitenkin sivusivat aihetta, kuten Reikon ym. (2010) tutkimus sekä Leppäsen (2010) pro gradu -tutkielma. Näissä tutkimuksissa työlainsäädännöllistä osaamista tarkasteltiin osana laajempaa kokonaisuutta mutta ei omana osa-alueenaan.

Aihe on kuitenkin tärkeä työelämästä tulevien osaamisvaatimusten vuoksi. Työelämä edellyttää lähijohtajilta työlainsäädännön, työehtosopimuksien ja paikallisten sopimuksien osaamista, koska ne ohjaavat esimiestyötä. Tästä osaamisesta on tärkeää saada tietoa, koska niiden hallinta mahdollistaa, että lähijohtajat osaavat toimia lakien ja sopimuksien edellyttämällä tavalla esimiestyötä tehdessään ja vastuullista henkilöstöjohtamista toteuttaessaan. Lakien ja sopimusten hyvä hallinta myös selkiyttää esimiesten omaa työskentelyä ja ehkäisee väärinymmärryksiä. Lainsäädännöllinen tietoperusta on myös yhteydessä esimiesten yleisiin johtamis- ja työelämävalmiuksiin sekä ammattitaitovaatimusten kohoamiseen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalalla toimivien lähijohtajien osaamista työlainsäädännön ja työehtosopimusten näkökulmasta. Kohdejoukon muodostivat tehyläiset lähijohtajat. Valintaan vaikutti heidän tavoitettavuutensa Tehyn jäsenrekisterin välityksellä.

Tutkimus rajattiin työlainsäädännön ja työssä sovellettavien sopimusten osaamiseen sulkien pois muun terveydenhuoltotyössä tarvittavan lainsäädäntötuntemuksen, kuten terveydenhuoltolain, lain potilaan asemasta ja oikeuksista sekä erikoissairaanhoidon lain. Rajaus toteutettiin näin, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti työsuhdeasioiden hoitamiseen vaikuttavista laeista ja sopimuksista. Työlainsäädännön osalta tutkimus rajattiin koskemaan keskeisiä työsuhteessa sovellettavia lakeja, kuten vuosilomalakia, työaikalakia ja työsopimuslaki (työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 5). Sopimusten osalta tutkimus rajattiin työsopimukseen ja työehtosopimukseen.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän kyselytutkimuksen päätavoitteena on kuvata ja selittää tehyläisten lähijohtajien työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää subjektiivista osaamista sekä siinä mahdollisesti esiintyviä eroja. Tavoitteena on myös selvittää, onko työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvien tehtävien hoitamiseen saatu tukea ja koulutusta. Tutkimuksen tavoitteista johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi lähijohtajat arvioivat työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvän osaamisensa sekä siihen saamansa tuen ja koulutuksen?
2. Millaisia ryhmäkohtaisia eroja esiintyy osaamiskokemuksessa, tukeen tyytyväisyydessä ja koulutuksessa?
3. Mitkä tekijät selittävät osaamiskokemusta sekä koulutuksen tarjoamista ja riittävyyttä?

Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia analysoimalla tehyläisiltä lähijohtajilta kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää lähijohtajille kohdistetun koulutuksen kehittämisessä ja suuntaamisessa. Näin voidaan parantaa esimiesosaamista ja työn hallintaa.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan kvantitatiivinen kyselytutkimus. Opinnäyte perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa tutkitaan lähijohtajien työolainsäädäntöön ja työ-/virkaehtosopimukseen liittyvää osaamista sekä siihen saatua tukea ja koulutusta. Tutkimusasetelmana on poikittaistutkimus, jolloin aineisto kerätään useammalta tutkittavalta etukäteen määriteltynä yhtenä ajankohtana (Heikkilä 2014, 14).

Empiirisen, eli havainnoivan, tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimustehtävään siihen soveltuvien metodien avulla. Ennen kuin vastauksia voidaan löytää, tutkijan on tehtävä monia valintoja ja ratkaisuja, kuten määrittää tutkimusongelma, asettaa tavoitteet, valita kohderyhmä, tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmä. Tutkimuksen tavoitteena voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä, kokeellinen tai ennustava tutkimus kuin myös toimintatutkimus tai evaluaatiotutkimus. Aikaperspektiivi huomioiden tutkimus voidaan jakaa pitkittäis- tai poikittaistutkimukseen. Tutkimusote voidaan jakaa määrälliseen tai laadulliseen, eli kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen. Sekä tutkimusongelma että tutkimuksen tavoite ohjaavat tutkimuksen metodisia valintoja, kuten tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän valintaa. (Heikkilä 2014, 12–14; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 45–46.) Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan systemaattisia toimintatapoja aineiston hankkimiseksi ja analysoimiseksi. Niillä viitataan sekä menetelmällisiin tutkimustraditioihin että aineiston hankinnan ja analyysin keinoihin. (Ronkainen ym. 2014 2014, 45–46.)

Tässäkin tutkimuksessa tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset määrittivät käytettyjen metodien valintaa. Oli selvää, että parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiin saataisiin kyselyllä mahdollisimman suurelta joukolta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiinkin survey-tutkimuksen keskeisintä menetelmää, eli kyselyä. Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään jokaiselta yksilöltä standardoidussa muodossa, eli samalla tavalla jokaiselta perusjoukon jäseneltä. Surveyn avulla kerättyä aineistoa käsitellään yleensä kvantitatiivisesti eli tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 122, 180–181.) Menetelmän valinta perustui sen tarjoamaan mahdollisuuteen tavoittaa koko perusjoukko kustannustehokkaasti internetiä hyödyntäen. Tässä tapauksessa kyselyllä tavoiteltiin kaikkia niitä lähijohtajia ympäri Suomea, jotka ovat Tehyn jäsenrekisterissä. Kysely on hyvä tapa kerätä aineistoa erityisesti silloin, kun tutkittavien määrä on suuri ja he ovat hajallaan

toisistaan (Vilkkä 2007, 28). Koska kysely tuotti pääsääntöisesti määrällistä tietoa, tarkasteltiin aineistoa kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Aineiston avulla pyrittiin tutkittavaa ilmiötä kuvailemaan ja selittämään. Metsämuurosen (2003, 9) mukaan kuvaileva, eli deskriptiivinen, tutkimus kannattaa tehdä silloin, kun aikaisempaa tutkimusta aihepiiristä ei ole. Kuvailevan tutkimuksen vaatimuksena on laaja aineisto tulosten luotettavuuden, tarkkuuden ja yleistettävyyden vuoksi (Heikkilä 2014, 14).

Niin kuin muissakin aineistonkeruumenetelmissä myös kyselyssä on omat etunsa ja haittansa. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, joka saadaan tallennettuun muotoon tilastollista käsittelyä varten. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Kerätessä tietoa suuren ihmismäärien mielipiteistä ja toiminnasta kyselyn vahvuutena on erityisesti sen tehokkuus ja taloudellisuus (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 69,73, 119). Kyselyn aikataulu ja kustannukset ovat myös arvioitavissa suhteellisen tarkasti. Ongelmallista kyselyissä on sekä kadon suuruus että aineiston pinnallisuus. Ei myöskään voida tietää, kuinka totuudenmukaisesti vastaajat ovat vastanneet, eikä sitä kuinka hyviä annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet. Kyselylomakkeen laatiminen on myös aikaa vievää. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Kyselyt voidaan jakaa postikyselyyn ja sähköiseen internetkyselyyn. Sähköiset kyselyt ovat nopea ja kustannustehokas tapa kerätä tietoa. Kyselyn vastaukset tallentuvat välittömästi tietokantaan, minkä vuoksi aineisto on käytettävissä heti kyselyn päätyttyä. (Heikkilä 2014, 66.)

4.3 Kyselyn laatiminen ja tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksessa voidaan käyttää joko valmiiksi kerättyä tai itse kerättyä aineistoa. Itse kerätyn aineiston etuna on se, että tutkija voi tutkimusongelmiensa pohjalta päättää sen sisällöstä ja muodosta itse. (Alkula ym. 2002, 66.) Tämän tutkimuksen aineistonhankintaa varten laadittiin oma kyselylomake, koska aiheeseen sopivaa valmista aineistoa tai kyselylomaketta ei ollut saatavilla. Lomakkeen valmistaminen alkoi alkuvuodesta 2016, heti kun aihe ja alustava tutkimussuunnitelma oli hyväksytty Tehyssä. Aineistonkeräystä varten haettiin erikseen lupa Tehyn kehittämisspälliköltä, koska kysely oli tarkoitus lähettää kohderyhmän sähköposteihin Tehyn jäsenrekisterin välityksellä.

Kyselyn laatimisessa hyödynnettiin aikaisempia kyselyitä osaamiseen ja lähijohtajiin liittyen. Tutkittava ilmiö käsitteellistettiin tutustumalla aihetta koskeviin lakeihin ja työehtosopimukseen, lakeja tulkitsevaan kirjallisuuteen ja muuhun aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kyselyn osaamisalueet ja kysymykset johdettiin edellä mainitun kirjallisuuden pohjalta. Kysely (liite 1) muodostui kontrollikysymyksestä sekä seitsemästä varsinaisesta kysymysosioista, jotka sisälsivät yhteensä 32 kysymystä. Mikäli lähijohtaja vastasi kontrollikysymyksessä toimivansa esimiehenä, sai hän jatkaa kysymyksiin vastaamista. Muutoin kysely päättyi. Kontrollikysymyksellä haluttiin varmistaa, että kyselyyn vastaisivat vain lähijohtajat. Tämä siitä syystä, että Tehyn jäsenrekisteri ei välttämättä ole täysin ajantasainen. Kyselyn varsinaiset osiot muodostuivat kysymyksistä, jotka koskivat taustatietoja, työehtosopimusta ja työsopimusta, työaikaa, vuosilomaa, tukea, yleisesti aihetta käsittelevää osaamista sekä koulutusta.

Kyselylomake laadittiin niin, että kysymykset näytettiin osio kerrallaan. Osaan kysymyksistä oli pakko vastata ennen kuin pääsi etenemään seuraavalle sivulle. Pääsääntöisesti pakollisiksi asetettiin ne kysymykset, jotka muodostuivat useasta alakysymyksestä ja olivat likert-asteikollisia kysymyksiä. Näin pyrittiin varmistamaan, että mikään kohta ei vahingossa jäisi vastaamatta. Kaikkia kysymyksiä ei määritelty pakollisiksi, koska tällöin vastaajat saattaisivat lopettaa vastaamisen kesken. Kysymysten määrä rajoitettiin 32 kysymykseen, jotta kysely ei olisi liian pitkä. Näin haluttiin vaikuttaa siihen, että kysely suoritettaisiin loppuun asti.

Lomake sisälsi pääasiassa strukturoituja kysymyksiä ja muutamia sekamuotoisia kysymyksiä. Sekamuotoisten kysymysten kohdalla oletettiin, että kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja ei voida ennalta tietää. Tämän vuoksi ne sisälsivät myös avoimen kohdan. Lomakkeen osioiden II–IV kysymykset perustuivat likert-asteikolliseen mittaamiseen, jotka kuvaavat mielipidettä omasta osaamisesta. Likert-asteikko laadittiin yksinapaiseksi ja viisiportaiseksi asteikoksi, jossa numero yksi kuvaa erittäin hyvää osaamista ja numero viisi kuvaa, että osaamista ei ole. Osiot V–VII sisälsivät sekä likert-asteikollisia että luokitteluasteikollisia kysymyksiä. Kyselyn loppuun laadittiin avoin kysymys, johon sai kertoa aiheeseen liittyvistä asioista niin halutessaan.

Ennen aineiston varsinaista hankintaa kyselylomaketta esiteltiin kolmella lähijohtajalla ja yhdellä Tehyn alueasiantuntijalla, joka työkseen käsittelee edunvalvonnallisia asioita. Esitelmästä saadun

palautteen avulla kyselylomakkeen jokaiseen osioon tehtiin korjauksia ja lisäyksiä. Valmis kysely muokattiin sähköiseen E-lomake -kyselytyökaluun sopivaksi. Sähköisen kyselyn toimivuutta testattiin eri internet-selaimilla. Saatekirje kyselylinkkeineen sekä muistutusviesti lähetettiin lokakuussa 2016 Tehyn tutkimuspäällikölle, jonka toimesta ne välitettiin kohderyhmälle.

Kyselyn ajankohdaksi valikoitui marraskuu, koska kesäloimat olivat tuolloin ohi ja joulukuun oli vielä aikaa. Kysely toteutettiin 1.11.–20.11.2016 sähköisellä kyselylomakkeella. Viikkoa ennen vastausajan päättymistä vastaajille lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta, jotta vastausprosenttia saataisiin nostettua. Kysely päätettiin lähettää koko perusjoukolle, eli kaikille tehyläisille lähijohtajille, koska kyselytutkimuksissa vastausprosentti jää usein pieneksi. Käytännössä kyselyyn saivat mahdollisuuden vastata kaikki ne lähijohtajat, joiden yhteystiedot olivat päivitettyinä Tehyn jäsenrekisterissä. Kyselyjen lähettämisen ajankohtana Tehyn jäsenrekisterissä oli 3475 lähijohtajaa. Osalta heistä kuitenkin puuttui ajantasainen sähköpostiosoite tai oli kielto, että viestejä ei saa lähettää. Kysely lähti lopulta 2954 lähijohtajalle. Vastauksia saatiin 433 kappaletta, jotka tallentuivat E-lomakkeen tietokantaan.

4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi tilastollisin menetelmin

Sähköisellä kyselyllä kerätty tutkimusaineisto siirrettiin E-lomakkeen tietokannasta SPSS Statistics 21 -tilasto-ohjelmaan. Aluksi aineisto käsiteltiin tilastollisen testauksen mahdollistavaan muotoon ja aineistoa käytiin läpi manuaalisesti. Kahden vastaajan osalta yhden yksittäisen pakollisen kysymyksen kohdalla vastaukset eivät olleet tallentuneet ilmeisesti teknisen vian vuoksi. Näissä kohdin muuttujat koodattiin puuttuvaksi tiedoksi. Aineistosta jouduttiin hylkäämään ne vastaajat kokonaan, jotka olivat kontrollikysymyksessä vastanneet, että eivät toimi yksikkönsä esimiehenä. Lisäksi hylättiin yksi kokonaan tyhjä kysely. Hylättyjä vastauksia oli kaikkiaan kuusi. Kontrollikysymyksestä johtuvien hylättyjen määrä vähennettiin myös kokonaisotoksen määrästä, koska kysely ei ollut kohdentunut oikein jäsenrekisterin puutteellisten tietojen vuoksi. Aineistoon hyväksyttiin lopulta 427 vastausta.

Tulosten analysointi aloitettiin muuttujien frekvenssien ja jakaumien tarkastelulla. Kokonaistulosten lisäksi tutkielmassa oltiin kiinnostuneita eroista taustamuuttujaryhmien välillä. Tuloksia vertailtiin muun muassa iän, sukupuolen, yrityksen koon, sektorin ja esimieskokemuksen mukaan. Aineiston tiivistämiseksi alkuperäisestä aineistosta luotiin uusia muuttujia summamuuttujien ja uudelleenluokittelun avulla. Uudelleenluokittelu mahdollistaa tilastollisten menetelmien käytön tilanteissa, joissa solufrekvenssit jäisivät muuten liian pieniksi muuttujien välisen yhteyden testaamisessa. Tässä tutkielmassa uudelleenluokittelua hyödynnettiin muun muassa ristiintaulukoinnissa ja ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa likert-asteikollisella mittarilla kerättyä aineistoa pidetään usein välimatka-asteikollisena, niin myös tässä tutkimuksessa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 70). Tämän vuoksi tuloksien havainnollistamisessa käytettiin myös keskiarvoja.

Tilastollisia testejä käytetään muuttujien välillä esiintyvien yhteyksien ja erojen tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Ryhmien keskiarvojen välisiä eroja selvittäessä voidaan käyttää parametrisia tai epäparametrisia testejä. Kahta riippumatonta ryhmää voidaan testata joko parametrisella t-testillä tai epäparametrisellä Mann-Whitney U-testillä. Useamman ryhmän vertaamisessa taas voidaan käyttää joko parametrissa yksisuuntaista varianssia tai epäparametristä Kruskal-Wallis testiä. (Tähtinen ym. 2011, 91–121.) Koska edelliset testit kertovat vain, esiintyykö ryhmien keskiarvojen välillä eroja, täytyy tarkemman tiedon saamiseksi tehdä parivertailutestejä. Ne kertovat, mitkä ryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Parametrisia testejä voidaan käyttää, mikäli otoskoko on suuri (yli 30), muuttujat ovat normaalisti jakautuneita ja vähintään välimatka-asteikollisia sekä varianssit ovat yhtä suuria. Mikäli kriteerit eivät täyty, suositellaan käytettäväksi epäparametrisia testejä. (Metsämuuronen 2003, 469, 644–650.)

Tässä tutkielmassa päädyttiin epäparametristen testien käyttöön, koska aineiston jatkuva-asteikolliset muuttujat eivät ole normaalisti jakautuneita, muuttujat ovat lähinnä järjestysasteikollisia ja joidenkin muuttujien luokat ovat kooltaan pieniä. Ristiintaulukoinnin yhteydessä käytettiin Khiin neliö -testiä (χ^2) ja muuttujien yhteisvaihtelua testattiin Spearmanin järjestyskorrelaatio -testin (r_s) avulla. Tarvittaessa muuttujien normaalijakautuneisuutta tarkasteltiin käyttäen Kolmogorov-Smirnovin testiä. P-arvon ollessa yli 0,05, todettiin muuttujan olevan normaalisti jakautunut. Summamuuttujien luotettavuutta puolestaan testattiin Cronbachin alfan (α) avulla.

Kuvailevien menetelmien lisäksi aineiston analyysissä käytettiin myös selittäviä analyysimenetelmiä, monimuuttujamenetelmiä. Yhteiskunta- ja ihmistieteissä regressioanalyysiä pidetään monimuuttujamenetelmien kulmakivenä. Sen avulla voidaan samanaikaisesti tarkastella useiden muuttujien välisiä vaikutusyhteyksiä, eli voidaan tutkia kahden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttajaan. (Jokivuori & Hietala 2007, 23, 35.) Regressioanalyysiä käytetäänkin tilanteissa, joissa muuttujajoukosta etsitään niitä tekijöitä, jotka yhdessä kykenevät selittämään jotakin muuttujaa. Sillä voidaan tutkia myös tärkeiksi tiedettyjen muuttujien osuutta selittävinä tekijöinä sekä testata, ovatko jotkin muuttujat parempia selittäjiä kuin toiset. (Metsämuuronen 2003, 606–607.)

Monimuuttujamenetelmistä tähän tutkielmaan mukaan valikoituivat lineaarinen regressioanalyysi (RA) sekä logistinen regressioanalyysi (LRA). Edellisessä selitettävän muuttujan on oltava jatkuva ja jälkimmäisessä kaksiluokkainen (Jokivuori ym. 2007, 48–49). Molempien menetelmien edellytyksenä on, että selittävien muuttujien välillä ei saa olla liian suurta korrelaatioita eli multikollinearisuutta. Kyseiset menetelmät hyväksyvät selittäviksi muuttujiksi niin luokittelu- kuin jatkuva-asteikollisia muuttujia, mikä lisää niiden käyttökelpoisuutta. Lineaarisen regressioanalyysin käytöllä on kuitenkin enemmän rajoituksia kuin logistisella regressioanalyysillä. Edellisessä selitettävän ja selittävän tekijöiden välillä oletetaan olevan lineaarista riippuvuutta, kun taas jälkimmäisessä ei. Linearisessa regressiossa selittävän muuttujan pitää myös olla kaksiluokkainen, kun taas logistisessa regressiossa se voi olla useampiluokkainen. (Metsämuuronen 2003, 608; Jokivuori ym. 2007, 36.)

4.5 Kohdejoukon ja tutkimusaineiston kuvailu

Kyselyn kohdejoukkona olivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työskentelevät tehläiset lähijohtajat. Tutkimuksesta rajattiin pois keskijohto ja ylin johto sekä apulaisosastonhoitajat. Tutkimuksen kohderyhmä työskentelee suurimmaksi osaksi julkisissa ja yksityisissä terveydenhuoltopalveluita tuottavissa organisaatioissa. Näitä organisaatioita ovat muun muassa terveyskeskukset, sairaalat, erilaiset yksityiset lääkärikeskukset, kuntoutus- ja fysioterapiapalvelut sekä palvelutalot. Edellä mainituissa organisaatioissa työskentelevien lähijohtajien tehtävänimike on usein osastonhoitaja, yksikön esimies tai vastaava hoitaja, palvelupäällikkö, tiimin vetäjä tai

palveluvastaava. Tämän tutkimuksen empiirisen perusjoukon muodostavat siis tehyläiset lähijohtajat. Tutkimuksen teoreettisen perusjoukon puolestaan muodostavat kaikki sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät lähijohtajat.

Tehy on sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö. Tehy ajaa jäsentensä taloudellisia, ammatillisia ja oikeudellisia etuja. Sen jäseniä ovat sosiaali- ja terveysalan tutkinnon suorittaneet sekä alan opiskelijat. Tehyyn kuuluu noin 160 000 jäsentä. Suurimman yksittäisen ammattiryhmän muodostavat sairaanhoitajat. Heitä on jäsenistöstä noin puolet. Muita ammattiryhmiä suuruusjärjestyksessä ovat muun muassa lähihoitajat (10,5%), terveydenhoitajat (6,1%), fysioterapeutit (5,8%), laboratoriohoitajat (5,1%), hammashoitajat/suuhygienistit (4,9%), lastenhoitajat (4,9%), kätilöt (2,5%), röntgenhoitajat (2,5%), mielenterveyshoitajat ja lääkintävatimestarit-sairaankuljettajat (0,7%). Tehyn jäsenet tekevät niin perustyötä kuin myös johtaja-asiantuntijatehtäviä. Tehyssä on yli 200 ammattiosastoa ja jäsenet kuuluvat ammattiosastoihin tai Tehyn opiskelijayhdistykseen. Tehy on toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n suurin ammattiliitto. (Tehy 2017.)

Lähijohtajien taustatiedot

Vastaajien taustatiedot on koottu taulukkoihin 1–4. Kerätyssä aineistossa tehyläiset lähijohtajat ovat jakautuneet sukupuolen mukaan siten, että naiset odotetusti edustivat selvää enemmistöä (Taulukko 1). Vastaajien iät vaihtelivat 32 ja 67 vuoden välillä. Lähijohtajien keskiarvoikä oli 52 vuotta mediaanin, eli keskimmäisen arvon, ollessa 54 vuotta. Aineisto painottui 51–60-vuotiaisiin. He muodostivatkin selvän enemmistön.

Lähijohtajien työkokemus sosiaali- ja terveysalalla vaihteli kahdesta vuodesta 45 vuoteen. Keskimääräinen työkokemus sote-alalla oli 27 vuotta. Esimiestehtävässä työkokemus puolestaan vaihteli alle vuodesta 39 vuoteen. Esimieskokemusta lähijohtajilla oli keskimäärin 13 vuotta. Vastaajista vähemmistöä edustivat kokemattomimmat esimiehet. Tarkasteltaessa koulutusta huomataan, että lähijohtajista puolet on suorittanut opistoasteen tutkinnon. Joka kolmannella oli puolestaan amk-tutkinto ja noin joka viidennellä yliopistotutkinto. Amk-tutkinnoista yleisempi oli alemman tason tutkinto mutta ero ei ollut suuri. Yliopistotutkinnoista selvästi yleisempi oli maisterin tutkinto. Lähijohtajat työskentelevät suurimmaksi osaksi kokopäivätoimisina esimiehinä. Tämä tarkoittaa, että heidän toimenkuvaansa ei kuulu kliiniseen työhön osallistuminen. Vastaajista vain

neljäsosa osallistui kliniseen työhön. Lähijohtajista suurin osa edusti julkista sektoria (kunta + valtio). Yksityinen sektori puolestaan työllisti alle viidenneksen ja kolmassektori vain muutaman prosentin.

Vastaajista suurin osa työskenteli suurissa organisaatioissa. Keskisuuret organisaatiot työllistivät vajaan viidenneksen esimiehistä ja pienet organisaatiot noin joka kymmenennen. Yleisen luokittelun mukaan suuret organisaatiot työllistävät yli 250 henkilöä, keskisuuret 50–249 henkilöä ja pienet 1–49 henkilöä. Koska työpaikat edustivat suurimmaksi osaksi julkista puolta, luonnollisesti yleisimmin noudatettava työehtosopimus oli myös kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KV-TES). Yksityisen puolen työehtosopimus oli käytössä noin joka viidennellä vastaajista. Yleisimmät niistä olivat yksityisen sosiaalipalvelualan (SOS-TES) ja terveystalouden työehtosopimukset (TP-TES). Vastaajia ei ollut kaikista eri työehtosopimuksen ryhmistä. Työaikamuodon osalta esimiehet sovelsivat alaisiinsa suurimmaksi osaksi jaksotyöaikaa. Seuraavaksi yleisin oli yleis-/normaalityöaika.

Taulukko 1. Taustatiedot

<i>N=427</i>		<i>n</i>	<i>%</i>
Sukupuoli (n= 415)			
	nainen	391	94,2
	mies	24	5,8
Ikäluokka (n=427)			
	alle 41 -vuotiaat	37	8,7
	41–50 -vuotiaat	105	24,6
	51–60 -vuotiaat	240	56,2
	yli 60 -vuotiaat	45	10,5
Työkokemus Sote-alalla (n=426)			
	≤ 15 vuotta	50	11,7
	16–25 vuotta	107	25,1
	26–35 vuotta	196	46,0
	≥36 vuotta	73	17,1
Työkokemus esimiestehtävissä (n= 420)			
	≤ 5 vuotta	73	17,4
	6–10 vuotta	131	31,2
	11–15 vuotta	92	21,9
	≥16	124	29,5

Koulutus (n=422)			
	opistoaste	205	48,6
	amk-tutkinto	81	19,2
	yamk-tutkinto	60	14,2
	kandidaatti	15	3,6
	maisteri	61	14,4
Kokopäivätoimisuus (n= 426)			
	kyllä	323	75,8
	ei	103	24,2
Sektori (n= 426)			
	kunta	338	79,3
	yksityinen	68	16,0
	kolmassektori	16	3,8
	valtio	4	0,9
Organisaation koko (n= 425)			
	1–49 hlöä	40	9,4
	50–249 hlöä	69	16,2
	≥260 hlöä	316	74,4
Työehtosopimus (n=425)			
	KV-TES	342	80,2
	SOS-TES	43	10,1
	TP-TES	27	6,4
	AVAINTES	7	1,6
	YTHS: n TES	2	0,5
	Plus Terveys Oy	1	0,2
	Muu	4	0,9
Työaikamuoto (n= 426)			
	jaksotyöaika	335	78,6
	yleis/normaalityöaika	77	18,1
	säännöllinen työaika 37h/vko	6	1,4
	toimistotyöaika	2	0,5
	muu	6	1,4

Tehtävävastuut ja ajankäyttö

Taustatietoihin sisällytettiin lisäksi kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään vastaajien työn luonnetta. Tällä haluttiin saada selville, kuinka paljon lähijohtajilla on sellaisia henkilöstöhallinnollisia työtehtäviä, joissa sovelletaan työlainsäädäntöä tai työehtosopimusta. Tämän lisäksi oltiin kiinnostuneita, kuinka paljon he käyttävät työaikaansa niiden hoitamiseen. Lähijohtajilla oli laajasti erilaisia vastuita, joissa lainsäädännön ja työehtosopimuksen hallinta korostuu (Taulukko 2). Tehtävävastuiden osalta luettelo ei ole täysin kattava. Taulukosta selviää myös, että ajankäytön suhteen suurimpia yksittäisiä ryhmiä edustivat ne lähijohtajat, jotka käyttivät joko viidenneksen tai

kolmanneksen työajastaan työläinsäädäntöön tai työehtosopimukseen liittyvien tehtävien hoitamiseen. Kolmanneksi suurin ryhmä käytti työajastaan siihen kaksi viidesosaa ja vajaa neljännes vähintään puolet työajastaan. Vain reilu viidennes vastaajista käytti korkeintaan kymmenesosan työajastaan edellä mainittuihin tehtäviin.

Taulukko 2. Tehtävävastuut ja ajankäyttö

<i>N=427</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Tehtävävastuut/ kyllä-vastaukset: (n= 427)		
vuosilomien suunnittelu	418	97,9
sijaishankinta	397	93,0
työvuorojen suunnittelu	396	92,7
toteutumien kirjaaminen	392	91,8
rekrytointi	360	84,3
koulutuksien myöntäminen	345	80,8
virka- ja työvapaiden myöntäminen	339	79,4
työsopimuksen tekeminen	294	68,9
budjettivastuu	273	63,9
Osuus työajan käytöstä niihin tehtäviin, joissa sovelletaan työläinsäädäntöä tai sopimuksia (n=424)		
>10%	44	10,4
10%	45	10,6
20%	98	23,1
30%	83	19,6
40%	56	13,2
50%	40	9,4
60%	24	5,7
70%	13	3,1
80%	10	2,4
90%	6	1,4
100%	5	1,2

Luottamustehtävät

Taustatietojen avulla selvitettiin myös, kuinka moni vastaajista on toiminut luottamustehtävissä. Luottamustehtävissä toimivat saavat erillistä koulutusta osaamisensa tueksi, muun muassa ammattijärjestö tarjoaa sitä. Lähijohtajat eivät suurimmaksi osaksi ole toimineet luottamustehtävissä (Taulukko 3). Vastaajien keskuudessa yleisin luottamustehtävä oli luottamusmiehenä toimiminen. Vajaa kymmenes kertoi toimineensa ammattiosaston puheenjohtajana ja vähiten kiinnostusta esiintyi työsuojeluvaltuutettuna toimimiseen. Kyselyssä ei selvitetty, onko sama henkilö toiminut useammassa eri luottamustehtävässä.

Taulukko 3. Luottamustehtävissä toimineet lähijohtajat

<i>N=427</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Luottamustehtävä		
luottamusmies (n=423)	61	15
ammattiosaston puheenjohtaja (n=420)	34	8
työsuojeluvaltuutettu (n=410)	23	6

Työtyytyväisyys

Taustatietojen viimeinen kysymys käsitteli työtyytyväisyyttä (Taulukko 4), jota mitattiin asteikolla 1–5 (1=erittäin tyytyväinen, 5=erittäin tyytymätön). Vastauksista ilmeni, että lähijohtajat olivat varsin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, työnantajan mahdollistamiin koulutuksiin, työtehtävien sisältöön sekä kehittymismahdollisuuksiin työssä. Kaikkein tyytymättömmimpiä vastaajat olivat ajan riittävyyteen. Jopa 41% oli siihen joko melko tyytymätön tai erittäin tyytymätön. Ajan riittävyyteen oltiin selvästi tyytymättömpiä kuin muihin työn piirteisiin.

Taulukko 4. Työtyytyväisyys (n=419-426)

<i>N=427</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Työtyytyväisyys (erittäin tyytyväisten ja melko tyytyväisten osuus)		
nykyiseen työhöni (n=424)	339	80,0
mahdollisuus koulutuksiin (n=422)	318	75,4
työtehtävien sisältöön (=426)	294	69,0
kehittymismahdollisuuksiin (n=422)	282	66,8
ajan riittävyyteen (n=419)	162	38,7

Osallistujat ja terveydenhuoltohenkilöstö yleensä

Osallistujien taustatietoja verrattiin soveltuvin osin Terveyden ja hyvinvointilaitoksen tilastoraporttiin (THL) terveys- ja sosiaalipalveluiden henkilöstöstä 2013, Tehy tilastoina 2016 – julkaisuun sekä Tehyn selvityksiin johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Taustatietoja tarkasteltiin osittain suhteessa koko jäsenmäärään, sillä eri tilastoissa ei välttämättä ole erikseen tietoja lähijohtajista. THL:n (2015, 16) tilastoraportissa osastonhoitajien lukumäärä terveyspalveluissa vuonna 2013 oli 4724 ja sosiaalipalveluissa 279, eli yhteensä 5003 henkilöä. Tehyn jäsenrekisterissä osastonhoitajia tai vastaavalla nimikkeellä oli marraskuussa 2016 kaikkiaan 3475.

Verrattaessa tämän tutkimuksen sukupuolijakaumaa ja ikää THL:n tilastoraporttiin (2015, 11) sekä Tehyn tilastoihin (2016,10), huomataan lukujen olevan hyvin samanlaisia. Tämän tutkimuksen osalta vastaajista 94% oli naisia ja kaikkien vastaajien keski-ikä oli 52 vuotta. Tehyn tilastojen mukaan vuonna 2015 Tehyn jäsenistä 92% oli naisia. THL:n tilastoissa miesten osuus on suurempi (12%). Tämä johtuu siitä, että heidän tilastoissaan ovat mukana muun muassa lääkärit ja farmaseutit. Markkasen ja Tuomisojan (2014,18) selvityksessä tehyläisistä johtajista suurinta ikäluokkaa edustivat myös 51–60 -vuotiaat (46%) ja toiseksi suurinta ryhmää 41–50 -vuotiaat (31%). Heidän tutkimuksessaan kohteena olivat lähijohtajien lisäksi asiantuntijat, keskijohto ja ylin johto. Lähiesimiehet muodostivat heistä kuitenkin suurimman ryhmän (69%). THL:n tilastoraportissa (2015, 11, 18) kaikkien jäsenten keskiarvoikä vuonna 2013 oli 43 vuotta ja osastonhoitajien keskiarvoikä oli 51 vuotta. Tehyn tilastoiden mukaan (2016, 8) kaikkien jäsenten keski-ikä vuonna 2015 oli 42 vuotta.

Koulutuksen osalta 49 %:lla oli tässä tutkimuksessa opistoasteen tutkinto. Markkasen ym. (2014, 17) selvityksessä lähiesimiehistä 52 %:lla oli opistoasteen tutkinto. THL:n tilastoraportissa (2015, 1) terveys- ja sosiaalipalveluiden henkilöstöstä vuonna 2013 73% työskenteli julkisella puolella ja yksityisellä puolella noin 17%. Tehyn (2016, 6) tilastoiden mukaan vuonna 2015 julkisella puolella työskenteli 74% ja yksityisellä puolella 17% jäsenistöstä. Tämän tutkimuksen osalta esimiehistä julkisella puolella työskenteli 80% ja yksityisellä puolella 16%. Myös näiltä osin tutkimuksen tulokset vastaavat toisiaan. Lähijohtajien keskuudessa julkinen sektori on siis erittäin tärkeä työllistäjä terveys- ja sosiaalialalla.

Vaikka kyselyn vastausprosentti jäi erittäin matalaksi, vertailujen perusteella voidaan todeta, että vastaajat edustivat hyvin viiteryhmäänsä. Jakauma lähijohtajien osalta ei siis ole radikaalisti vino. Vastaajia oli myös riittävästi tilastollisen analyysin mahdollistumisen näkökulmasta.

5 LÄHIJOHTAJIEN OSAAMINEN JA TYÖSTÄ SUORIUTUMINEN

Tutkielmassa tarkastellaan lähijohtajien työolainsäädäntöön ja työ- /virkaehtosopimukseen liittyvää osaamista sekä siihen saatua tukea ja koulutusta. Tutkimus rajautuu työaikaan, vuosilomaan, työsopimukseen ja työehtosopimukseen. Tulosten esittelyssä edetään aiheittain. Ensiksi käsitellään aiheen tärkeyttä sekä lähijohtajien arviota osaamisestaan, josta siirrytään tuen ja koulutuksen tarkasteluun. Aineiston analyysi aloitetaan esittämällä muuttujia kuvailevia tietoja ja tarkastelemalla vastauksien prosenttiosuuksia. Näiden lisäksi tutkielmassa tarkastellaan taustatietojen ja tutkimusmuuttujien vaikutusta esimiesten osaamiseen. Vastauksissa esiintyviä ryhmien välisiä eroja tarkastellaan muuttujien välisen riippuvuuden, korrelaation ja erilaisten keskiarvotestien avulla. Viimeiseksi tutkimuksessa tarkastellaan useiden muuttujien välisiä vaikutusyhteyksiä regressioanalyysillä. Tutkimusaineisto muodostuu pääsääntöisesti järjestysasteikon tasoista mielipidemuuttujista. Koska mielipidemittauksissa asteikko tulkitaan usein tasaväliseksi ja muuttujat välimatka-asteikollisiksi muuttujiksi, on myös keskiarvojen käyttö tällöin sallittua (Heikkilä 2014, 240).

Työolainsäädännön ja työ-/virkaehtosopimuksen hallinnan tärkeys

Tulosten mukaan esimiehet pitivät sekä työolainsäädännön että työehtosopimuksen hallintaa työssään yli 90-prosenttisesti joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Vain 2% ei pitänyt kumpaakaan kovin tai lainkaan tärkeänä. Jälkimmäisten tulosten kohdalla on syytä miettiä, ovatko vastaajat tulkinneet vastaussuunnan oikein, eli erittäin tärkeästä ei lainkaan tärkeään. Lähijohtajien mielestä kyseinen osaaminen on siis erittäin olennaista esimiestyössä.

Tärkeyden kokemus tulee ymmärrettäväksi, kun tarkastellaan, kuinka usein lähijohtajat kyseistä osaamista tarvitsevat ja kuinka suuren osan työajastaan he käyttävät tehtäviin, joissa työolainsäädäntöä ja työehtosopimusta sovelletaan. Tutkimuksen mukaan lähijohtajista ($n=422$) noin viidennes tarvitsee työolainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista päivittäin. Viikoittain kyseistä osaamista tarvitsee vähän alle puolet esimiehistä ja reilu viidennes kuukausittain. Vain joka kymmenes tarvitsee kyseistä osaamista harvemmin. Taustatietoja käsiteltäessä selvisi, että yli puolet esimiehistä käyttää vähintään kolmanneksen työajastaan työolainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvien tehtävien hoitamiseen. Aiheeseen liittyviä ongelmatilanteitakin esiintyy mutta ei niin usein. Työolainsäädäntöön tai työehtosopimukseen liittyviä ongelmia kohtaa päivittäin vain 2% ja viikoittain

neljännes esimiehistä. Kuukausittain ongelmatilanteita kohtaa reilu kolmannes ja tätä harvemmin 37%. Lähijohtajista ($n=427$) 84% arvioi myös henkilöstöhallinnollisten tehtävien lisääntyneen viimeisen kolmen vuoden aikana. Työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista tarvitaan usein ja niiden käsittelyyn käytetään paljon aikaa, minkä vuoksi aiheen hallinta ja kyseisen osaamisen tutkiminen on perusteltua.

5.1 Lähijohtajien arvio työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvästä osaamisesta

Osallistujia pyydettiin arvioimaan osaamistaan seuraavilla alueilla: työ-/virkaehtosopimus ja työsopimus, työaika sekä vuosiloma. Arvioinnissa käytettiin asteikkoa 1–5 (1=erittäin hyvin, 2=hyvin, 3=melko hyvin, 4=en kovin hyvin, 5=en ollenkaan). Erittäin hyvä ja hyvä osaaminen kuvastaa tässä tutkimuksessa osaamista, joka on riittävää. Melko hyvä osaaminen tarkoittaa, että osaamista tarvitsee kehittää jonkin verran. Kaksi viimeistä vaihtoehtoa kuvaavat heikkoa osaamista, mikä tarkoittaa, että osaamisessa on paljon kehitettävää.

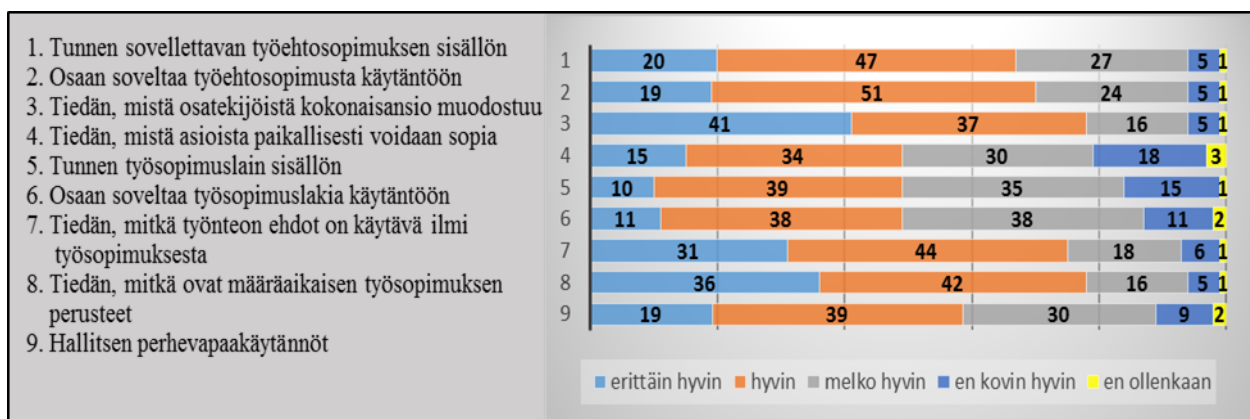
Tarkastelun kohteena oleva osaaminen jaettiin kyselylomakkeessa kolmeen eri osioon aihealueen mukaan. Jokainen osio sisälsi 8–10 kysymystä (Liite 1). Kysymyksiä oli yhteensä 27, joita käsitellään tarkemmin jäljempänä. Tulosten käsittely aloitettiin tarkastelemalla, miten kyselyn vastaukset jakautuivat näiden 27 kysymyksen osalta eri vastausvaihtoehtoihin. Esimiehet vastasivat useimmin osaamisen olevan hyvää (42%). ”Melko hyvin” -vastausten lukumäärä oli 25% ja ”erittäin hyvin”-vastausten määrä 22%. Kyselyssä esiintyi myös vastauksia, jotka kuvastavat heikkoa osaamista. Vaihtoehdon ”ei kovin hyvin” osuus oli 9% ja vaihtoehdon ”en ollenkaan” osuus oli 2% kaikista vastauksista. Heikkoa osaamista kuvaavien vastausten määrä oli kuitenkin selvästi vähäisempää. Kaikkiaan melkein kaksi kolmesta vastasi, että osaaminen on joko erittäin hyvää tai hyvää. Neljännes koki osaamisessaan olevan jonkin verran kehitettävää ja kymmenesosa koki, että kehitettävää on paljon.

Kuvioissa 1–3 on koottu yhteen vastausten prosenttijakaumia osioittain. Prosenttiosuuksia tarkastelemalla yksittäisistä kysymyksistä esiin nousevat ne, joissa osaaminen ei ole ollut kovin hyvää

tai osaamista ei ole, eli osaaminen oli heikkoa. Tämän lisäksi tarkasteltiin myös melko hyvän osaamisen osuutta vastauksista.

Työ-/virkaehtosopimus ja työsopimus

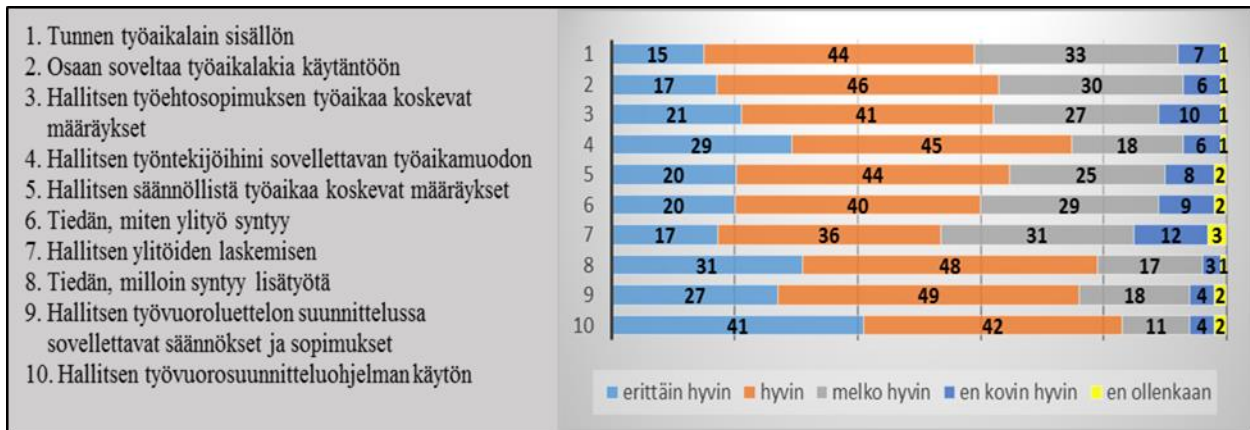
Kuvion 1 neljä ensimmäistä kysymystä koskevat työehtosopimusta ja loput työsopimusta. Työehtosopimuksen osalta eniten heikkoa osaamista esiintyi paikallisessa sopimisessa. Viidesosa kuvasi osaamistaan heikoksi ja kaikkiaan puolet vastaajista oli sitä mieltä, että osaamisessa on parannettava. Työsopimukseen liittyen kehitettävää on työsopimuslain sisällön tuntemuksessa, työsopimuslain käytön soveltamisessa ja perhevapaakäytännöissä. Näitä koskevista kysymyksistä on korkeimmat prosentit sekä melko hyvän että ei kovin hyvän osaamisen kohdalla. Parhaiten esimiehet kokivat hallitsevansa kokonaisansion muodostumisen ja määräaikaisen työsopimuksen perusteet.



Kuvio 1. Sopimuksia koskevien vastausten prosenttijakaumat (%)(n=423 – 426)

Työaika

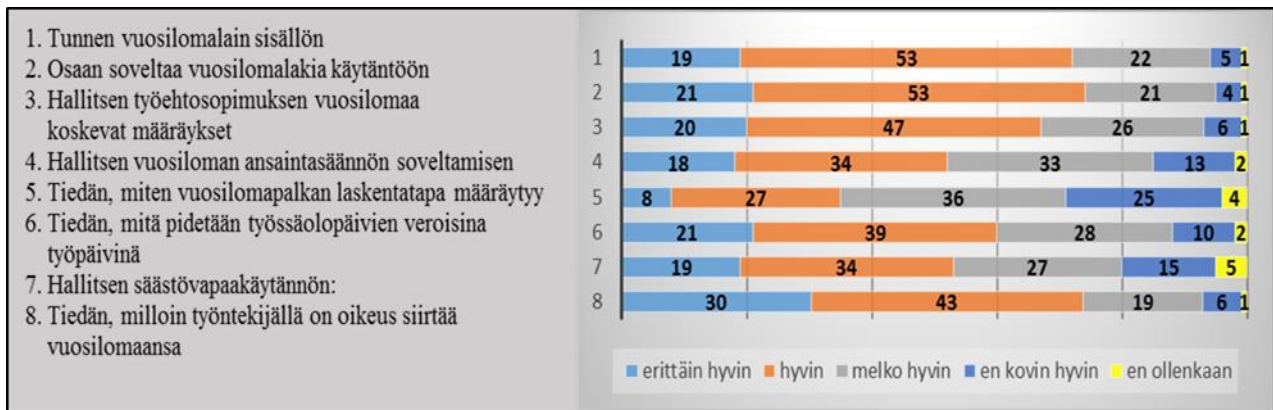
Työaika koskevista vastauksista selviää (Kuvio 2), että heikkoa osaamista esiintyi eniten kysymysten kohdalla, jotka koskivat ylitöiden laskemista, työehtosopimuksen työaika koskevia määräyksiä sekä ylitöiden syntymistä. Kun osaamista tarkastellaan kolmen viimeisen prosenttiosuuden osalta, kehittämisen kannalta esiin nousee myös työaikalain sisällön tuntemus. Parhaiten esimiehet kokivat osaavansa työvuorosuunnitteluohjelman käytön, lisätyön syntymisen ja työvuoroluettelon suunnittelussa sovellettavat säännökset ja sopimukset. Kahta työaika koskevaa kysymystä lukuunottamatta erittäin hyvin tai hyvin osaavien osuus oli yli 60%.



Kuvio 2. Työaikaan koskevien vastausten prosenttijakaumat (%)(n=419 – 426)

Vuosiloma

Vuosilomaan liittyen heikkoa osaamista esiintyi eniten vuosilomapalkan laskentatavan määräytymisen, säästövapaan, vuosiloman ansaintasäännön sekä työssäolopäivien veroisien päivien tuntemuksessa. Myös melko hyvin vastanneiden osuus oli edellä mainituissa kysymyksissä suuri. Parhaiten esimiehet kokivat osaavansa vuosilomalain käytäntöön soveltamisen ja sisällön tuntemisen sekä työntekijän oikeuden siirtää vuosilomaansa. Kolmen kysymyksen kohdalla erittäin hyvin tai hyvin vastanneiden osuus ei ylittänyt 60:tä prosenttia (Kuvio 3).



Kuvio 3. Vuosilomaa koskevien vastausten prosenttijakaumat (%)(n=418 – 424).

Kaikissa edellä käsitellyissä osiossa kysyttiin erikseen aiheeseen liittyvän lain tai työehtosopimuksen tuntemisesta sekä niiden käytäntöön soveltamisesta (Kuviot 1–3). Verrattaessa lakien ja sopimusten sisältöjen tuntemusta keskenään vastauksista selviää, että parhaiten niistä tunnettiin vuosilomalain sisältö. 72% esimiehistä tunsu sen joko erittäin hyvin tai hyvin. Seuraavaksi parhaiten tunnettiin työntekijöihin noudatettava työehtosopimus (67%). 59% esimiehistä puolestaan arvioi tuntevansa

työaikalain erittäin hyvin tai hyvin. Huonoiten esimiehet tunsivat työsopimuslain. Vain lähes puolet tunsivat sen joko erittäin hyvin tai hyvin. Lakien ja sopimusten käytäntöön soveltaminen kulki rinnan sisällön tuntemisen kanssa. Joskin soveltaminen arvioitiin hieman paremmaksi.

Erot osaamiskokemuksessa tausta- ja tutkimusmuuttujittain

Tarkemman kuvan saamiseksi edellä mainittujen aihealueiden kysymyksistä muodostettiin yksi summamuuttuja aineiston tiivistämiseksi. Tämä muuttuja kuvaa tässä tutkielmassa työlainsäädäntöön ja sopimukseen liittyvää kokonaisosaamista. Uuteen muuttujaan otettiin mukaan 26 kysymystä sisällöllisen arvioinnin jälkeen. Muuttujasta tippui pois vain yksi kysymys, joka koski työvuorosunnitteluohjelman käyttöä. Summamuuttujan luominen oli mahdollista, koska kaikissa kysymyksissä oli sama asteikko ja kysymykset oli muotoiltu samansuuntaisesti. Lisäksi kysymysten todettiin mittaavan hyvin samaa asiaa, sillä kokonaisosaamisen Cronbachin alfakerroin oli korkea ($\alpha=0,97$; $n=398$). Uusi muuttuja säilytti saman mitta-asteikon (1=erittäin hyvin, 5= en ollenkaan). Tämän jälkeen tarkasteltiin osaamiskokemuksessa esiintyviä eroja tausta- ja tutkimusmuuttujittain. Tarkastelu eteni kahden ryhmän välisestä (dikotomiset muuttujat) tarkastelusta useamman ryhmän väliseen tarkasteluun. Mitä pienempi p-arvo tarkastelussa on, sitä selvempi on myös ryhmien välinen ero. Keskiarvojen tulkinnessa asteikon suunnasta johtuen pienempi arvo kuvaa parempaa osaamista.

Kokopäivätoimiset esimiehet kokivat osaamisensa paremmaksi kuin ei-kokopäivätoimiset esimiehet ($Z=-3,89$, $p<,001$). Keskiarvojen vertailu osoitti, että kokopäivätoimisten esimiesten arvio osaamisestaan on lähellä hyvää osaamista (ka 2,2), kun taas ei-kokopäivätoimisten arvio lähenee melko hyvää osaamista (ka=2,5). Myös luottamusmiehinä (ka 2,1) tai ammattiosaston puheenjohtajina (ka 2,0) toimineet lähijohtajat arvioivat osaamisensa hieman paremmaksi kuin ne, jotka eivät ole näissä tehtävissä toimineet (ka 2,3 / ka 2,3). Luottamusmiehinä ($Z=-2,19$; $p=,029$) tai ammattiosaston puheenjohtajina ($Z=-2,79$, $p=,005$) toimineiden arvio osaamisestaan poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi vertailuryhmästään. Käytännössä tällä ei liene merkitystä, ero on pieni.

Sektoreittain tarkasteltuna kolmannella sektorilla toimivat lähijohtajat arvioivat osaamisensa heikommaksi kuin julkisella tai yksityisellä sektorilla toimivat lähijohtajat ($\chi^2(2)=9,53$; $p=,009$). He arvioivat osaamisensa keskimäärin melko hyväksi (ka 2,8), kun taas julkisen (ka 2,2) ja yksityisen (ka 2,3) sektorin lähijohtajat arvioivat osaamisensa hyväksi. Paritarkastelu osoitti tilastollisesti merkitsevien erojen esiintyvän sekä yksityisen ja kolmannen sektorin ($p=,011$) että julkisen ja

kolmannen sektorin välillä ($p=,007$). Kolmatta sektoria edustavien ryhmä on tässä tutkimuksessa kuitenkin hyvin pieni ($n=16$).

Myös ikäluokkien välillä esiintyi eroa, sillä esimiehistä vanhimmat arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin nuoremmat esimiehet. Nuorin ikäryhmä arvioi osaamisensa heikoimmaksi. Parivertailussa selvisi, että yli 60-vuotiaiden ryhmällä oli tilastollisesti merkitsevää eroa sekä 31–40 -vuotiaisiin ($p=,029$) että 41–50 -vuotiaisiin ($p=,043$) nähden. Esimieskokemuksen suhteen kokeneimmat esimiehet arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin muut ryhmät. Kokeneimmat esimiehet arvioivat osaamisensa tasolle hyvä (ka 2,0), kun taas kokemattomimmat arvioivat osaamisensa olevan lähempänä melko hyvää (ka 2,6). Vähintään 16 vuotta esimiestehtävissä toimineilla oli tilastollisesti merkitsevää eroa osaamisessaan esimiehiin, joilla oli esimieskokemusta 1–5 vuotta ($p<,001$), 6–10 vuotta ($p<,001$) ja 11–15 vuotta ($p<,007$). Sekä iän ($\chi^2(3)=10,76$; $p=,013$) että esimieskokemuksen ($\chi^2(3)=37,68$; $p<,001$) vaikutus osaamiskokemukseen oli tilastollisesti merkitsevä. Käytännössä ero on merkittävää vain vanhimman ja nuorimman ikäryhmän välillä sekä kokeneimman ja kokemattomimman ryhmän välillä.

Vastaajien tyytyväisyys nykyiseen työhönsä yleensä vaikutti myös osaamiskokemukseen. Työtyytyväisyys muutettiin viisiasteikollisesta kolmiasteikolliseksi. Uuden muuttujan luokat olivat: 1=tyytyväinen, 2=ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 3=tyytymätön. Työhönsä tyytyväiset arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin työhönsä tyytymättömät ($\chi^2(2)=22,13$; $p<,001$). Keskiarvojen vertailu osoitti, että työhönsä tyytyväiset arvioivat osaamisensa hyväksi (ka 2,2), kun taas tyytymättömät arvioivat osaamisensa lähemmäksi melko hyvää (ka 2,7).

Osaamiskokemus erosi myös koulutuksen riittävyyden suhteen ($\chi^2(4)=98,91$; $p<,001$). Ne lähijohtajat, jotka arvioivat koulutuksen olleen täysin riittävää (ka 1,5) tai jokseenkin riittävää (ka 2,1), arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin ne, jotka arvioivat koulutuksen olevan jokseenkin riittämätöntä (ka 2,6) tai täysin riittämätöntä (ka 2,9). Osaamisen ja koulutuksen riittävyyden välillä esiintyi myös tilastollisesti merkitsevä keskinkertainen positiivinen korrelaatio ($r_s=0,503$; $p<,001$). Mitä paremmin esimies kokee osaavansa työläinsäädännön ja sopimukset, sitä riittävämmäksi hän arvioi koulutuksen.

Suoriutuminen

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, osaamisessa yhdistyy tietojen ja taitojen lisäksi käytännön toteutus eli toiminta (Sydänmaanlakka 2004, 150-151). Tämän vuoksi osaamista tarkasteltiin myös toiminnan, eli suoriutumisen, näkökulmasta. Näiden tekijöiden välinen yhteys todettiin myös korrelaation avulla, sillä osaamisen ja suoriutumisen välillä esiintyi vahva positiivinen korrelaatio ($r_s=,718$; $p=,001$). Osaamiskokemuksen parantuessa myös arvio suoriutumisesta työläinsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvien työsuhteasioiden hoitamisesta paranee.

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan suoriutumistaan työläinsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvien työsuhteasioiden hoitamisen osalta sekä muiden työssään tarvitsemiensa tehtäväalueiden osalta asteikolla 1–5 (1=erittäin hyvin, 5=en ollenkaan). Näillä tiedoilla haluttiin selvittää, miten työläinsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvistä työtehtävistä suoriudutaan suhteessa muihin työtehtäviin. Tulokset esitetään taulukossa 5 keskiarvoina paremmuusjärjestyksessä. Asteikon suunnasta johtuen pienempi arvo kuvaa parempaa suoriutumista.

Taulukko 5. Tehtävistä suoriutuminen

Miten arvioit suoriutuvasi seuraavista tehtävistä?	n	\bar{x}	Sd
- Henkilöstöhallinnon tehtävät	427	1,93	,728
- Johtamistehtävät	426	2,00	,667
- Kehittämistehtävät	426	2,18	,828
- Työläinsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvien työsuhteasioiden hoitaminen	424	2,34	,758
- Kliiniset tehtävät	389	2,38	1,067
- Taloushallinnon tehtävät	420	2,46	,797

Lähijohtajat arvioivat suoriutuvansa paremmin henkilöstöhallinnon tehtävistä sekä johtamis- ja kehittämistehtävistä kuin lakeihin ja työehtosopimukseen perustuvien työsuhteasioiden hoitamisesta. Työsuhteasioiden hoitaminen on yksi osa henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Niistä arvioitiin kuitenkin suoriuduttuvan heikommin kuin kokonaisuudessaan henkilöstöhallinnon tehtävistä. Kaikkien tehtävien kohdalla keskimääräinen suoriutuminen oli kuitenkin lähellä hyvää suoriutumista. Vaihtoehtojen en kovin hyvin ja en ollenkaan osuus jäivät kliinisiä tehtäviä (16%) lukuun ottamatta alle 10%:iin.

Tutkielmassa oltiin lisäksi kiinnostuneita siitä, millä tavalla tausta- ja tutkimusmuuttujat ovat suhteessa suoriutumiseen. Osaamisen ja suoriutumisen välisen vahvan korrelaation vuoksi voisi

olettaa, että suoriutumisen yhteys eri muuttujiin on suurimmaksi osaksi samanlaista kuin osaamisen. Suoriutumisessa esiintyikin osaamisen tapaan samansuuntaisia eroja kokopäivätoimisuuden ($Z=-3,642$; $p<,001$), ammattiosaston puheenjohtajan toimimisen ($Z=-2,994$; $p=,003$), esimieskokemuksen ($\chi^2(3)=26,672$; $p<,001$), sektorin ($\chi^2(2)=7,172$; $p=,028$) ja koulutuksen riittävyyden suhteen ($\chi^2(2)=59,713$; $p<,001$).

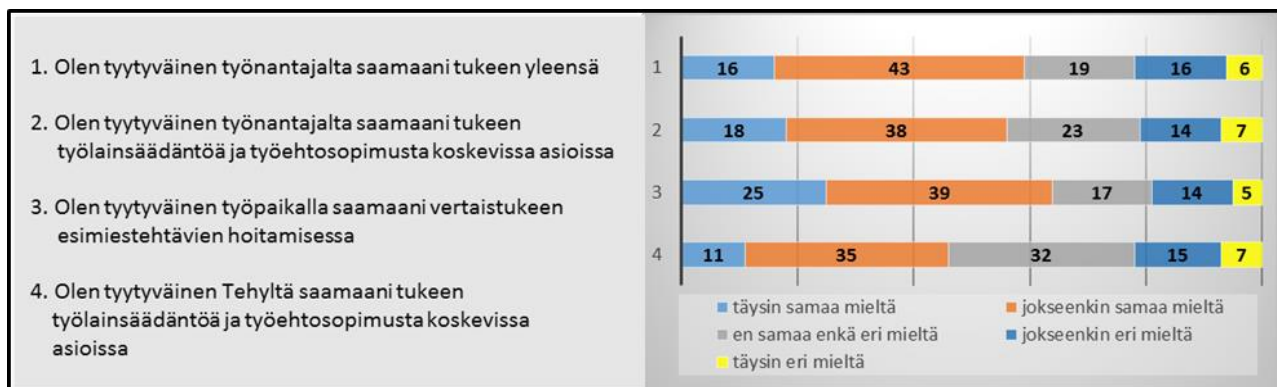
Toisin kuin osaamiskokemuksessa suoriutumisessa esiintyi eroja myös työehtosopimuksittain ($\chi^2(2)=7,62$; $p=,022$). Työehtosopimuksia kuvaava muuttuja uudelleenluokiteltiin kolmiluokkaiseksi, koska ne käsittivät 97% lähijohtajien soveltamista sopimuksista (1=KV-TES, 2=SOS-TES, 3=TP-TES). Paritarkastelusta huomattiin, että eroa esiintyi kunnallisen työ- ja virkaehtosopimuksen (KV-TES) ja yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen (SOS-TES) välillä ($p=,038$). Keskiarvojen vertailusta saatiin selville, että ne esimiehet joiden alaisiin sovelletaan kunnallista työ- ja virkaehtosopimusta arvioivat suoriutuvansa paremmin (ka 2,29) kuin ne joiden alaisiin sovelletaan sosiaalipalvelualan työehtosopimusta (ka 2,63).

Viimeiseksi tarkasteltiin vielä eroavatko osaaminen ja suoriutuminen. Suoriutumista kuvaava muuttuja luokiteltiin kolmeluokkaiseksi, koska yhtä ryhmää olisi edustanut vain yksi vastaaja (1=hyvin, 2=melko hyvin, 3=heikosti). Osaamiskokemuksessa esiintyi eroa sen mukaan, miten esimiehet arvioivat suoriutuvansa työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvien työsuhteasioiden hoitamisesta ($\chi^2(2)=173,33$; $p<,001$). Ne esimiehet, jotka arvioivat suoriutuvansa hyvin arvioivat myös osaamisensa paremmaksi (ka 1,9) kuin melko hyvin suoriutuvat (ka 2,7) tai heikosti suoriutuvat (ka 3,5). Parivertailutesti osoitti, että ero kaikkien kolmen ryhmän välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p<,001-0,003$). Jo korrelaatiotestin perusteella oli oletettavaa ja loogista, että hyvin suoriutuvat arvioivat myös osaamisensa paremmaksi. Osaamisenhan todettiin kuvastavan tietojen, taitojen ja toiminnan kokonaisuutta.

5.2 Lähijohtajien arvio tuesta

Tukeen liittyy olennaisesti avun saanti tarvittaessa. Lähijohtajilta tiedusteltiin, keneltä he ensisijaisesti pyytävät apua työlainsäädäntöön tai työ-/virkaehtosopimukseen liittyen. Suurin osa pyytää apua ensisijaisesti henkilöstöhallinnolta (55%). Viidesosa vastasi pyytävänsä apua esimiehiltä ja hieman alle viidesosa kollegoilta. Ammattiliiton tai luottamusmiehen puoleen kääntyi yhteensä vain 4% vastaajista. 4% lähijohtajista kääntyi muun tahon puoleen, joita olivat muun muassa palkkalaskenta, kuntaliitto, hallinnon sihteeri ja Elinkeinoelämän keskusliitto (EK).

Tuen osalta oltiin kiinnostuneita, kuinka tyytyväisiä lähijohtajat ovat yleisellä tasolla työnantajalta saamaansa tukeen, työnantajalta saamaansa tukeen työlainsäädäntöä ja työehtosopimusta koskevissa asioissa, vertaistukeen sekä Tehyltä saamaansa tukeen. Lähijohtajat arvioivat tyytyväisyyttään tukeen asteikolla 1–5 (1=täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä). Kuvio 4 käy ilmi, että kaikkiaan tukeen tyytyväisiä oli enemmän kuin tyytymättömiä. Tyytyväisimpiä lähijohtajat olivat työpaikalla saamaansa vertaistukeen esimiestehtävien hoitamisessa ($n=425$). Tyytyväisyyttä esiintyi vähiten Tehyltä saatuun tukeen. Tämän kysymyksen kohdalla neutraalien vastausten osuus oli kuitenkin suurin ja puuttuvia vastauksiakin oli paljon, koska moni oli valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa” ($n=369$). Kaikkien kysymysten kohdalla noin viidesosa oli tyytymättömiä tukeen.



Kuvio 4. Lähijohtajien tyytyväisyys tukeen (%) ($n= 427; 426; 425; 369$)

Kuvion 4 kolmesta ensimmäisestä tukea tarkastelevasta kysymyksestä muodostettiin summamuuttuja, joka kuvaa tyytyväisyyttä työpaikalta saatuun tukeen ($n=424$). Kysymysten todettiin mittavan hyvin samaa asiaa, sillä Cronbachin alfakerroin oli 0,81. Uusi muuttuja säilytti saman mitta-asteikon (1=täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä). Eroja tukeen tyytyväisyydessä tarkasteltiin

sekä taustatietojen että tutkimusmuuttujien suhteen. Eroja esiintyi vain suoriutumiskokemuksen ja työtyytyväisyyden eri luokkien välillä. Osaamiskokemuksen sijasta valittiin suoriutumiskokemus, koska summamuuttuja ei sovellu sellaisenaan ristiintaulukointiin eikä epäparametrisen Kruskal-Wallis testin riippumattomaksi muuttujaksi. Työtyytyväisyyttä koskevien kysymysten osalta tarkasteltiin vain tyytyväisyyttä nykyiseen työhön yleensä, koska se kuvastaa kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä. Asteikon suunnasta johtuen pienempi arvo kuvaa parempaa tyytyväisyyttä tukeen.

Tuki ja suoriutuminen

Lähijohtajien tyytyväisyyttä työpaikaltaan saatuun tukeen sekä Tehyltä saatuun tukeen tarkasteltiin suhteessa siihen, miten he arvioivat suoriutuvansa työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvien työsuhdeasioiden hoitamisesta. Suoriutumiskokemus muutettiin kolmiluokkaiseksi (1=hyvin, 2=melko hyvin, 3= heikosti). Tyytymättömämpiä työpaikaltaan saamaansa tukeen olivat ne lähijohtajat, jotka arvioivat suoriutuvansa heikosti lakeihin ja työehtosopimukseen perustuvien työsuhdeasioiden hoitamisesta. Hyvin suoriutuvat (ka 2,2) arvioivat tuen paremmaksi kuin melko hyvin (ka 2,7) tai heikosti (ka 3,6) suoriutuvat. Ero tukeen tyytyväisyydessä oli tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(2)=47,14$; $p<,001$). Samansuuntainen ero esiintyi myös tyytyväisyydessä Tehyltä saatuun tukeen ($\chi^2(2)=6,36$; $p=,042$). Hyvin suoriutuvat (ka 2,6) olivat tukeen tyytyväisempiä kuin melko hyvin (ka 2,9) tai heikosti suoriutuvat (ka 3,1).

Tuki ja työtyytyväisyys

Tukeen tyytyväisyyttä tarkasteltiin myös työtyytyväisyyden eri luokissa. Työtyytyväisyys muutettiin kolmiluokkaiseksi (1=tyytyväinen, 2=ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 3=tyytymätön.). Tyytyväisyydessä työpaikalta saatuun tukeen esiintyi eroja työtyytyväisyyden mukaan ($\chi^2(2)=36,53$; $p<,001$). Nykyiseen työhönsä tyytyväiset (ka 2,3) olivat tyytyväisempiä myös työpaikaltaan saamaansa tukeen kuin neutraalisti suhtautuvat (ka 2,9) tai työhönsä tyytymättömät (ka 3,3). Tyytyväisyydessä Tehyltä saatuun tukeen esiintyi myös eroja ($\chi^2(2)=10,88$; $p=,004$). Nykyiseen työhönsä tyytyväiset (ka 2,6) olivat tyytyväisempiä Tehyltä saamaansa tukeen kuin työhönsä neutraalisti suhtautuvat (ka 3,2) tai työhönsä tyytymättömät (3,1). Kaikkein tyytymättömämpiä tukeen olivat kuitenkin työtyytyväisyydeltään neutraalit.

5.3 Lähijohtajien arvio koulutuksesta

Koulutuksen osalta oltiin kiinnostuneita siitä, kuinka kauan on kulunut työnantajan tarjoamasta aiheeseen liittyvästä koulutuksesta. Lisäksi oltiin kiinnostuneita, kuinka moni esimiehistä on osallistunut Tehyn järjestämiin koulutuksiin ja millä ajalla se on tapahtunut. Vastaajilta tiedusteltiin myös koulutuksen riittävyttä, aiheita, josta he halusivat saada koulutusta sekä tahoja, jolta tai josta he ovat osaamisensa hankkineet.

Työnantajan tarjoama koulutus

Työnantajan tarjoamasta koulutuksesta kulunutta aikaa tarkasteltiin mitta-asteikolla 1–5 (1=0–2 vuotta, 2=3–4 vuotta, 3=5–6 vuotta, 4=enemmän, 5=ei ole tarjonnut). Työnantaja on tarjonnut työlaainsäädäntöä ja sopimuksia käsittelevää koulutusta kaikkiaan 91 %:lle vastaajista (n=426). Kahden viimeisen vuoden aikana kyseistä koulutusta on tarjottu 72 %:lle lähijohtajista. 12 %:n kohdalla tarjotusta koulutuksesta on kulunut kolmesta neljään vuotta ja 4 %:n kohdalla viidestä kuuteen vuotta. Vain 3% vastasi, että tarjotusta koulutuksesta on kulunut enemmän kuin kuusi vuotta.

Koulutuksen osalta tarkasteltiin, vaikuttavatko organisaation koko tai sektori koulutuksen tarjoamiseen. Koulutuksen tarjoamisesta kulunut aika uudelleenluokiteltiin kolmiluokkaiseksi ristiintaulukoinnin merkitsevyydestä mahdollistumiseksi (1= 0–2 vuotta, 2= ≥ 3 vuotta, 3= ei lainkaan koulutusta). Organisaation koon todettiin vaikuttavan siihen, kuinka kauan on kulunut edellisestä työnantajan tarjoamasta koulutuksesta ($\chi^2(4)=37,59$; $p<,001$). Suurista organisaatioista 78% (n=315) on tarjonnut koulutusta viimeisen kahden vuoden aikana, kun taas keskisuurista näin on tehnyt 65% (n=69) ja pienistä vain 38% (n=40). Pienissä organisaatioissa 45%:lle esimiehistä työnantajan tarjoamasta koulutuksesta on kulunut kolme vuotta tai enemmän. Vastaavat luvut keskisuurten ja suurten organisaatioiden kohdalla olivat 17% ja 16%.

Jos edellä mainittuja tuloksia tiivistää (1=on tarjonnut koulutusta, 2=ei ole tarjonnut koulutusta), huomataan, että pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa noin 18%:lle esimiehistä ei ole tarjottu kyseistä koulutusta ollenkaan. Isoissa organisaatioissa näin on tapahtunut vain 6%:lle. Yrityksen koolla ja työnantajan tarjoaman koulutuksen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($\chi^2(2)=13,96$; $p=,001$). Työnantajan tarjoamassa koulutuksessa esiintyi eroja myös sektoreittain

($\chi^2(2)=36.60$; $p<,001$). Julkisen sektorin työnantajat ovat tarjonneet koulutusta paremmin (95%, $n=341$) kuin yksityisen (82%, $n=68$) tai kolmannen sektorin työnantajat (56%, $n=16$).

Tehyn järjestämät koulutukset

Esimiehiltä ($n=414$) tiedusteltiin myös, ovatko he olleet Tehyn järjestämässä koulutuksissa sekä, millä ajalla se on tapahtunut. Asiaa mitattiin asteikolla 1–4 (1= työajalla, 2= omalla ajalla, 3= sekä työajalla että omalla ajalla, 4= en ole ollut). Tehyn koulutuksiin oli kaikkiaan osallistunut 56% vastaajista. Heistä ($n=128$) reilu puolet oli käyttänyt koulutuksiin työaika, kun taas vajaa kolmannes oli ollut koulutuksissa omalla ajallaan. 13% oli käyttänyt Tehyn koulutuksiin sekä omaa että työ aikaa. Jopa 44% esimiehistä vastasi, että he eivät ole olleet Tehyn järjestämässä koulutuksissa.

Myöskin Tehyn järjestämien koulutuksien osalta oltiin kiinnostuneita, esiintyykö osallistumisessa eroja taustamuuttujittain. Tämän selvittämiseksi Tehyn koulutuksiin osallistuminen muutettiin kaksiluokkaiseksi (1=olen osallistunut, 2= en ole osallistunut). Koulutuksiin osallistumisella todettiin olevan eroa esimieskokemuksen mukaan ($\chi^2(3)=24,74$; $p<,001$). Kokemattomimmista lähijohtajista jopa 67% ($n=72$) ei ole osallistunut Tehyn koulutuksiin. Toiseksi kokemattomimman ryhmän kohdalla luku oli 48% ($n=125$). Kokeneimpien ($n=121$) ja toiseksi kokeneimpien lähijohtajien ($n=89$) osalta vastaavat luvut oli selvästi pienemmät. 11–15 vuotta esimiehinä toimineista 35% ja ≥ 16 vuotta toimineista esimiehistä 33% ei ole osallistunut Tehyn koulutuksiin.

Tarkasteltaessa eroja Tehyn koulutuksiin osallistumisen ja luottamustehtävien välillä, olivat tulokset odotettuja. Luottamusmiehinä ($\chi^2(1)=14,07$; $p<,001$) ja ammattiosaston puheenjohtajina toimineet ($\chi^2(1)=18,99$; $p<,001$) lähijohtajat ovat osallistuneet Tehyn järjestämiin koulutuksiin vertailuryhmäänsä enemmän. Eroja ei kuitenkaan esiintynyt työsuojeluvaltuutettuna toimimisen suhteen.

Koulutuksen riittävyys

Työlainsäädäntöön ja sopimukseen liittyvää koulutuksen riittävyttä mitattiin asteikolla 1–5 (1=täysin riittävää, 5= täysin riittämätöntä) ($n=410$). Reilu puolet lähijohtajista oli sitä mieltä, että koulutus on ollut joko täysin tai jokseenkin riittävää, kun taas kolmasosa arvioi koulutuksen olleen jokseenkin tai täysin riittämätöntä. 13% vastaajista taas oli sitä mieltä, että koulutuksen riittävyys oli siltä väliltä.

Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, esiintyykö koulutuksen riittävydessä eroja taustamuuttujittain. Tarvittaessa koulutuksen riittävyys muutettiin kolmiluokkaiseksi. Tällöin koulutuksen riittävyys muodostui seuraavista luokista: 1=riittävää, 2=ei riittävää eikä riittämätöntä, 3=riittämätöntä.

Kokopäivätoimiset lähijohtajat arvioivat koulutuksen riittävämmäksi kuin ei-kokopäivätoimiset ($Z=-2,12$ $p=,034$). Ristiintaulukoinnista selvisi, että kokopäivätoimisista esimiehistä ($n=312$) 56% arvioi koulutuksen olleen riittävää, kun taas ei-kokopäivätoimisista ($n=97$) näin arvioi 42%. Molemmista ryhmistä huomattava osa piti koulutusta kuitenkin riittämättömänä. Ei-kokopäivätoimisista esimiehistä 41% arvioi koulutuksen olleen riittämätöntä ja vertailuryhmästä 31%. Koulutuksen riittävyttä tarkasteltiin ristiintaulukoinnissa kolmiluokkaisena.

Arvio koulutuksen riittävydestä erosi myös iän ($\chi^2(3)=17,90$; $p<,001$) ja esimieskokemuksen ($\chi^2(3)=42,90$; $p<,001$) suhteen. Nuorimman ikäryhmän mielestä koulutus oli kaikkein riittämättömintä (ka 3,3), kun taas vanhin ikäryhmä arvioi koulutuksen olleen riittäväntä (ka 2,4). Kokemattomimmat esimiehet puolestaan arvioivat koulutuksen kaikkein riittämättömimmäksi (ka 3,5), kun taas kokeneimpien mielestä koulutus oli riittäväntä (ka 2,4). Parivertailusta selvisi, että tilastollisesti merkitsevät erot esiintyvät kokeneimman ja kokemattomimman ryhmän välillä ($p<,001$), kokeneimman ja toiseksi kokemattomimman ryhmän välillä ($p<,001$) sekä toiseksi kokeneimman ja kokemattomimman ryhmän välillä ($p<,001$). Tarkasteltaessa ristiintaulukointia koulutuksen riittävyden suhteen kolmiluokkaisena huomattiin, että kokemattomimmista esimiehistä ($n=68$) jopa 59% arvioi koulutuksen riittämättömäksi ja vain 28% riittäväksi. Kokeneimmista ($n=119$) esimiehistä puolestaan riittämättömäksi koulutuksen arvioi 23% ja riittäväksi jopa 70%.

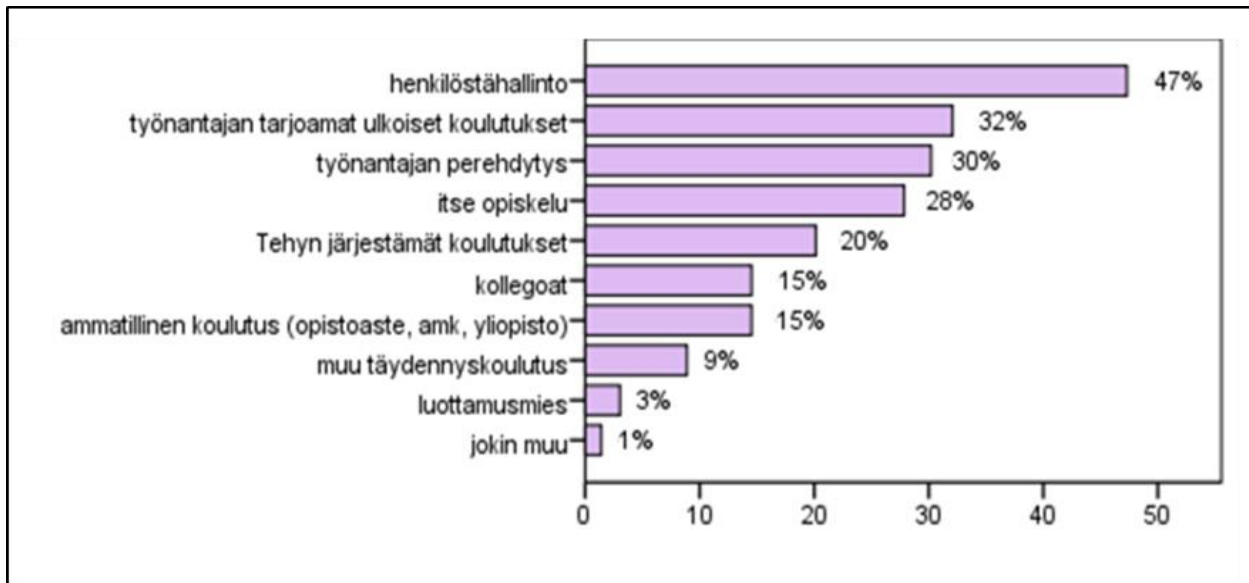
Koulutuksen riittävydessä esiintyi eroja myös yrityksen koon mukaan, kun riittävyttä tarkasteltiin ristiintaulukoinnilla kolmiluokkaisena. Pienemmissä organisaatioissa työskentelevät lähijohtajat arvioivat koulutuksen olleen riittämättömämpää kuin suurissa organisaatioissa ($\chi^2(4)=18,15$; $p=,001$). Lähes puolet pienten (49%; $n=35$) ja keskisuurten (49%; $n=67$) organisaatioiden esimiehistä arvioi koulutuksen olleen riittämätöntä, kun taas suurten organisaatioiden lähijohtajista ($n=307$) näin arvioi 29%. Sektoreittain verrattuna julkisella (ka 2,8) ja yksityisellä sektorilla (ka 2,9) työskentelevät lähijohtajat arvioivat koulutuksen olevan riittävämpää kuin kolmannella sektorilla (ka 3,6) työskentelevät ($\chi^2(2)=6,279$; $p=,043$).

Lähijohtajien arviot koulutuksen riittävydestä erosivat toisistaan myös suhteessa siihen, kuinka tyytyväisiä he olivat työpaikkansa koulutusmahdollisuuksiin. ($\chi^2(4)=22,39;p<,001$). Koulutusmahdollisuuksiin tyytymättömät lähijohtajat ($n=47$) arvioivat työlainsäädäntöön ja sopimukseen liittyvän koulutuksen olevan suhteellisesti riittämättömämpää (55%) kuin koulutusmahdollisuuksiin tyytyväiset (30%, $n=304$). Koulutusmahdollisuuksiin tyytyväisistä lähijohtajista suurin osa (59%) arvioi koulutuksen olleen riittävää ja tyytymättömistä vain 28%. Tarkastelu tehtiin muuttamalla molemmat muuttujat kolmiluokkaisiksi.

Koulutustarpeet sekä osaamisen lähde

Esimiehiltä tiedusteltiin, mistä aihealueesta he haluaisivat lisää koulutusta sekä kahta tärkeintä osaamiseensa liittyvää lähdettä tai tahoja (Liite 1). Esimiehistä ($n=420$) 40% halusi saada lisää koulutusta työ- ja virkaehtosopimuksesta. Kolmasosa halusi koulutusta yleisesti johtamistaidoista. Kolmanneksi eniten koulutusta haluttiin työajasta (13%). Vuosiloman, palkkauksen ja työsopimuksen kohdalla prosentit vaihtelivat kolmen ja viiden välillä. Vain 3% vastasi, että eivät halua koulutusta.

Työlainsäädäntöön ja sopimukseen liittyvän osaamisen osalta tärkeimmäksi tahoksi, mistä oppia ja osaamista saa, osoittautui henkilöstöhallinto. 47% vastaajista oli valinnut sen kahden tärkeimmän joukkoon. Myös työnantajan tarjoamat ulkoiset koulutukset ja perehdytys sekä itseopiskelu olivat tärkeiksi koettuja osaamiseen vaikuttavia lähteitä. Viidennes oli valinnut Tehyn järjestämät koulutukset. Alle viidenneksen osaaminen oli peräisin kollegoilta tai omasta peruskoulutuksesta. Vain 3% mainitsi luottamusmiehen. Muita tahoja, joista osaamista on saatu, olivat Tehy, JET-koulutus, ylihoitajan sihteeri, esimiehet ja työnantajan sisäiset koulutukset. Vastausvaihtoehdot ja vastaajien valinnat esitetään kuviossa 5.



Kuvio 5. Tärkeimmät osaamiseen vaikuttaneet tahot

5.4 Osaamista ja koulutusta selittävät tekijät

Lopuksi esimiesten osaamiskokemusta, koulutuksen tarjoamista, Tehyn koulutuksiin osallistumista ja koulutuksen riittävyyttä tarkasteltiin regressioanalyysillä. Analyysitavan valintaan vaikutti muuttujien suuri määrä. Tämän lisäksi regressioanalyysillä voidaan etsiä niitä tekijöitä, jotka yhdessä kykenevät selittämään valittua muuttujaa. Regressioanalyysit tehtiin pakotetusti, eli tutkija itse valitsi analyysiin mukaan tulevat muuttujat. Pakottavaa menettelyä on varmintä käyttää silloin, kun selitettävästä asiasta ei ole selkeää teoriasta johdettua mallia (Jokivuori ym. 2007, 38). Aluksi analyysiin valittiin useita selittäjiä huomioiden myös aikaisemmassa tarkastelussa saadut tulokset. Lopullisiin malleihin valikoituivat vain ne selittäjämuuttujat, jotka olivat tilastollisesti merkitseviä tai muuten mallia parantavia.

Osaamiskokemus

Osaamiskokemusta selitettiin lineaarisella regressiomallilla, koska selitettävä muuttuja on jatkuva muuttuja. Selitettävänä muuttujana oli osaamisen summamuuttuja. Osaamiskokemuksen asteikko käännettiin tulkinnan helpottamiseksi (1=ei ollenkaan, 5=erittäin hyvin). Tarvittaessa selittävät tekijät luokiteltiin kaksiluokkaisiksi analyysin oletusten mukaisesti. Malliin valittiin aluksi mukaan 10 selittävää muuttujaa, joista 4 karsiutui pois. Karsiutuneet muuttujat olivat ammattiosaston

puheenjohtajuus, työaikamuoto, sektori ja työehtosopimus. Mallin muodostuksessa käytettiin eksploratiivista lähestymistapaa, jolloin malliin otettiin mukaan useita muuttujia ja jätettiin vain selitysvoimaisimmat (Jokivuori ym. 2007, 38). Lopullinen malli muodostui kuudesta selittävästä tekijästä. Kokopäivätoimisuus, koulutuksen riittävyys, luottamusmiehenä toimiminen ja tyytyväisyys ovat kaksiluokkaisia muuttujia, kun taas esimieskokemus ja tyytyväisyys tukeen työpaikalla ovat jatkuvia muuttujia. Jälkimmäinen muuttuja on summamuuttuja, jota ei ole käännetty.

Taulukosta 6 selviää, että malliin mukaan valituilla muuttujilla on tilastollisesti merkitsevää vaikutusta osaamiskokemukseen. Ne selittävät yhdessä 40% osaamiskokemuksesta ($F(6)=34,198$; $p<,001$). Tällaista selitysastetta voidaan pitää yhteiskunta- ja ihmistieteissä erittäin hyvänä (Jokivuori ym. 2007, 40). Vahvimmin osaamiskokemusta selittävät koulutuksen riittävyys beta-arvolla ,281 ja tukeen tyytyväisyys ,-.267.

Taulukko 6. Osaamiskokemusta selittävät tekijät*

	ei-standardoidut kertoimet		standardoidut kertoimet	t	Sig.	kollineaarisuus	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(constant)	3,310	,356		9,303	,000		
koulutuksen riittävyys	,412	,075	,281	5,473	,000	,768	1,302
tyytyväisyys tukeen työpaikalla	-,197	,038	-,267	-5,221	,000	,775	1,290
esimieskokemus	,017	,004	,197	4,185	,000	,911	1,097
työtyytyväisyys	,361	,112	,157	3,233	,001	,857	1,167
kokopäivätoimisuus	-,229	,077	-,135	-2,968	,003	,974	1,027
luottamusmies	-,211	,091	-,107	-2,317	,021	,950	1,053

Koulutuksen riittävyttä tarkasteltaessa vertailutason muodostivat ne, jotka arvioivat koulutuksen riittämättömäksi. Kertoimen positiivisuudesta voidaan päätellä, että ne, jotka arvioivat koulutuksen riittäväksi, arvioivat myös osaamisena paremmaksi. Beta-arvon negatiivisuus tyytyväisyydessä tukeen selittyy likert-asteikon suunnalla, jossa pienet arvot edustavat tyytyväisyyttä. Tällöin kun tyytyväisyys tukeen paranee, myös arvio osaamisesta paranee. Esimieskokemuksesta huomataan, että

* Ei-standardoidut kertoimet kuvaavat, kuinka monta yksikköä selitettävä tekijä muuttuu selittävän tekijän yhden yksikön kasvulla. Standardoidut kertoimet puolestaan kuvaavat, kuinka monta standardihajontayksikköä selitettävä muuttuja muuttuu selittävän yhden hajonnan kasvun takia. (Jokivuori ym. 2007, 41.)

sen lisääntyessä osaamiskokemus paranee, eli kokeneemmat esimiehet arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin kokemattomammat. Työtyytyväisyydessä vertailutason muodostivat työhönsä tyytymättömät. Näin ollen voidaan todeta, että työhönsä tyytyväiset arvioivat osaamisensa vertailuryhmäänsä paremmaksi. Ei-kokopäivätoimiset esimiehet puolestaan arvioivat osaamisensa heikommaksi kuin kokopäivätoimiset esimiehet, jotka muodostivat vertailutason. Luottamusmiehenä toimineet muodostivat vertailutason tässä tehtävässä toimimattomille. Kertoimen negatiivisuudesta voidaan päätellä, että luottamusmiehinä toimimattomat arvioivat osaamisensa huonommaksi kuin tässä tehtävässä toimineet. Saadut tulokset todentavat hyvin aiempia analyysejä.

Myös mallin hyvyyteen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin. Mallissa ei esiinny selittävien muuttujien keskinäistä suurta korrelaatiota eli multikollineaarisuutta, sillä Tolerance- ja VIF-arvo ovat sallituissa rajoissa (Tolerance >0,2; VIF<4). Malliin ei tästä syystä otettu ikää mukaan, koska se korreloi voimakkaasti esimieskokemuksen kanssa ($r_s=,617$). Myös mallin residuaalit tarkistettiin ja ne noudattivat normaalijakaumaa. Lisäksi selitettävän ja selittävien muuttujien välinen korrelaatio testattiin lineaarisuusehdon varmistamiseksi.

Koulutus

Koulutuksen tarjontaa, koulutukseen osallistumista ja koulutuksen riittävyttä tarkasteltiin binäärilogistisella regressiolla. Binäärilogistisessa regressiossa selitettävä muuttuja on aina kaksiluokkainen. Tämän vuoksi selitettävät muuttujat uudelleenluokiteltiin kaksiluokkaisiksi. Logistisessa regressioanalyysissä tuloksia tarkastellaan usein riskinä jonkin asian tapahtumiselle. Eli tarkastellaan ilmiön tai asian ilmaantumisen todennäköisyyttä (Jokivuori ym. 2007, 57–58.) Tässä yhteydessä sanalla riski ei siis tarkoiteta arkikielen mielessä uhkaa tai negatiivista tapahtumaa.

Koulutuksen tarjonta

Koulutuksen tarjonnan mallissa selittävät muuttujat tavoittivat melko hyvin selitettävässä tekijässä ilmenevän vaihtelun, sillä selitysaste oli 29%. Mallin ja aineiston yhteensopivuutta kuvaava p-arvo oli yli ,05, joten malli on selitysvoimainen ($p=,932$). Mallin kokonaisnastumisprosentti oli 91. Sitä pienentää se, että malli onnistui luokittelemaan koulutuksen tarjoamattomuutta vain 8-prosenttisesti. Malli, eli selittäjämuuttujat, kuitenkin luokitteli 99,5% siitä, että koulutusta on tarjottu. Taulukosta 7 näkyy, mitkä tekijät selittävät parhaiten sitä, että koulutusta on tarjottu. Kärkiselittäjiä ovat sektori ja

esimieskokemus. Koulutustaustan selityskyky on heikoin mutta se kuitenkin parantaa mallia. Mallissa selittävien tekijöiden ensimmäinen luokka toimii vertailuryhmänä.

Taulukko 7. Koulutuksen tarjontaa selittävät tekijät (n= 411)

Koulutusta on tarjottu	Exp(B)+ sig. 95%:in luottamusväli	alaraja	yläraja
sektori			
- julkinen	1***		
- yksityinen	0,34*	0,14	0,83
- kolmassektori	0,06***	0,02	0,22
organisaation koko			
- ≥250	1		
- 50-249	0,36*	0,15	0,88
- 1-49	0,45	0,14	1,39
esimieskokemus			
- 1-5 vuotta	1***		
- 6-10 vuotta	3,88**	1,61	9,35
- 11-15 vuotta	7,06**	1,97	25,39
- ≥16 vuotta	17,32***	3,76	79,74
koulutustausta			
- opistoaste	1		
- alempi korkeakoulu	1,72	0,60	4,91
- ylempi korkeakoulu	0,65	0,26	1,61

Merkitsevyytaso: * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

Taulukosta ilmenee, että julkisella sektorilla koulutuksen tarjoaminen on yleisempää kuin yksityisellä tai kolmannella sektorilla. Yksityisellä sektorilla riski kuuluu tutkittuun ryhmään on 2,9 kertaa pienempi (1/0,34) ja kolmannella sektorilla 16 kertaa pienempi (1/0,061) kuin julkisella sektorilla. Myös esimieskokemus tuottaa selkeitä eroja riskin ilmaantumisessa. Kokeneimmilla esimiehillä on suurin riski kuulua ryhmään, jolle on tarjottu koulutusta. Riski on 17-kertainen kokemattomimpiin esimiehiin verrattuna. Organisaation koko ei taas kovinkaan hyvin selitä koulutuksen tarjoamista. Koulutuksen tarjoaminen on kuitenkin yleisempää suurissa organisaatioissa kuin keskisuurissa tai pienissä organisaatioissa. Edellisessä riski kuulua koulutusta tarjottujen ryhmään on 2,8 kertaa pienempi ja jälkimmäisessä 2,2 kertaa pienempi. Ristiintaulukoinnissa keskisuurten ja pienten organisaatioiden välillä ei juurikaan esiintynyt eroa koulutuksen tarjoamisessa. Koulutustaustalla ei puolestaan ole vaikutusta koulutuksen tarjoamiseen. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneilla on kuitenkin suurempi riski kuulua tutkittuun ryhmään kuin opistoasteen tai ylemmän korkeakoulun suorittaneilla lähijohtajilla. Koulutetuimmilla riski on kaikkein pienin.

Tehyn järjestämiin koulutuksiin osallistuminen

Seuraavaksi tarkasteltiin, mitkä tekijät selittävät parhaiten Tehyn järjestämiin koulutuksiin osallistumista. Lopullisessa mallissa oli mukana viisi selittävää muuttujaa. Malli ei tavoittanut kovinkaan hyvin selitettävässä muuttujassa ilmenevää vaihtelua. Selitysaste jäi matalaksi ollen vain 17%. Mallin ja aineiston yhteensopivuutta kuvaava p-arvo oli yli ,05, joten mallin selitysvoimaisuuteen voidaan tässäkin tapauksessa olla tyytyväisiä (p=,882). Malli onnistui luokittelemaan 46% oikein niistä, jotka eivät ole osallistuneet Tehyn järjestämiin koulutuksiin ja 80% niistä tapauksista, jotka ovat osallistuneet. Tässä mallissa oltiin kiinnostuneita jälkimmäisestä ryhmästä. Taulukosta 8 selviää, että Tehyn järjestämiin koulutuksiin osallistumista selittävät kaikista parhaiten esimieskokemus ja ammattiosaston puheenjohtajana toiminen. Heikoin selittäjä on koulutustausta, joka kuitenkin paransi mallia. Mallissa selittävän tekijän ensimmäinen ryhmä toimii vertailuryhmänä.

Taulukko 8. *Tehyn järjestämiin koulutuksiin osallistumista selittävät tekijät*

Tehyn koulutuksiin on osallistuttu	Exp(B)+ sig. 95%:in luottamusväli	alaraja	yläraja
esimieskokemus			
- 1-5 vuotta	1**		
- 6-10 vuotta	1,81	0,95	3,47
- 11-15 vuotta	3,33**	1,64	6,74
- ≥16 vuotta	3,19**	1,61	6,34
ammattiosaston puheenjohtajuus			
- kyllä	1		
- ei	0,17**	0,047	0,60
luottamusmiehenä toimiminen			
- kyllä	1		
- ei	0,40*	0,20	0,83
kokopäivätoimisuus			
- kyllä	1		
- ei	0,607*	0,37	1,00
koulutustausta			
- opistoaste	1		
- alempi korkeakoulu	1,02	0,58	1,79
- ylempi korkeakoulu	0,61	0,36	1,02

Merkitsevyytaso: * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

Kokeneimmalla ja toiseksi kokeneimmalla esimiesryhmillä on yli kolminkertainen riski osallistua Tehyn järjestämiin koulutuksiin kuin kokemattomimmilla esimiehillä. Kahden kokemattomimman ryhmän välillä ei ole merkitsevää eroa koulutukseen osallistumisessa. Heikoiten koulutuksiin osallistuvat siis joko 1–5 vuotta tai 6–10 vuotta tehtävissään toimineet lähijohtajat. Ammattiosaston

puheenjohtajina toimimattomilla lähijohtajilla on noin kuusi kertaa pienempi riski osallistua Tehyn koulutuksiin kuin vertailuryhmällään (1/0,17). Vastaava suuntaus tulee esille myös niiden lähijohtajien kohdalla, jotka eivät ole toimineet luottamusmiehinä. Heidän riskinsä osallistua näihin koulutuksiin on 2,5 kertaa pienempi kuin vertailuryhmän. Myös kokopäivätoimisuus vaikuttaa Tehyn koulutuksiin osallistumiseen. Ei-kokopäivätoimisilla lähijohtajilla on 1,6 kertaa pienempi riski osallistua niihin kuin kokopäivätoimisilla. Eri koulutustaustaiset lähijohtajat eivät puolestaan eroa toisistaan koulutukseen osallistumisessa. Tehyn koulutuksiin osallistuminen on lähes yhtä yleistä sekä opistoasteen että alemman korkeakoulututkinnon suorittaneilla lähijohtajilla. Korkeasti koulutetut puolestaan osallistuvat niihin hieman harvemmin.

Koulutuksen riittävyys

Lopuksi binäärilogistisella regressioanalyysillä tutkittiin, mitkä tekijät selittävät parhaiten koulutuksen riittävyttä. Koska binäärilogistisessä regressiossa selitettävän muuttujan on oltava kaksiluokkainen, muutettiin koulutuksen riittävyys sellaiseksi. Tässä mallissa selitetään riskiä kuulua koulutuksen riittäväksi arvioineiden ryhmään.

Malliin valittiin aluksi mukaan 12 muuttujaa, joista 4 valikoitui lopulliseen malliin. Pudonneet muuttujat olivat kokopäivätoimisuus, koulutustausta, työehtosopimus, ammattiosaston puheenjohtajana toimiminen, työtyytyväisyys, luottamusmiehenä toimiminen, sektori ja ikä. Lopullisen mallin selittävät muuttujat tavoittivat hyvin selitettävässä muuttujassa ilmenevän vaihtelun. Mallin selitysaste oli 40%. Malli todettiin selitysarvoiseksi, koska mallin ja aineiston yhteensopivuutta kuvaava p-arvo oli yli ,05 ($p=,201$). Malli onnistui selittämään koulutuksen riittävydestä 87% ja riittämättömyydestä 64%. Kokonaisonnistumisprosentti oli 78%. Taulukosta 9 ilmenee koulutuksen riittävyttä selittävät tekijät, niiden vahvuus sekä riski kuulua ryhmään, joka arvioi koulutuksen riittäväksi. Vahvimpia selittäjiä ovat esimies- ja osaamiskokemus. Heikoiten koulutuksen riittävyttä mallissa selittää organisaation koko. Mallissa selittävän tekijän ensimmäinen luokka toimii vertailuryhmänä.

Taulukko 9. Koulutuksen riittävyyttä selittävät tekijät

Koulutus on riittävää	Exp(B)+ sig. 95%:in luottamusväli	alaraja	yläraja
esimieskokemus			
- 1-5 vuotta	1**		
- 6-10 vuotta	2,47*	1,11	5,49
- 11-15 vuotta	5,23***	2,17	12,60
- ≥16 vuotta	3,61**	1,59	8,17
osaamiskokemus (käännetty)	4,95***	3,04	8,05
tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin			
- tyytyväinen	1*		
- ei tyyt. eikä tyytymätön	,764	,334	1,75
- tyytymätön	,272**	,114	,647
organisaation koko			
- 250 tai yli	1		
- 50-249	,55	,267	1,14
- 1-49	,40	,145	1,13

Merkitsevyystaso: * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

Koulutuksen arvioiminen riittäväksi on yleisempää kokeneempien lähijohtajien keskuudessa. Lähijohtajina 11–15 vuotta toimineilla riski on viisinkertainen kokemattomimpiin lähijohtajiin verrattuna. Vähintään 16 vuotta lähijohtajina toimineilla riski on puolestaan yli kolminkertainen. Myös osaamiskokemus vaikuttaa arviointiin koulutuksen riittävydestä. Tarkasteluun mukaan otettu osaamiskokemus on käännetty (1=en ollenkaan, 5=erittäin hyvin). Tästä voidaan päätellä, että osaamiskokemuksen paraneminen lisää riskiä arvioida koulutus riittäväksi. Näiden lisäksi koulutusmahdollisuuksiin tyytyväisillä lähijohtajilla on suurempi riski arvioida koulutus riittäväksi kuin tyytymättömillä. Koulutusmahdollisuuksiin tyytyväiset ja neutraalisti suhtautuvat eivät eroa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Tyytymättömillä riski on sen sijaan 3,6 (1/,272) kertaa pienempi. Organisaation koko ei sitä vastoin ole tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Koulutuksen kokeminen riittäväksi on kuitenkin yleisempää isoissa organisaatioissa kuin keskikokoisissa tai pienissä organisaatioissa.

6 POHDINTAA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Edellisellä viitataan tutkimuksen toistettavuuteen ja jälkimmäisellä pätevyyteen, eli tutkitaanko sitä mitä on tarkoitus tutkia. Toisin sanoen ollaan kiinnostuneita mittarin kyvystä mitata haluttua asiaa. Reliabiliteettia tarkastellaan pysyvyyden ja yhtenäisyyden näkökulmasta. Pysyvyyttä voidaan arvioida toistomittauksia tekemällä ja yhtenäisyyttä mittarin sisäisellä johdonmukaisuudella. Validiteetti puolestaan jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen ja validiteettiin. Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla viitataan tutkimuksen yleistettävyyteen. Sisäisellä validiteetilla viitataan usein kolmeen osatekijään, jotka ovat sisällön validiteetti, käsitevaliditeetti tai kriteerivaliditeetti. (Ronkainen ym. 2014, 129–130; Metsämuuronen 2003, 35.) Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia ei eritellä.

Tätä tutkimusta varten rakennettiin oma mittaristo. Mittareiden reliabiliteettia tarkasteltiin vain yhtenäisyyden näkökulmasta, sillä toistomittauksia ei suoritettu. Mittareiden sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa-kertoimilla. Muodostetut summamuuttujat, jotka kuvasivat kokonaisuosaamista ja tyytyväisyyttä työpaikalta saatuun tukeen, saivat korkeat alfa-kertoimet. Tämä kertoo mittareiden hyvästä sisäisestä johdonmukaisuudesta. Sisäistä johdonmukaisuutta pyrittiin parantamaan myös tarkastelemalla samaa asiaa eri tavoin. Osaamiskokemuksen lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin suoriutumiskokemusta. Nämä muuttujat mittaavat lähes samaa asiaa, sillä todellisesta osaamisesta puhutaan silloin, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. Näiden muuttujien todettiin korreloivat hyvin keskenään.

Tutkimuksen sisäisen validiteetin tarkastelussa huomio kiinnittyy siihen, että saadaanko kyselylomakkeella vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tällöin mietittävänä on myös menetelmävalinnan sopivuus. Kyselylomakkeen todettiin soveltuvan hyvin tarkoitukseensa, sillä sen avulla oli mahdollista tavoittaa kattava joukko lähijohtajia maantieteellisesti laajalta alueelta. Täytyy kuitenkin huomioda, että lomakekyselyllä saadaan yleisluonteinen kuva tutkittavasta asiasta. Koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta oli hyvin vähän, tutkimuksella pyrittiinkin juuri yleiskuvan saamiseen. Sisäistä validiteettia voidaan tarkastella myös operationalisoinnin näkökulmasta. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka hyvin abstrakti käsite on saatu mitattavaan muotoon.

Työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvän osaamisen operationalisoinnin onnistuminen on pyritty varmistamaan alan kirjallisuutta hyödyntämällä sekä esitestaamalla kysymysten sisältöjen soveltuvuutta ja ymmärrettävyyttä.

Tutkimuksen mittaristo perustui täysin itsearviointiin, mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Itsearviointin riskinä on usein vastaajien taipumus arvioida omaa osaamistaan yläkanttiin (attribuutioerhe) (Augoustinos ym. 2006, 155–164). Tutkimuksen luotattavuutta olisi voitu parantaa ottamalla mukaan useampi arvioitsijataho, kuten lähijohtajien esimiehet tai alaiset. Tämän toteuttaminen olisi kuitenkin ollut hankalaa suuren kohdejoukon vuoksi.

Tutkimuksen luotettavuutta vähentää tutkimusaineiston alipeitto. Sillä tarkoitetaan sitä perusjoukkoon kuuluvaa ryhmää, jota ei tavoiteta, vaikka se periaatteessa olisi mahdollista. Esimerkiksi ne, joilla ei ole mahdollisuutta käyttää sähköpostia, jättävät vastaamatta. Myös puutteet rekistereiden ajantasaisuudessa vaikuttavat peittovirheeseen. (Vilka 2007, 59.) Tämän tutkimusaineiston alipeittoon vaikutti se perusjoukkoon kuuluvien ryhmä, jota ei tavoitettu sähköpostikiellon tai päivittämättömien yhteystietojen vuoksi. Heitä oli jäsenrekisterin mukaan 521 henkilöä. Puutteet jäsenrekisterin ajantasaisuudesta ilmenivät myös muutamasta tutkijan sähköpostiin lähetetystä viestistä, joissa kerrottiin, että kyselyn saaneet eivät toimi lähijohtajina. Puute tuli esille myös kontrollikysymyksen kautta, johon viisi vastaajaa oli vastannut, että eivät toimi lähijohtajina. Sitä kuinka paljon heitä lopulta oli, ei tiedetä. Myös tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa vastaamatta jättämiseen. Saatuja vastauksia on kuitenkin säilytetty ja käsitelty huolella eikä niistä ole yksittäiset vastaajat tunnistettavissa. Tutkimusaineiston analyysissä ja tulosten esittelyssä on myös pyritty aineiston monipuoliseen käsittelyyn ja huolellisuuteen.

Tutkimuksen luotettavuutta vähentää myös suuri kato. Vain 14% vastasi kyselyyn. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, eli kysely lähetettiin kaikille Tehyn jäsenrekisterissä oleville lähijohtajille. Kohderyhmä muodostui kaikkiaan 2954 tavoitettavissa olevasta lähijohtajasta. Vastauksia saatiin kuitenkin vain 427 kappaletta. Katoon on saattanut vaikuttaa lähijohtajien kiire, sähköpostin paljous, aihe, kiinnostuksen puute tai se, että vastaajat eivät halua kertoa mahdollisista heikkouksistaan. Suuresta kadosta huolimatta, aineiston koko oli riittävä tulosten määrälliseen käsittelyyn. Taustatietojen perusteella aineisto kuitenkin edusti kohdejoukkoaan hyvin iän,

sukupuolen, koulutustaustan ja sektorin mukaan tarkasteltuna. Suuri kato heikentää tutkimuksen ulkoista validiteettia eli yleistettävyyttä. Tästä voisi päätellä, että kyseessä on paremminkin suuntaa-antava tutkimus kuin suurta yleistettävyyttä tavoitteleva tutkimus. Taustatietojen vertailujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vastaajat edustivat hyvin viiteryhmäänsä. Jakauma aineiston osalta ei siis ole radikaalisti vino. Tämän perusteella tulosten voisi ajatella olevan enemmän kuin vain suuntaa-antavia.

6.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi tehyläiset lähijohtajat arvioivat työlainsäädäntöön ja työ-/virkaehtosopimukseen liittyvän osaamisensa, esiintyykö osaamisessa eroja sekä mitkä tekijät selittävät tätä kokemusta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös heidän arvioitaan saadusta tuesta ja koulutuksesta. Aineiston analyysi aloitettiin kuvailevilla menetelmillä, joista siirryttiin monimuuttujamenetelmiin.

Kirjallisuuskatsauksesta tuli selkeästi esille lähijohtajiin ja johtamisosaamiseen kohdistuva osaamisvaatimus. He tarvitsevat työssään työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista. (Reikko ym. 2010; Kauhanen 2012; Nikkola ym. 2012; Viitala 2013.) Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat tätä tarvetta. Tulosten tarkastelu aloitettiin selvittämällä kyseisen osaamisen tärkeyttä. Lähijohtajat arvioivat työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvän osaamisen olevan tärkeää työssään. Tämä saattaa selittyä sillä, että 67% lähijohtajista arvioi tarvitsevansa kyseistä osaamista viikoittain, osa jopa päivittäin. Lisäksi yli puolet vastaajista käytti vähintäänkin 30% työajastaan tehtäviin, joissa sovelletaan työlainsäädäntöä tai työehtosopimusta. Lähes 70 %:lla oli myös monia sellaisia henkilöstöhallinnollisia tehtävävastuita, joissa kyseinen osaaminen korostuu kuten rekrytointi, työsopimuksien tekeminen ja työvuorojen suunnittelu. Henkilöstöhallinnolliset tehtävät ovat myös lisääntyneet viimeisen kolmen vuoden aikana. Sama suuntaus esiintyi kirjallisuuskatsauksessa (Duffield ym. 2011, 25; Viitala ym. 2014, 151). Tämä usein esiintyvä tarve työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvän tiedon käytölle korostaa siihen liittyvän osaamisen tärkeyttä. Tästä huolimatta aiheesta löytyy vähän tutkimusta.

Osaaminen

Lähijohtajat arvioivat työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvän osaamisensa suurimmaksi osaksi joko erittäin hyväksi tai hyväksi (64%). Neljännes koki osaamisena melko hyväksi. Vain noin kymmenesosa kuvasi osaamistaan heikoksi. Kaikkiaan kolmanneksella esimiehistä oli jonkin tasoista parannettavaa osaamisessaan. Arvioon osaamisesta saattoi vaikuttaa se, että lähijohtajilla oli esimieskokemusta keskimäärin 13 vuotta. Puolella vastaajista oli sitä vähintään 11 vuotta. Nämä tulokset eivät ole täysin yhteneviä Reikon ym. (2010, 64) tutkimuksen kanssa, sillä ylemmän tason johto nosti työehtosopimusasiat ja juridisten kysymysten hallinnan esiin lähijohtajien osaamisvajena. Toisaalta lähijohtajat itse eivät maininneet koko asiasta. Pihlakarin (2014, 36) tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähiesimiehet kokivat hallitsevansa oikeudellisen osaamisen perustiedot mutta eivät kuitenkaan kokeneet osaamistaan riittäväksi. Kansainvälisen johtamistutkimuksen mukaan lähijohtajat kokivat selviytyvänsä henkilöstöjohtamisen tehtävästä kokonaisuudessaan kohtalaisen hyvin (Grönroos ym. 2004, 2).

Tässä tutkimuksessa lähijohtajat arvioivat osaamisensa heikoimmaksi seuraavien aiheiden osalta: paikallinen sopiminen, työsopimuslain tunteminen ja käytäntöön soveltaminen, perhevapaakäytännöt, ylitöiden syntyminen ja laskeminen, työehtosopimuksen työaikaa koskevat määräykset, vuosiloman ansaintasääntö, vuosilomapalkan laskentatapa sekä säästövapaakäytäntö. Vuosiloman ansaintasääntö ja vuosilomapalkan laskentatapa eivät välttämättä ole termeinä tuttuja esimiehille, vaikka toiminta olisikin. Tämä saattaa olla osasy siihen, miksi niitä ei koettu osattavan hyvin. Yli puolet lähijohtajista koki, että työsopimuslain tuntemisessa ja soveltamisessa olisi parannettavaa. Tämä on huomion arvoinen asia, sillä kuitenkin jopa 69% heistä vastasi osallistuvansa työsopimuksen tekemiseen. Kirjallisuuskatsauksessa sen todettiin myös olevan työelämän peruslaki, joten se tulisi hallita paremmin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 5). Puolet lähijohtajista ei myöskään koe hallitsevansa paikallista sopimista hyvin. Nykyään työehtosopimukset sallivat, että yhä useammasta työelämään liittyvästä asiasta voidaan sopia työpaikoilla. Työpaikoilla korostuukin entisestään paikallisen sopimisen lisääntyminen. Tästä syystä lähijohtajien tietotaitoon kyseisestä asiasta olisi hyvä kiinnittää huomiota heille suunnattuja koulutuksia suunniteltaessa. Myös lähijohtajien tietotaitoon perhevapaakäytäntöistä on syytä kiinnittää huomiota, koska niitä käytetään paljon erityisesti naisvaltaisilla aloilla. Näiden lisäksi työaikaan ja ylitöihin liittyvään tietouteen pitäisi panostaa.

Osaamiskokemuksessa esiintyi tilastollisesti merkitseviä eroja, kun osaamista tarkasteltiin kokonaisosaamista kuvaavan summamuuttujan avulla. Osaamiskokemus parani esimieskokemuksen ja iän lisääntyessä, lähijohtajien kokiessa koulutuksensa riittäväksi, lähijohtajien ollessa tyytyväisiä nykyiseen työhönsä sekä heidän työskennellessään kokopäivätoimisina esimiehinä. Näiden lisäksi ammattiosaston puheenjohtajina tai luottamusmiehinä toimineet lähijohtajat arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin ne, jotka eivät näissä tehtävissä toimineet. Myös julkisella ja yksityisellä sektorilla työskentelevät arvioivat osaamisensa paremmaksi kuin kolmannella sektorilla työskentelevät lähijohtajat. Eroja ei esiintynyt sukupuolen, koulutustaustan, organisaation koon, työaikamuodon tai työehtosopimusten mukaan.

Tutkielmassa tarkasteltiin myös, miten esimiehet arvioivat suoriutuvansa työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvien työsuhteasioiden hoitamisesta. Suoriutuminen otettiin tarkasteltavaksi, koska osaamista voidaan ominaisuuksien, eli tietojen, lisäksi tarkastella myös toiminnan, eli suoriutumisen, näkökulmasta (Håland ym. 2006, 1009). Suoriutumisen arvioinnilla haettiin vahvistusta osaamiskokemukselle, sillä ne mittaavat lähes samaa asiaa. Eroakin toki on. Vaikka lähijohtajalla olisi tietoa, ei hän välttämättä osaa soveltaa sitä käytäntöön (Niiniluoto 1996). Tulosten perusteella lakeihin ja sopimukseen liittyvien työsuhteasioiden hoitamisessa on kehitettävää verrattuna muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin, johtamistehtäviin ja kehittämistehtäviin. Työsuhteasioiden hoitaminen arvioitiin siis vähän vaikeammaksi kuin muiden henkilöstöhallinnollisten tehtävien hoitaminen. Esimiehet arvioivat suoriutumisen osaamisen tapaan kuitenkin hyväksi. Tämä oli odotettavissa, koska aikaisemmin jo todettiin, että osaaminen syntyy tietämisen ja tekemisen yhteen nivoutumisesta.

Osaamiskokemuksen ja suoriutumisen välillä todettiin vahva positiivinen korrelaatio ($r_s=,718$). Lähes samat muuttujat olivat yhteydessä niin suoriutumiseen kuin osaamiseenkin. Suoriutumisen kohdalla eroja ei kuitenkaan esiintynyt iän tai luottamusmiehenä toimimisen osalta mutta työehtosopimusten osalta esiintyi. Ne esimiehet, joiden alaisiin sovellettiin kunnallista työ- ja virkaehtosopimusta arvioivat suoriutuvansa paremmin kuin ne, joiden alaisiin sovellettiin yksityisen puolen sosiaalipalvelualan työehtosopimusta. Osaamiskokemuksen ja suoriutumisen välinen yhteys tuli esille myös siinä, että ne esimiehet, jotka arvioivat suoriutuvansa hyvin, arvioivat myös osaamisensa paremmaksi kuin melko hyvin tai heikosti suoriutuvat. Tämä oli korrelaatiotestin perusteella oletettavaa. Se kertoo myös vastausten johdonmukaisuudesta.

Työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvän osaamisen osalta oltiin kiinnostuneita myös, miten lähijohtajat ovat kyseisen osaamisen hankkineet. Kirjallisuuskatsauksen perusteella osaamista voidaan hankkia formaalisti, nonformaalisti tai informaalisti (Nokelainen 2010, 4; Heikkinen ym. 2012, 20–24). Tutkimuksen kohteena olevaa osaamista ei juurikaan saatu tutkintoon johtavasta koulutuksesta sosiaali- ja terveysalalla. Lähijohtajien mukaan heidän työlänsäädäntöön ja sopimukseen liittyvä osaamisensa onkin hankittu pääsääntöisesti joko nonformaalisti tai informaalisti. Osaamisen kannalta keskeisin lähde oli henkilöstöhallinto. Sen tärkeimpiin tehtäviin kuuluukin lähijohtajien tukeminen henkilöstöjohtamisen työssä (Heilman ym. 2017, 90). Osaamista oli kertynyt myös työnantajan tarjoamista ulkoisista koulutuksista, työnantajan järjestämästä perehdytyksestä sekä itse-opiskelulla. Viidenneksi tärkeimmäksi lähteeksi osoittautui Tehyn järjestämät koulutukset. Tehy järjestää koulutusta erityisesti luottamusmiehille ja ammattiosaston puheenjohtajille. Pihlakarin (2014, 33, 36) tutkimuksessa korostui myös itseopiskelu sekä omaehtoinen kurssitus ja koulutus. Hänen tuloksissaan painottui perehdytyksen puutteellisuus ja koulutuksen vaihteleva tarjonta. Perehdytystä kaivattiin työlänsäädäntöön ja henkilöstöhallintoon. Hurmeen (2015, 64) mukaan pankkialalla toimivat esimiehet olivat puolestaan saaneet koulutusta kyseisiin asioihin jo opiskeluaikanaan. Tämä poikkeaa terveydenhuolto- ja sosiaalialalla toimivien esimiesten kokemuksesta. Vain 15% valitsi pohjakoulutuksensa kahden tärkeimmän tahon joukkoon. Tulosten perusteella lähijohtajat eivät kovinkaan hyvin hyödynnä luottamusmiesten osaamista, vaikka heiltä sitä usein löytyy.

Osaamiskokemus ja suoriutuminen olivat yhteydessä moneen eri muuttajaan. Linearisella regressioanalyysillä tarkasteltiin näistä vain osaamiskokemusta. Tuloksista selvisi, että osaamiskokemusta selittivät parhaiten koulutuksen riittävyys, tyytyväisyys työpaikalla saatuun tukeen, esimieskokemus, työtyytyväisyys, kokopäivätoimisuus ja luottamusmiehenä toimiminen. Osaamiskokemus parani, kun lähijohtajat kokivat koulutuksen riittäväksi, olivat tyytyväisiä sekä saamaansa tukeen työpaikalla että työhönsä, esimieskokemuksen lisääntyessä sekä lähijohtajien toimiessa luottamusmiehinä tai kokopäivätoimisina esimiehinä. Nämä muuttajat pystyivät selittämään 40% osaamiskokemuksesta, mitä pidetään yhteiskunta- ja ihmistieteissä erittäin hyvänä. Mallista jäi pois useampi muuttuja, joka kuvailevien menetelmien perusteella oli yhteydessä osaamiskokemukseen, kuten sektori tai ammattiosaston puheenjohtajana toimiminen. Kärkiselittäjiä olivat koulutuksen riittävyys ja tyytyväisyys työpaikalla saatuun tukeen.

Koulutus

Tutkimustulokset osoittivat, että työnantajat ovat tarjonneet suurimmalle osalle työlainsäädäntöä ja työehtosopimuksia käsittelevää koulutusta. Vain noin joka kymmenennelle lähijohtajalle sitä ei ole tarjottu. Lähes kolmelle neljästä lähijohtajasta sitä on tarjottu viimeisen kahden vuoden aikana. Vain 7 %:lle tarjotusta koulutuksesta on kulunut 5–6 vuotta tai kauemmin. Analyysistä selvisi, että koulutuksen tarjoaminen oli yhteydessä sektoriin ja yrityksen kokoon. Julkisella sektorilla sekä isoissa organisaatioissa työskenteleville esimiehille on tarjottu useammin työlainsäädäntöä ja työehtosopimuksia käsittelevää koulutusta kuin yksityisellä ja kolmannella sektorilla tai pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa työskenteleville esimiehille. Logistisella regressiolla tehdystä mallista selvisi, että koulutuksen tarjoamista selittävät parhaiten julkisella sektorilla toimiminen, pitkä esimieskokemus, organisaation suuri koko ja koulutustausta. Malli onnistui selittämään kohtalaisen hyvin selitettävässä muuttujassa esiintyvän vaihtelun (29%). Selityskyvyiltään vahvimpia olivat sektori ja esimieskokemus. Organisaation koko ja koulutustausta eivät puolestaan olleet kovin vahvoja selittäjiä. Ne kuitenkin paransivat mallia.

Yllättävää oli, että Tehyn järjestämiin työlainsäädäntöä ja sopimuksia käsitteleviin koulutuksiin on osallistunut vain vähän yli puolet lähijohtajista. Heistä suurin osa on käynyt näissä koulutuksissa työajalla. Kuitenkin jopa kolmannes on ollut koulutuksissa omalla ajallaan. Eroja koulutukseen osallistumisessa esiintyi esimieskokemuksen, ammattiosaston puheenjohtajuuden ja luottamusmiehenä toimimisen mukaan. Kokemattomimmista esimiehistä jopa 67% ei ole osallistunut Tehyn järjestämiin koulutuksiin. Kokeneimpienkin esimiesten kohdalla koulutukseen osallistumattomien osuus oli suuri (33%). Logistinen regressiomalli vahvisti, että Tehyn järjestämiin koulutuksiin osallistumista selittivät parhaiten pitkä esimieskokemus, luottamusmiehenä tai ammattiosaston puheenjohtajana toimiminen, kokopäivätoimisuus ja koulutustausta. Viimeinen on ainoa selittäjä, joka ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Kärkiselittäjä oli odotetusti esimieskokemus. Malli ei kuitenkaan selitä koulutukseen osallistumisessa esiintyvää vaihtelua kovinkaan hyvin (17%).

Kokeneempien lähijohtajien todennäköisempi osallistuminen Tehyn järjestämiin koulutuksiin oli odotettavissa, koska heillä on ollut sen suhteen enemmän mahdollisuuksia ajan saatossa kuin kokemattomilla lähijohtajilla. Ei myöskään ollut yllättävää, että ne esimiehet, jotka ovat toimineet ammattiosaston puheenjohtajina tai luottamusmiehiä ovat todennäköisimmin osallistuneet Tehyn järjestämiin koulutuksiin. Juuri heille Tehy aktiivisesti suuntaa koulutuksiaan.

Yllättävää oli myös se, että vaikka työlainsäädäntöön ja sopimuksiin liittyvää koulutusta on tarjottu suurimmalle osalle lähijohtajista, kolmannes arvioi sen siltikin riittämättömäksi. Tämä oli yllättävää myös siksi, että lähijohtajat kuitenkin arvioivat osaamisensa keskimäärin hyväksi. Arviossa esiintyi myös eroja. 41% ei-kokopäivätoimisista esimiehistä koki koulutuksen olleen riittämätöntä, kun kokopäivätoimista näin koki 31%. Eroja esiintyi myös ikäryhmittäin ja esimieskokemuksen mukaan. Nuorin ikäryhmä arvioi koulutuksen riittämättömämmäksi kuin vanhemmat ikäryhmät. Kokemattomimmista esimiehistä jopa 59% arvioi koulutuksen olleen riittämätöntä ja kokeneimmista vain 23%. Sektoreittain tarkasteltuna kolmannella sektorilla työskentelevät lähijohtajat arvioivat koulutuksen olleen riittämättömämpää kuin julkisella ja yksityisellä sektorilla työskentelevät. Lähes puolet pienten ja keskisuurten organisaatioiden esimiehistä arvioi koulutuksen olleen riittämätöntä, kun taas isoissa organisaatioissa näin arvioi vajaa kolmannes. Työnantajan koulutusmahdollisuuksiin tyytyväiset esimiehet arvioivat koulutuksen olleen riittävämpää kuin koulutusmahdollisuuksiin tyytymättömät. Logistisesta regressiomallista selvisi, että pidempi esimieskokemus, parempi osaamiskokemus, tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin ja isoissa organisaatioissa työskenteleminen selittivät parhaiten sitä, että koulutus arvioitiin riittäväksi. Malli tavoitti hyvin selitettävässä muuttujassa ilmenevän vaihtelun. Mallin selitysaste oli 40%.

Tehyläiset lähijohtajat olivat hyvin motivoituneita kehittämään itseään. Vain 3% vastasi, että he eivät halua koulutusta. Motivaatio esiintyikin yhtenä tekijänä osaamisen määritelmässä. Mistä koulutusta sitten haluttiin? Vaikka 67% lähijohtajista vastasi tuntevansa työehtosopimuksen joko erittäin hyvin tai hyvin, oli se siltikin aihealue, josta he halusivat saada eniten lisäkoulutusta. Myös Leppäsen (2010, 58) tutkimuksessa esiintyi tarve työehtosopimuksen lisäkoulutukselle. Seuraavaksi eniten koulutusta haluttiin yleisesti johtamistaidoista. Vuosilomasta, palkkauksesta tai työsopimuksesta ei juurikaan haluttu lisäkoulutusta. Edes työsopimuksesta ei haluttu lisäkoulutusta, vaikka työsopimuslaki koettiin heikoksi osaamisalueeksi. Tarve työehtosopimusta käsittelevästä lisäkoulutuksesta on ymmärrettävä, koska sitä lähijohtajat joutuvat usein työssään soveltamaan.

Osaamiseen ja koulutukseen liittyvien tulosten perusteella huomataan, että nuorimmat ja kokemattomimmat sekä ei-kokopäivätoimiset lähijohtajat arvioivat osaamisensa heikoimmaksi. Heidän mielestään koulutus oli myös kaikkein riittämättömintä. Juuri heihin työnantajien tarvitsisikin kohdistaa enemmän koulutusta. Huomion arvoista on myös, että organisaatiotasolla tarkasteltuna kolmannella sektorilla osaaminen koettiin huonommaksi kuin julkisella ja yksityisellä sektorilla.

Tämä saattaa selittyä sillä, että kolmannella sektorilla koulutusta tarjottiin huonoiten ja siellä työskentelevät lähijohtajat arvioivatkin koulutuksen kaikkien riittämättömimmäksi. Myös yksityinen sektori sekä pienet ja keskisuuret organisaatiot tarjosivat koulutusta huonommin kuin julkinen sektori sekä isot organisaatiot. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa työskentelevät lähijohtajat arvioivat koulutuksen myös olleen riittämättömämpää kuin suurissa organisaatioissa. Kaikkiaan kolmasosa koki koulutuksen riittämättömäksi, mikä on iso joukko. Riittävä koulutus on tärkeää, koska esimiesten tietotasosta on paljon kiinni se, miten työntekijöiden oikeudet työpaikoilla toteutuvat ja miten vastuullista henkilöstöjohtamista toteutetaan. Työnantajilla on siis parannettavaa niissä lähijohtajiin kohdistuvissa henkilöstötoiminnoissa, jotka koskevat koulutuksen tarjoamista ja sen riittävyttä. Tähän täytyy erityisesti kiinnittää huomiota pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa sekä yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Niiden määrä saattaa tulevana vuosina edelleen lisääntyä muun muassa yksityistämisen ja sote-uudistuksista johtuen.

Tulosten perusteella on myös syytä pohtia, miten Tehy tavoittaisi lähijohtajat paremmin koulutuksiinsa. Huomattava osa heistä ei ole osallistunut liittonsa järjestämiin työlänsäädäntöä ja työehtosopimusta käsitteleviin koulutuksiin. Siksi onkin syytä pohtia, että kohdistetaanko heihin riittävästi koulutusta liiton taholta esimieskoulutuksien muodossa. Koulutusta saavat kyllä ne esimiehet, jotka toimivat erilaisissa luottamustehtävissä mutta entä muut. Sekä työnantajien että liiton olisi myös huomioitava, että koulutus on kaikkien tavoitettavissa. Myös niiden, jotka toimivat pienemmissä organisaatioissa, yksityisellä tai kolmannella sektorilla.

Tuki

Myös toista osaamiskokemuksen kärkiselittäjää, eli tukea, tarkasteltiin tarkemmin. Tukeen tyytyväisyyttä lähestyttiin neljästä eri näkökulmasta. Niitä olivat työnantajalta saatu tuki yleensä, työnantajalta saatu tuki työlänsäädäntöön ja työ-/virkaehtosopimukseen liittyen, vertaistuki sekä Tehyltä saatu tuki. Vastauksissa korostui erityisesti tyytyväisyys. Kaikkein tyytyväisimpiä lähijohtajat olivat saamaansa vertaistukeen. He olivat myös tyytyväisempiä työnantajalta saamaansa tukeen yleensä kuin tukeen työlänsäädäntöä ja sopimuksia koskevissa asioissa. Tyytyväisyyttä esiintyi vähiten Tehyltä saatuun tukeen. Vain viidesosa oli tyytymättömiä saamaansa tukeen kaikkien osa-alueiden osalta. Kolmesta ensimmäisestä tukeen tyytyväisyyden näkökulmasta muodostettiin summamuuttuja, joka kuvasi tyytyväisyyttä työpaikalta saatuun tukeen. Eroja tukeen tyytyväisyydessä esiintyi vain suoriutumiskokemuksen ja työtyytyväisyyden eri luokkien välillä.

Tyytymättömämpiä tukeen olivat ne lähijohtajat, jotka eivät kokeneet suoriutuvansa hyvin lakeihin ja työehtosopimukseen perustuvien työsuhdeasioiden hoitamisesta. Työhönsä tyytyväiset olivat puolestaan tyytyväisempiä tukeen kuin tyytymättömät. Tukea pyydettiin tarvittaessa ensisijaisesti henkilöstöhallinnolta, joka osoittautui myös tärkeimmäksi opin lähteeksi. Muita tärkeitä tahoja olivat oma esimies sekä kollegat. Tärkeimmät tahot tuen kanalta olivat samoja myös Pihlakarin (2014, 37) tutkimuksessa mutta painotus oli erilainen. Hänen tutkimuksessaan tärkeimmiksi nousivat kollegat ja oma esimies. Hurmeen (2015, 54) tutkimuksessa puolestaan korostui henkilöstöosaston rooli.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella johtamiseen, johtamisosaamiseen ja esimiestyöhön kuuluu työntekijöiden tukeminen (Viitala 2005, 439; Terävä ym. 2011, 7-8). Tuloksista voidaan todeta, että eri työpaikat ovat toteuttaneet hyvin tätä tärkeää henkilöstötoimintoaan, eli ovat varmistaneet myös lähijohtajien riittävän tuen saannin. Työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyviin asioihin saatavaa tukea voitaisiin kuitenkin parantaa suhteessa työnantajan tukeen yleensä sekä vertaistukeen. Liiton rooli ei puolestaan ollut keskeinen tukea pyydetessä. Tämä saattaa olla yhteydessä siihen, että liitolta saatua tukea kohtaa esiintyi vähiten tyytyväisyyttä sekä siihen, että lähijohtajista vain vähän reilu puolet on osallistunut Tehyn järjestämiin koulutuksiin. Olisi ehkä syytä pohtia, kokisivatko lähijohtajat tuen paremmaksi, mikäli osallistumisaste Tehyn järjestämiin koulutuksiin olisi suurempi.

Kirjallisuuskatsauksessa tuli esille tuen tärkeys esimiehen osaamista ja jaksamista vahvista tekijä (Salo 2009, 61-63). Esimiehet tarvitsevat osaamisen lisäksi tukea suoriutuakseen henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tehtävistä (Heilmann ym. 2017, 90). Tämänkin tutkimus osoitti tuen merkityksen osaamista vahvistavana tekijänä. Mitä tyytyväisempiä vastaajat olivat työpaikalta saamaansa tukeen, sitä parempia olivat heidän arvionsa osaamisestaan. Böckermanin ym. (2017) tutkimuksessa esimiehiltä ja työtovereilta saatu tuki oli yhteydessä korkeaan työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa tuli puolestaan esille tuen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys. Työhönsä tyytyväiset olivat myös tyytyväisempiä tukeen. Työhönsä tyytyväiset arvioivat myös osaamisensa paremmaksi kuin työhönsä tyytymättömät. Selittyisikö tämä mahdollisesti juuri tuolla tukeen tyytyväisyydellä? Kun esimiehet saavat tukea työpaikallaan, vaikuttaa se heidän kokemukseensa osaamisesta ja työtyytyväisyydestä sitä parantavasti. Tuki ja työtyytyväisyys olivat molemmat tärkeitä osaamiskokemuksen selittäjiä tässä tutkimuksessa. Tuella on siis merkittävä yhteys osaamiskokemukseen ja työhyvinvointiin työtyytyväisyyden kautta..

Kuten todettu työpaikalta saadulla tuella on merkittävä rooli osaamiskokemuksessa. Sekä kirjallisuuskatsauksen että tämän tutkimuksen perusteella erityisen tärkeänä pidettiin esimiehen tukea, vertaistukea sekä henkilöstöhallinnon tukea. Sosiaalisen tuen avulla voidaan sekä kehittää yksilötason osaamista että muuttaa tuo osaaminen organisaatiotason osaamiseksi jakamalla yhteisiä kokemuksia tai kehittämällä osaamista yhdessä. Työyhteisön osaaminen on siis hyödynnettävissä tuen kautta. Tässä tutkimuksessa osaamisen yhteydessä korostuu nimenomaan tiedollinen tuki. Tukea ei tule nähdä erillisenä tai irrallisena ilmiönä vaan tärkeänä osaamiseen yhteydessä olevana tekijänä työelämäkontekstissa. Työnantajien tulisikin luoda ja ylläpitää sellaisia olosuhteita, jotka varmistavat tiedollisen tuen saamisen. Tämä voi olla haastavaa työlainsäädännön ja työehtosopimuksia koskevan tiedonsaannin osalta pienissä työpaikoissa, joissa ei ole erillistä henkilöstöhallintoa ja kollegoiden määrä on vähäinen.

Kokemus

Yksi tärkeimmistä osaamiskokemusta selittävistä tekijöistä oli myös esimieskokemus. Se, että osaamiskokemus parani esimieskokemuksen lisääntyessä, ei ole yllättävää. Kokemuksen on todettu olevan merkittävä tekijä osaamisessa. Paloniemen (2004, 123) laadullisessa tutkimuksessa työntekijät arvioivat työkokemuksen olevan huomattavasti merkittävämpi osaamisen lähde kuin koulutuksen. Tulos poikkeaa tämän tutkimuksen tuloksista siinä mielessä, että koulutuksen riittävyys selitti osaamiskokemusta paremmin kuin esimieskokemus. Paloniemen (2004, 107, 109) mukaan todellinen osaaminen hankitaan työkokemuksen kautta. Työkokemus oli myös ikää tärkeämpi tekijä. Tässäkin tutkimuksessa työkokemuksen lisäksi ikä vaikutti osaamiskokemukseen. Sitä ei kuitenkaan otettu mukaan lineaariseen regressiomalliin, koska se korreloi voimakkaasti esimieskokemuksen kanssa. Nuorten ja kokemattomampien heikompaan osaamista ei saisi kuitenkaan pitää itsestään selvyytensä kokemuksen puutteen vuoksi. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa uusien lähijohtajien aktiivisella työpaikkakoulutuksella sekä sillä, että terveydenhuoltoalan koulutuksessa huomioitaisiin paremmin henkilöstöjohtamisen käsittely työsuhteasioineen. Myös Niiranen ja Lammintakanen (2014, 148) toteavat, että sosiaali- ja terveysalan peruskoulutukseen olisi tarpeellista integroida johtamiskoulutusta, kuten opetusministeriö on muistiossaan jo vuonna 2004 esittänyt. Näiden tulosten perusteella sitä ei huomioida tarpeeksi, jos ollenkaan. Osaaminen täytyy siis edelleen hankkia nonformaalisti tai informaalisti kokemuksen kautta työssä oppimalla, itseopiskelulla tai erillisillä koulutuksilla.

Kaikkiaan voidaan todeta, että tehyläiset lähijohtajat pitivät työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvää osaamista tärkeänä työnsä kannalta. Heidän työtehtävistään nousi myös selkeästi esille tämä osaamisvaatimus. Lähijohtajat arvioivat osaamisensa tältä osin keskimäärin hyväksi tarkasteltiin sitä sitten kirjallisuuskatsauksen mukaan joko ominaisuutena, eli tietona, tai toimintana, eli suoriutumisenä (Håland ym. 2006, 1009). Tästä on pääteltävissä, että lähijohtajilla on hyvä tiedollinen perusta toimia lakien ja sopimuksien edellyttämällä tavalla esimiestyötä tehdessään ja vastuullista henkilöstöjohtamista toteuttaessaan. Toisin sanoen lähijohtajat ovat hyvin selvillä siitä, miten työlainsäädäntö ja työehtosopimus ohjaavat ja rajoittavat esimiestyötä. Tässä tutkimuksessa osaamisvaatimus ja kompetenssi kohtasivat hyvin.

Jotta lähijohtajilla olisi esimieskokemuksesta, iästä, sektorista, yrityksen koosta ja kokopäivätoimisuudesta riippumatta hyvät edellytykset vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen, täytyy heille taata sekä riittävä koulutus että osaamista vahvistavan tuen saaminen työpaikoilla. Osaamisen hyödyt tulevat esille esimiesten parempana jaksamisena ja työstä suoriutumisenä sekä työntekijöiden luottamuksena esimiestä ja koko organisaatiota kohtaan. Tämä lisää sosiaalista pääomaa ja siten koko työyhteisön hyvinvointia. Koulutuksen ja tuen lisäksi työnantajien kannattaa panostaa työtyytyväisyyteen sekä siihen, että esimiehet saisivat keskittyä tehtäviinsä kokopäivätoimisinä esimiehinä. Toki viimeisimmän tekijän osalta täytyy huomioida yksikön koko.

Koska aiheeseen liittyvää osaamista hankitaan pääsääntöisesti joko nonformaalisti tai informaalisti, olisi mielenkiintoista tietää, miten lähijohtajat itse haluaisivat oikeudellisen osaamisen koulutuksen ja oppimisen nivoutuvan työhönsä. Miten koulutus tulisi heidän mukaansa toteuttaa ja miltä taholta he koulutusta haluaisivat? Haluavatko he kenties opetuspaketin luentoineen internetin välityksellä vai onko aiheen vaikeuden vuoksi kontaktiopetus parempaa? Mikä tapa ja koulutusmuodot palvelisivat heitä parhaiten ajan niukkuuden vuoksi? Olisi myös mielenkiintoista tietää, mikä lähijohtajien osaamisen taso todella on objektiivisin mittarein mitattuna, ja eroaako se paljon subjektiivisesta osaamisesta. Tarkasteluun voisi ottaa mukaan myös lähijohtajien omien esimiesten ja alaisten näkemykset vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisesta työlainsäädännön ja työehtosopimuksen osalta.

LÄHTEET

Aarva, Kim (2009) Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1421.

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto (2015) Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (2002) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Athey, Timothy & Orth, Michael (1999) Emerging competency methods for the future. Human Resource Management 38:3, 215–226.

Augoustinus, Martha & Walker, Iain & Donaghue, Ngaire (2006) Social cognition: an integrated introduction. London: Sage.

Baptiste, Nicole (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. Management Decision 46:2, 284–309.

Bruun, Niklas & Koskull, Anders von (2004) Työoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.

Böckerman, Petri & Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti (2017) Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. Helsinki: ETLA, Muistio 57. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>. Viitattu 14.7.2017.

Delamare, Françoise & Winterton, Jonathan (2005) What is competence? Human Resource Development International 8:1, 27–46.

Duffield, Christine & Roche, Michael & Blay, Nicole & Stasa, Helen (2011) Nursing unit manager, staff retention and the work environment. Journal of Clinical Nursing 20:1–2, 23–33.

Ellström, Per-Erik (1997) The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training 21:6–7, 266–273.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005) Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 255–271.

Freitas, Wesley & Jabbour, Charbel & Santos, Fernando (2011) Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12:5, 226–234.

Grönroos, Eija & Perälä, Marja-Leena (2004) Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Stakes, Aiheita 22.

Hanhinen, Taina (2010) Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1571.

Heikkilä, Tarja (2014) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkinen, Hannu & Tynjälä, Päivi (2012) Työssä oppimisen monet muodot. Teoksessa Hannu Heikkinen, Hannu Jokinen, Ilona Markkanen & Päivi Tynjälä (toim.) Osaaminen jakoon. Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus, 17–25.

Heilmann, Pia & Forsten-Astikainen, Riitta & Kosola, Helena (2017) Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Mikko Luoma & Riitta Viitala, (toim.) Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand.

Helakorpi, Seppo (2005) Työn taidot: ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Valvisto, Elisa (2015) Esimiehen työoikeus. Helsinki: Talentum Media. <http://www.uta.fi/kirjasto/>. Viitattu 6.10.2017.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2000) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hogan, Robert & Warrenfeltz, Rodney (2003) Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education* 2:1, 74–84.

Hurme, Taina (2015) Esimiehen juridinen rooli työyhteisössä. Opinnäytetyö. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Hyland, Terry (1995) Behaviourism and the Meaning of Competence. Teoksessa Phil Hodkinson & Mary Issitt (toim.) The Challenge of Competence. Professionalism Through Vocational Education and Training. New York: Cassell, 44–57.

Hyppänen, Riitta (2013) *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, Kristiina & Koivula, Meeri & Lehti, Kristiina & Paunonen-Ilmonen, Marita (2003) Nurse managers' conceptions of quality management as promoted by peer supervision. *Journal Of Nursing Management* 11:1, 48–58.

Håland, Erna & Troja, Aksel (2006) Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. *Human Relations* 59:7, 993–1016.

Isosaari, Ulla (2008) *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Vaasa: Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia 188.

Jokivuori, Pertti & Hietala, Risto (2007) *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Helsinki: WSOY.

Järnlström, Maria & Vanhala, Sinikka (2014) Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 302, 221–240.

Kanfer, Ruth & Ackerman, Phillip (2005) Work competence. A Person-oriented perspective. Teoksessa Andrew Elliot & Carol Dweck (toim.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 336–353.

Kanste, Outi (2014) Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>. Viitattu 14.2.2016.

Kantanen, Kati (2017) *Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos*. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 2254.

Kauhanen, Juhani (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYPro. <http://www.uta.fi/kirjasto/>. Viitattu 6.3.2017.

Kirk, Helen (2008) Nurse executive director effectiveness: a systematic review of the literature. *Journal of Nursing Management* 16:3, 374–381.

Koivistoinen, Mari & Pellinen, Katri (2014) Viestintä osana johtamisosaamista. Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto, 109–120.

Laaksonen, Hannele & Niskanen, Jouni & Ollila, Seija (2012) Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima.

Leppänen, Anri (2010) Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomi: Itä-Suomen yliopisto.

Luoma, Mikko (2014) Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 302, 76–97.

Luukkainen, Olli (2004) Opettajuus. –Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 986.

Markkanen, Kirsi & Tuomisoja, Arja (2014) Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Helsinki: Tehy, julkaisusarja B:1. <http://docplayer.fi/1904994-Johtaminen-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-selvitys-tehylaisten-johtajien-ja-esimiesten-nakemyksista-kirsi-markkanen-n-arja-tuomisoja-b-selvityksia.html>. Viitattu 6.3.2017.

McCallin, Antoinette & Frankson, Christine (2010) The role of the charge nurse manager: a descriptive exploratory study. Journal Of Nursing Management 18:3, 319–325.

McLagan, Patricia (1997) Competencies: The Next Generation. Training & Development 51:5, 40–47.

Metsämuuronen, Jari (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Mumford, Michael & Marks, Michelle & Connelly, Mary & Zaccaro, Stephen & Reiter-Palmon, Roni (2000) Development of leadership skills: Experience and timing. The Leadership Quarterly 11:1, 87–114.

Mäkinen, Marita & Annala, Johanna (2010) Osaamisperustaisen opetussuunnitelman monet merkitykset korkeakoulutuksessa. Kasvatus ja aika 4:4, 41–61.

Narinen; Arja (2000) Terveysthuollon osastonhoitajien työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Helsinki: Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osaston väitöskirja 1.

Nieminen, Kimmo (2016) Työpaikan laittu ja työsuhteopas 2017. Helsinki: Talentum.

Niiniluoto, Ilkka (1996) Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Edita.

Niiranen, Vuokko & Lammintakanen, Johanna (2014) Sosiaali- ja terveystalan painopisteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto, 144–151.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena (2007) Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Nikkola, Maisa & Salminen, Jari (2012) Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Helsinki: J-Impact.

Nokelainen, Petri (2010) Mistä on ammatilliset huippuosaajat tehty? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2:4, 4–12.

Nordhaug, Odd & Gronhaug, Kjell (1994) Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management* 5:1, 89–106.

Oikarinen, Tuija & Pihkala, Timo (2010) Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Timo-Pekka Uotila (Toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 293, 48–73.

Omoike, Osei & Stratton, Karen & Brooks, Beth & Ohlson, Susan & Storfjell, Judy (2011) Advancing Nursing Leadership. A Model for Program Implementation and Measurement. *Nursing Administration Quarterly*, 35:4, 323–332.

Otala, Leenamajja (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Wsoypro

Paloniemi, Susanna (2004) Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research 253.

Pelttari, Paula (1997) Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset. Tampereen yliopisto, Stakesin tutkimuksia 80.

Pihlakari, Pirkko (2014) Lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisesta työssään. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Raij, Katariina & Kallioinen, Outi (2013) Työelämäosaaminen – mitä se on? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 4:4, 4–10.

Reikko, Kai & Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka (2010) Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, tutkimuksia 31.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija (2014) Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Ruohotie, Pekka (2008) Ammatillisen kompetenssin juuret. Teoksessa Arto Kallioniemi, Auli Toom, Martin Ubani, Heljä Linnansaari & Kristiina Kumpulainen (toim.) Ihmistä kasvattamassa: koulutus, arvot, uudet avaukset. Turku: Suomen Kasvatustieteellinen Seura, 199–214.

Salo, Mari (2009) Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 27:2, 61–63.

Seeck, Hannele (2012) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sivonen, Sirpa & Poursu, Laura (2014) Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Helsinki: KT kuntatyönantajat.

Sparks, Kate & Faragher, Brian & Cooper, Cary (2001) Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74:4, 489–509.

STM (2009) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 18.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri (2012) Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.

Surakka, Tiina & Kiikka, Irma & Lahti, Tuula & Laitinen, Heleena & Rantala, Tuula (2008) Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Surakka, Tiina (2006) Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1172.

Sveiby, Karl (1997) The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Sydänmaanlakka, Pentti (2003) Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004) Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tehy (2017) <https://www.tehy.fi/fi/tehy/keita-varten>. Viitattu 2.3.2017.

Tehy tilastoina (2016) Tehyn julkaisuja D:1. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2016/2016_d_1_tehy_tilastoina_2016_id_1584.pdf. Viitattu 6.3.2017.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko (2011) Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

THL (2015) Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2013. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuslaitos, tilastoraportti 26. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129581/Tr26_15.pdf?sequence=4. Viitattu 6.3. 2017.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan (2012) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: SanomaPro.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015) Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. https://www.tem.fi/files/31810/5_2015_Suomen_tyolainsaadanto_03072015.pdf. Viitattu 18.1 2016.

Tähtinen, Juhani & Laakkonen, Eero & Broberg, Mari (2011) Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2007) Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Järnlström, Maria & Uotila, Timo-Pekka (2014) Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 302, 1–11.

Viitala, Riitta & Koivunen, Niina (2014) Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 302, 151–171.

Viitala, Riitta & Uotila, Timo-Pekka (2014) Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto, julkaisuja 302, 98–113.

Viitala, Riitta (2005) Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 17:7, 436–451.

Viitala, Riitta (2013) Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Viitanen, Elina & Kokkinen, Lauri & Konu, Anne & Simonen, Outi & Virtanen, Juha & Lehto, Juhani (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö, julkaisuja 59.

Vilkkä, Hanna (2007) Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. <https://finto.fi/ysa/fi/>. Viitattu 17.2 2017.

LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA TYÖLAINSÄÄDÄNNÖN JA TYÖSSÄ SOVELLETTAVIEN SOPIMUSTEN HALLINNASTA

Kysely on rajattu työlainsäädännön osalta koskemaan työsopimus-, työaika- ja vuosilomalakia. Sopimusten osalta kysely rajautuu työsopimukseen ja työ- / virkaehtosopimukseen

Kysely muodostuu seitsemästä osa-alueesta. Valitse sopivin vaihtoehto kysymyksen kohdalla olevasta, pudotusvalikosta, radionappi-vaihtoehdoista tai valintaruuturyhmästä. Avovastauksien kohdalla kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan. **Huomioithan, että tiedot tallentuvat vasta, kun olet painanut viimeiseltä sivulta valmis painiketta.**

1. Toimitko osastosi/yksikkösi esimiehenä? (kontrollikysymys) 1. kyllä 2. en

I TAUSTATIEDOT

2. Olen kokopäivätoiminen esimies? (nykyisiin tehtäviini ei sisälly kliinistä työtä) 1. kyllä 2.en

3. Syntymävuoteni _____(alasetoalikko)

4. Sukupuoleni 1. nainen 2. mies

5. Koulutustaustani

1. opistoaste 2.ammattikorkeakoulututkinto 3. ylempi ammattikorkeakoulututkinto
4. alempi yliopistotutkinto (kandidaatti) 5. ylempi yliopistotutkinto (maisteri) 6. muu, mikä ___?

6. Työkokemukseni sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta vuosina. (alasetoalikko)

7. Työkokemukseni esimiestehtävistä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta vuosina. (alasetoalikko)

8. Sektori, jolla työskentelen

1. valtio 2. kunta 3. yksityinen 4. kolmassektori (mm. yhdistys, säätiö)

9. Työyksikössäni noudatettava työehtosopimus. Valitse yksi. (alasetoalikko)

10. Mitä työaikamuotoa alaisuudessa työskenteleviin työntekijöihin sovelletaan? Jos sovelletaan useampia, valitse yleisin vaihtoehto.

1. yleis-/normaalityöaika 2. toimistotyöaika 3. jaksotyöaika
4. säännöllinen työaika 37h viikossa 5. en tiedä 6. muu, mikä? _____

11. Kuinka monta henkilöä työskentelee työnantajasi palveluksessa? (kaikissa toimipaikoissa yhteensä)

1. 1-49 2. 50-249 3. ≥ 250

12. Oletko toiminut/toimitko

- a) ammattiosaston puheenjohtajana? kyllä en
b) luottamusmiehenä? kyllä en
c) työsuojeluvaltuutettuna? kyllä en

13. Onko vastuullasi seuraavia tehtäviä?

- a) rekrytointi kyllä ei
b) työ sopimusten tekeminen kyllä ei
c) työvuorojen suunnittelu kyllä ei
d) toteutumien kirjaaminen kyllä ei
e) vuosilomien suunnittelu kyllä ei
f) koulutuksien myöntäminen kyllä ei
g) virka- ja työvapaiden myöntäminen kyllä ei
h) sijaishankinta kyllä ei
i) budjettivastuu kyllä ei

14. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin tekijöihin työssäsi?

1=erittäin tyytyväinen 2= melko tyytyväinen 3= en tyytyväinen enkä tyytymätön
4= melko tyytymätön 5=erittäin tyytymätön 9= en osaa sanoa

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| a) nykyiseen työhöni yleensä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| b) kehittymismahdollisuuksiini työssäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| c) työnantajan mahdollistamiin koulutuksiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| d) työtehtävieni sisältöön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |
| e) ajan riittävyyteen työtehtävieni hoitamisessa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 |

II TYÖ-/VIRKAEHTOSOPIMUS JA TYÖSOPIMUS

15. Kuinka hyvin mielestäsi hallitset työpaikallasi sovellettavan työ-/virkaehtosopimuksen ja työsopimuksen sisältöjä?

1=erittäin hyvin 2= hyvin 3= melko hyvin 4= en kovin hyvin 5=en ollenkaan 9= en osaa sanoa

a) Tunnen työpaikallani sovellettavan työ-/virkaehtosopimuksen sisällön	1	2	3	4	5	9
b) Osaan soveltaa työ-/virkaehtosopimusta käytäntöön	1	2	3	4	5	9
c) Tiedän, mistä osatekijöistä työntekijöiden kokonaisansio muodostuu	1	2	3	4	5	9
d) Tiedän, mistä asioista paikallisesti voidaan sopia	1	2	3	4	5	9
e) Tunnen työsopimuslain sisällön	1	2	3	4	5	9
f) Osaan soveltaa työsopimuslakia käytäntöön	1	2	3	4	5	9
g) Tiedän, mitkä työnteon ehdot on käytävä ilmi työsopimuksesta	1	2	3	4	5	9
h) Tiedän, mitkä ovat määräaikaisen työsopimuksen perusteet	1	2	3	4	5	9
i) Hallitsen perhevapaakäytännöt	1	2	3	4	5	9

III TYÖAIKA

16. Kuinka hyvin mielestäsi hallitset seuraavia työaikaan liittyviä säädöksiä?

1=erittäin hyvin 2= hyvin 3= melko hyvin 4= en kovin hyvin 5=en ollenkaan 9= en osaa sanoa

a) Tunnen työaikalain sisällön	1	2	3	4	5	9
b) Osaan soveltaa työaikalakia käytäntöön	1	2	3	4	5	9
c) Hallitsen sovellettavan työ-/virkaehtosopimuksen työaikaan koskevat määräykset	1	2	3	4	5	9
d) Hallitsen työntekijöihini sovellettavan / sovellettavat työaikamuodot	1	2	3	4	5	9
e) Hallitsen säännöllistä työaikaan koskevat määräykset	1	2	3	4	5	9
f) Tiedän, miten ylityö syntyy sovellettavassa työaikamuodo(i)ssa (päivittäinen, viikoittainen, jaksoylityö, poissalon vaikutus)	1	2	3	4	5	9
g) Hallitsen ylityöiden laskemisen sovellettavassa työaikamuodossa	1	2	3	4	5	9
h) Tiedän, milloin syntyy lisätyötä	1	2	3	4	5	9
i) Hallitsen työvuoroluettelon suunnittelussa sovellettavat säännökset ja sopimukset	1	2	3	4	5	9
j) Hallitsen työvuorosuunnitteluohjelman käytön	1	2	3	4	5	9

IV VUOSILOMA

17. Kuinka hyvin mielestäsi hallitset seuraavia vuosilomaan liittyviä säädöksiä?

1=erittäin hyvin 2= hyvin 3= melko hyvin 4= en kovin hyvin
5=en ollenkaan 9= en osaa sanoa

a) Tunnen vuosilomalain sisällön	1	2	3	4	5	9
b) Osaan soveltaa vuosilomalakia käytäntöön	1	2	3	4	5	9
c) Hallitsen sovellettavan työ-/virkaehtosopimuksen vuosilomaa koskevat määräykset	1	2	3	4	5	9
d) Hallitsen vuosiloman ansaintasäännön soveltamisen (14pv/ 35h)	1	2	3	4	5	9
e) Tiedän, miten vuosilomapalkan laskentatapa määräytyy	1	2	3	4	5	9
f) Tiedän, mitä pidetään työssäolopäivien veroisina päivinä	1	2	3	4	5	9
g) Hallitsen säästövapaakäytännön	1	2	3	4	5	9
h) Tiedän, milloin työntekijällä on oikeus siirtää vuosilomaansa	1	2	3	4	5	9

V ESIMIEHEN TYÖSSÄÄN SAAMA TUKEA

18. Mitä mieltä olet seuraavista tukea koskevista väittämistä?

1=Täysin samaa mieltä 2=Jokseenkin samaa mieltä 3=En samaa enkä eri mieltä
4=Jokseenkin eri mieltä 5=Täysin eri mieltä 9=En osaa sanoa

a) Olen tyytyväinen työnantajalta saamaani tukeen yleensä	1	2	3	4	5	9
b) Olen tyytyväinen työnantajalta saamaani tukeen työlainsäädäntöä tai työ-/virkaehtosopimusta koskevissa asioissa	1	2	3	4	5	9
c) Olen tyytyväinen työpaikalla saamaani vertaistukeen esimiestehtävien hoitamisessa	1	2	3	4	5	9
d) Olen tyytyväinen Tehyltä saamaani tukeen työlainsäädäntöä tai työ-/virkaehtosopimusta koskevissa asioissa	1	2	3	4	5	9

19. Keneltä pyydät ensisijaisesti apua työlainsäädäntöön tai työ-/virkaehtosopimukseen liittyvissä asioissa, jos sitä tarvitset?

1. esimieheltä 2. kollegoilta 3. henkilöstöhallinnolta
4. ammattiliitolta 5. luottamusmieheltä 6. ammattiosastolta
7. muulta, keneltä/mistä _____

VI OSAAMISESTA YLEISESTI

20. Miten tärkeäksi arvioit

- a) työlaainsäädännön hallinnan esimiestyössäsi? 1 2 3 4 5 9
- b) työ-/virkaehtosopimuksen hallinnan esimiestyössäsi? 1 2 3 4 5 9
- 1= erittäin tärkeä 2= tärkeä 3=melko tärkeä 4=ei kovin tärkeä 5= ei lainkaan tärkeä
9= en osaa sanoa

21. Miten arvioit suoriutuvasi työlaainsäädäntöön ja työ-/virkaehtosopimukseen perustuvien työsuhteasioiden hoitamisesta?

- 1 2 3 4 5 9
- 1=erittäin hyvin 2= hyvin 3= melko hyvin 4= en kovin hyvin 5=en ollenkaan
9= en osaa sanoa

22. Miten arvioit suoriutuvasi seuraavista työhösi liittyvistä tehtävistä?

- 1=erittäin hyvin 2= hyvin 3= melko hyvin 4= en kovin hyvin 5=en ollenkaan
9= en osaa sanoa/ei koske minua

- a) kliiniset tehtävät 1 2 3 4 5 9
- b) johtamistehtävät 1 2 3 4 5 9
- c) taloushallinnon tehtävät 1 2 3 4 5 9
- d) kehittämistehtävät 1 2 3 4 5 9
- e) henkilöstöhallinnon tehtävät 1 2 3 4 5 9

23. Kuinka usein kohtaat työlaainsäädäntöön tai työ-/virkaehtosopimukseen liittyviä ongelmatilanteita työssäsi?

1. päivittäin 2. lähes päivittäin 3. viikoittain 4. kuukausittain 5. harvemmin 6. en koskaan

24. Kuinka usein tarvitset työlaainsäädäntöön tai työ-/virkaehtosopimukseen liittyvää osaamista työssäsi?

1. päivittäin 2. lähes päivittäin 3. viikoittain 4. kuukausittain 5. harvemmin

25. Kuinka suuren osan työajastasi käytät tehtäviin, joissa sovelletaan työlaainsäädäntöä tai työ- / virkaehtosopimusta? Anna vastaus prosentteina.< 10, 10, 20,30,40,50,60,70,80,90,100

26. Ovatko henkilöstöhallinnolliset tehtävät lisääntyneet työnkuvassasi viimeisen kolmen vuoden aikana? Kyllä ei

VII KOULUTUS

27. Kuinka kauan on kulunut edellisestä työnantajan tarjoamasta työlainsäädäntöä ja sopimuksia käsittelevästä koulutuksesta?

1. 0-2 vuotta 2. 3-4 vuotta 3. 5-6 vuotta 4. enemmän 5. ei ole tarjonnut

28. Jos olet ollut Tehyn järjestämässä työlainsäädäntöä ja sopimuksia käsittelevässä koulutuksessa, millä ajalla se on tapahtunut?

1. työajalla 2. omalla ajalla 3. sekä työajalla että omalla ajalla 4. en ole ollut

29. Koetko työlainsäädäntöön ja sopimukseen liittyvän koulutuksen olleen kohdallasi riittävää?

1 2 3 4 5 9

1=täysin riittävää

2=jokseenkin riittävää

3= ei riittävää eikä riittämätöntä

4= jokseenkin riittämätöntä

5= täysin riittämätöntä

9= en osaa sanoa

30. Mihin aihealueeseen haluaisit saada lisää koulutusta?

1. työaikaan 2. vuosilomaan 3. palkkaukseen 4. työsopimukseen 5. työ-/virkaehtosopimukseen
6. yleisesti johtamistaitoihin 7. en halua koulutusta

31. Mistä olet saanut työlainsäädäntöön ja työssä sovellettaviin sopimukseen liittyvän osaamisesi? Valitse kaksi tärkeintä.

1. ammatillisesta koulutuksestani (opistoaste, amk, yliopisto)
2. työnantajan antamasta perehdytyksestä
3. työnantajan tarjoamista ulkoisista koulutuksista
4. Tehyn järjestämistä koulutuksista
5. henkilöstöhallinnolta
6. kollegoilta
7. luottamusmieheltä
8. itse opiskelemalla
9. muusta täydennyskoulutuksesta
10. muualta, mistä _____

32. Haluaisitko sanoa aiheesta vielä jotakin?