

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteet ja master-koulutus

[Heikka Helena](#), [Koivunen Kirsi](#)

11.12.2015 ::

Metatiedot

Nimeke: Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteet ja master-koulutus. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä

Tekijä: Heikka Helena; Koivunen Kirsi

Aihe, asiasanat: sosiaaliala, terveysala, hyvinvointiala, johtaminen, tietämyksenhallinta, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot, Oulun ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä: Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset ovat seurausta yhteiskunnassa ja sen rakenteissa tapahtuvista muutoksista, jotka ovat johtaneet palveluprosessien uudelleenarviointiin ja toimintojen muutokseen. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja organisaatioiden sisäiset uudistukset edellyttävät johtajan työn uudistamista ja johtamisosaamisen kehittämistä kaikilla johtamisen tasoilla. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen on noussut tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Sosiaali- ja terveysalan johtajien työssä näkyvät organisaation hallinnon, henkilöstön ja palvelujen johtamisen muutosten ohella myös ulkoapäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset. Muutospaineita aiheuttavat väestön ja työntekijöiden ikääntyminen, palveluihin liittyvät taloudelliset rajoitteet, teknologian kehitys sekä henkilöstön uudenlaiseen osaamiseen liittyvät odotukset.

Lähivuosina sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä toimivia jää runsaasti eläkkeelle, joten alalle tarvitaan henkilöitä, jotka ovat ammatillisesti kiinnostuneita johtamistyöstä ja motivoituneita siihen. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen yhteistyössä työelämän kanssa mahdollistaa johtamistyöstä kiinnostuneille hyvän väylän osaamisen hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen master-koulutuksen opiskelijoista suuri osa työskentelee lähijohtajana ja haluaa syventää osaamistaan lähijohtajan tai sitä vastaavien kehittämistehtävien johtamiseen. Osaamisen kehittämiseksi sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkimuksissa esiin tulleet haasteet ovat olleet master-koulutuksen kehittämisen lähtökohtana tutkinto-ohjelman alusta asti.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2015-12-11

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102615051>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Näin viittaat tähän julkaisuun

Heikka, H. & Koivunen, K. 2015. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteet ja master-koulutus. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 10.12.2015. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102615051> (<http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015102615051>).

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset ovat seurausta yhteiskunnassa ja sen rakenteissa tapahtuvista muutoksista, jotka ovat johtaneet palveluprosessien uudelleenarviointiin ja toimintojen muutokseen. Muutospaineita aiheuttavat väestön ja työntekijöiden ikääntyminen, palveluihin liittyvät taloudelliset rajoitteet, teknologian kehitys sekä henkilöstön uudenlaiseen osaamiseen liittyvät odotukset. Sosiaali- ja terveysalan johtajien työssä näkyvät organisaation hallinnon, henkilöstön ja palvelujen johtamisen muutosten ohella myös ulkoapäin tulevat äkilliset ja vaikeasti ennakoitavat muutokset. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen master- koulutuksen lähtökohtana ovat johtamisen haasteet ja tulevaisuuden osaamistarpeet mahdollistaen alan johtajuuden ja johtamisosaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen.



Tiedolla johtaminen on nykyjohtamisen kulmakiviä. Se mahdollistaa sen, että erilaiset näkökulmat, vaihtoehdot ja monipuolinen informaatio otetaan huomioon niin johtamisessa kuin päätöksenteossakin.

Johtajuuden haasteita sosiaali- ja terveysalalla

Ajankohtaisena johtamisen kysymyksenä on, miten monimuotoistuvaa työyhteisöä johdetaan? Toimintaympäristön muutosten seurauksena organisaatioiden henkilöstön rakenne muuttuu, jolloin monimuotoisuus liittyy eri kulttuuristen piirteiden, henkilökohtaisten ominaisuuksien erilaisuuden

sekä eri sukupolvia edustavien työntekijöiden erityispiirteiden huomioimiseen johtamisessa. Eri sukupolvia ja eri kulttuureja edustavien työntekijöiden johtaminen on johtajien työssä näkyvä ja uudenlaista osaamista edellyttävä asia. Monimuotoisten ja kehittyvien työyhteisöjen toimivuuden näkökulmasta henkilöstölähtöisten kehittämisalueiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hallinta ovat keskeisiä organisaatioiden ja toimintojen uudistuksissa. Henkilöstöjohtamisen menestystekijänä korostuu johtajan kyky aktivoida henkilöstön luova potentiaali ja suunnata se tulosten tekemiseen. Tärkeää on nähdä työntekijät yksilöinä ja erilaisuus voimavarana eikä uhkana. [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#)

Ylimmältä, strategisen tason johtajilta ja organisaatioiden lähi- ja keskitasolla työskenteleviltä edellytetään ammatillisesti korkealaatuista johtamista, johtamisosaamista ja toimivia johtamisen välineitä. Arvioiden mukaan nykyiset johtamiskäytännöt mahdollistavat organisaatioissa olevan henkilöstön osaamiskapasiteetin hyödyntämisen vain 60–70 prosenttisesti [\[2\] \(#cite-text-0-1\)](#). Hyvän johtamisen keskeinen elementti on henkilöstöjohtaminen, joka on todettu haasteelliseksi ja myös vaikeimmaksi johtamisen alueeksi. Henkilöstöjohtamisen taidot ovat korostuneet useissa tutkimuksissa ja niiden kehittäminen on koettu tärkeäksi [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#). Raatikaisen [\[3\] \(#cite-text-0-3\)](#) tutkimuksessa henkilöstöjohtamiseen vahvistusta tarvitsivat etenkin lähijohdon johtajat. Lisäosaamisen tarve kohdistui yleisesti henkilöstöjohtamisen taitoihin ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Johtajien osaamisen kehittämisen systemaattisuus organisaatioissa näyttää olevan vähäistä. Organisaatioissa myös vaietaan johtamisesta ja sen kehittämistarpeista, vaikka johtamistyötä pidetään tärkeänä [\[4\] \(#cite-text-0-4\)](#).

Asiakaslähtöisyyden ja tehokkuuden vaatimukseen pyrkivien muutosten onnistumisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on oleellista millaisia kokemuksia muutoksista henkilöstöllä ja johtajilla on. Johtamisessa on huomioitava, että myös tilanteet työn ulkopuolella ja ympärillä vaikuttavat siihen, kuinka työssä tapahtuvat muutokset koetaan. Situaatiota katsotaan vaikuttavan siihen, miten muutokseen liittyviä asioita tulkitaan ja millaisia merkityksiä niille annetaan. Situaatio ei ole pelkästään tilanne tai selitys tulkintojen takana vaan tulkinnat ja merkitykset rakentuvat tilanteissa vaikuttavien tekijöiden dynamiikassa. Tässä yhteydessä elämäntilanteen omakohtaisuus on yksi keskeisistä näkökulmista tarkasteltaessa johtajuutta autenttisuuden kautta. Ihmiset elävät yhteisessä kokemusmaailmassa, mutta tulkitsevat ja antavat merkityksiä omista lähtökohdistaan käsin, jolloin annetut merkitykset eivät läheskään aina ole yhteneviä [\[5\] \(#cite-text-0-5\)](#).

Tiedolla johtaminen on nykyjohtamisen kulmakiviä. Se mahdollistaa sen, että erilaiset näkökulmat, vaihtoehdot ja monipuolinen informaatio otetaan huomioon niin johtamisessa kuin päätöksenteossakin. Johtaminen eri organisaatiotasolla edellyttää, että johtajat ja asiantuntijat voivat hyödyntää tietoja palvelujen käyttäjistä, henkilöstöstä ja muista toimintaan tarvittavista resursseista [\[6\] \(#cite-text-0-6\)](#). Raatikaisen tutkimuksen mukaan sosiaalityön keskijohtajat katsoivat tarvitsevänsä vahvistusta tiedolla johtamiseen. Tähän voi vaikuttaa se, että keskijohto työskentelee lähijohtajia ylemmällä tasolla, joka asettaa erilaisen tiedon tarpeen johtamisessa. Keskijohtajat tarvitsevat työnsä tueksi sisällöltään erilaista ja laajempaa tietoa pystyäkseen organisaation toiminnan laaja-alaiseen suunnitteluun ja ohjaamiseen. Myös talousjohtamisen osaamiseen tarvittiin vahvistusta etenkin lähijohtajien parissa. [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#)



Johtaja tarvitsee myös oman organisaationsa ulkopuolisia verkostoja ja tukea onnistuakseen johtamistyössään.

Johtaja tarvitsee myös oman organisaationsa ulkopuolisia verkostoja ja tukea onnistuakseen johtamistyössään. Johtajan työtä ja johtajana olemista tukee myös se, että hänellä on mahdollisuus hankkia ja ylläpitää omaa osaamistaan myös organisaation ulkopuolissa verkostoissa. Tämä korostui Raatikaisen tutkimuksessa erityisesti keski- ja ylimmän johdon kohdalla. [\[1\] \(#cite-text-0-0\)](#) Tulevaisuudessa korostuu moniammatillisten verkostojen johtaminen, mikä edellyttää moniammatillisuuden toimintamekanismien ja erilaisen osaamisen merkityksen tunnistamista sekä erilaisten asiantuntijoiden vuorovaikutuksen tukemista [\[7\] \(#cite-text-0-9\)](#). Moniammatillisten verkostojen toimintaan vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuriset tekijät, jotka voivat olla yhteistyötä edistäviä tai estäviä. Johtajien tuella ja vaikuttamalla organisaatiokulttuuriin tekijöihin voidaan edistää yhteistyön onnistumista.

Johtamisen haasteisiin perustuvat myös hyvän johtamisen kuvaukset ja kriteerit. Hyvää johtamista pidetään tärkeänä tekijänä henkilöstön onnistumiselle omassa työssään ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Oleellista on, millaiseksi johtamisen todellisuus muodostuu johtajan ja johdettavien mielissä.

Hyvä vs huono johtaminen

Käsityksemme johtamisesta ja johtajasta mukailevat vanhojen doktriinien mukaista kuvaa johtamisen ilmiöstä. Johtaminen kuvataan usein ajankohtaisissakin tutkimuksissa lähtökohtaisesti hyvän johtamisen kriteerien näkökulmasta. Tutkijat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden kysymykseen sekä johtajasta itsestään, hänen persoonastaan kuin myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä. Toisinaan on oltu kiinnostuneita johtajan karismasta ja hänen visiointikyvyistään sekä hänen roolistaan oman organisaation tehtävien ja toimintaympäristön muutosten tulkkina. [\[8\] \(#cite-text-0-10\)](#) Hyvän johtamisen kriteerit heijastavat kulloinkin vallalla olevaa ihmiskäsitystä sekä yhteiskunnassa vallitsevia arvoja. Johtajien arvokäsitykset ja intressit vaikuttavat niin johdettavien kuin koko organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan ja monimuotoisuuteen. Tarkasteltaessa johtamisen hyvyttä tai huonoutta tulee tarkastelun kohteena olla johtamisen keskeiset elementit: johtaja, johdettavat ja johtamiskonteksti.

Julkisen sektorin toimintaympäristön monimutkaistuessa myös toiminnalle asetetut vaatimukset ovat monipuolistuneet. Julkisen sektorin johtamisen kehittymisen tueksi Työterveyslaitos ja eri aloja edustava asiantuntijaryhmä on kuvannut hyvän johtamisen ajankohtaisina näkökulmina osaamisen kehittymisen, yhteistyön ja verkostot, luottamuksen ja arvostuksen, uudistumisen ja osallisuuden sekä monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden. [\[9\] \(#cite-text-0-11\)](#) Kriteereissä kuvataan niiden merkitystä työyhteisössä ja siihen liittyvää toimintaa. Tarkastelussa ei ole huomioitu johtajaan liittyviä kysymyksiä, kuten ihmiskäsitystä ja sen merkitystä johtamistoiminnassa.



Luottamus ja karisma ovat myös hyvän johtajan piirteitä. Johtaja motivoi johdettaviaan innostavalla tavalla, hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja tukee kunkin yksilöllistä kehittymistä.

Yksityisen sektorin kriteeristö noudattelee samoja linjoja, mutta ilmaisut ovat hieman erilaisia. Hyvä

johtaja kuvataan valmentajana, delegoivana johtajana, hyvänä viestijänä sekä strategian ja vision luoja. Hyvän johtamisen osaamisalueissa katsotaan korostuvan suurten linjojen ja kokonaisuuksien hahmottaminen sekä jatkuvan uudistumisen edellytysten luominen. Luottamus ja karisma ovat myös hyvän johtajan piirteitä. Johtaja motivoi johdettaviaan innostavalla tavalla, hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja tukee kunkin yksilöllistä kehittymistä. Rovon [\[10\]](#) (#cite-text-0-12) mukaan johtajuustutkimuksille on tyypillistä pragmaattisuus ja normatiivisten mallien ja ohjeiden etsiminen kausaalimallien avulla. Se on voinut vaikuttaa siihen, että johtajuuden ilmiön pohdinta ja ymmärtämispyrkimys on jäänyt vähemmälle.

Hyvän johtamisen kriteerien näkökulman lisäksi ilmiötä on hyvä tarkastella myös huonon johtamisen näkökulmasta, jotta siihen liittyviä piirteitä ja vaikutuksia voidaan käsitellä organisaation kaikilla tasoilla ja ehkäistä siihen liittyvät negatiiviset vaikutukset. Pynnösen tarkastelee väitöstutkimuksessaan [\[11\]](#) (#cite-text-0-13) johtamista hyvässä ja huonossa tavoitteellisena ja valintoja sisältävänä toimintana. Ihmisten, asioiden ja organisaatioiden johtamisena, jonka päämääränä on toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Johtaminen on johtajan tekemiä valintoja, hänen autonomiansa ja subjektiivisen tietoutensa ilmentymä [\[10\]](#) (#cite-text-0-12).

Pynnösen [\[11\]](#) (#cite-text-0-13) mukaan johtamista koskeva tieto ja todellisuus syntyvät johtajan ja johdettavien mielissä. Tätä tietoa ja merkityksiä voidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kielen avulla jakaa ja siten rakentaa sosiaalista todellisuutta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja neuvottelun kautta rakentuvissa merkityksissä on mahdollisuus vaikuttaa käsitykseen siitä, millaista johtamisen tulisi olla sekä millainen johtajan tulisi olla ja millainen ei. Johtaminen ja sitä koskevat merkitykset rakentuvat myös johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksessa, tämän kohtaamisen rajapinnassa.

Ihmiskäsitys ohjaa johtajaa myös suhteessa toisiin ihmisiin. Mikäli johtajan ihmiskäsitys on deterministinen ja ihmiset nähdään vain toiminnan kohteina, heidän ymmärtämiselleen ei johtamistoiminnassa ole tilaa. Tästä syntyy usein konfliktirakenteita mekanistisesti rakentavien ja korjaavien johtajien ja kuulemista odottavien johdettavien välille. Johtajaa ihmisenä ja johtamista toimintana tulee tarkastella kriittisesti. Jos johtaminen on huonoa, on ensisijaisesti tarkasteltava johtajaa, ihmistä sen keskiössä. Johtaminen on olemassa ihmisten tekemisenä, ihmisten antamina merkityksinä ja se on ihmisten muutettavissa. Huonoa johtamista syntyy, jos johtaja ei hallitse omia tunnetilojaan, persoonassa on narsistisia piirteitä tai johtaja ei tunnista rajojaan ja osaamistaan. Huono johtaminen on ensisijaisesti huonoa kohtelua, huonoa käyttäytymistä sekä huonon esimerkin näyttämistä, huonoja sanoja ja tekoja. Huono johtaminen johtaa huonoihin lopputuloksiin, niin johdettavien ja asioiden kuin lopulta organisaationkin näkökulmasta. [\[11\]](#) (#cite-text-0-13)

Kunta-alan johtamistutkimuksessa tuli esiin johdettavien ja johtajien erilainen käsitys huonon johtamisen syistä. Johdettavat katsoivat, että huono johtaminen on ensisijaisesti johtajan ja esimiehen toiminnasta aiheutuvaa ja johdettaviin kohdistuvaa rakentavan käyttäytymisen puuttumista: tyrannimaista, epärehellistä ja rajoittavaa johtamista. Se voi kohdistua yksilöön tai organisaatioon. Huono johtaminen on myös väärinkäyttäytävää esimiestyötä sekä työpaikkakiusaamista. Kunta-alan johtajien mielestä puolestaan huono johtaminen on pääasiallisesti tehotonta ja osaamisen puutetta. Johtajat olivat sitä mieltä, että huonoon johtamiseen syyllinen on ensisijaisesti johtamiskonteksti, joka rajoittaa johtajan mahdollisuuksia tehdä työtään ja keskittyä siihen, mikä olisi olennaista. Johtajat eivät näe johtajissa itsessään vikaa vaan syyt huonoon johtamiseen löytyvät muualta, muun muassa kunnan kaksiulotteisesta johtamisjärjestelmästä, koosta sekä johdettavien (erityisesti esimiesten) kompetenssin puutteesta. Myös johtamisen fokus on erilainen. Johtajat painottivat asiajohtamista, kun alaiset puolestaan painottivat ihmisten johtamista. Yhteisiä tekijöitä löytyi lähinnä johtamisen erityyppisistä välttämistä. Johdettavat ovat johtamisen kohteita, mutta huonossa johtamisessa osasyllisiä

osana kontekstia, koska he mahdollistavat huonon johtamisen joko alistamalla tai tukemalla sitä myötäillen johtajaa. [\[11\] \(#cite-text-0-13\)](#)

Johtamisen viitekehyksessä olevien tekijöiden merkitys tulee tiedostaa, jotta huonon johtamisen elementteihin voidaan vaikuttaa ja siten mahdollistaa kaikille hyvä johtaminen. Huono johtaminen aiheuttaa inhimillisiä kärsimyksiä, organisaatiotason ongelmia, taloudellisia menetyksiä ja niiden kautta monenlaisia negatiivisia seurauksia [\[11\] \(#cite-text-0-13\)](#).

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen master-tutkinnon opinnoissa johtamisen teoreettisten tarkastelun yhteydessä syvennetään opintoja perehtymällä ajankohtaisiin tutkimuksiin. Myös johtamisen ja johtamiskoulutuksen tulee perustua näyttöön.

Johtamisosaamista vahvistava sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen master-koulutus Oulun ammattikorkeakoulussa

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen master-koulutuksen opiskelijoista suuri osa työskentelee lähijohtajana ja haluaa syventää osaamistaan lähijohtajan tai sitä vastaavien kehittämistehtävien johtamiseen. Osaamisen kehittämiseksi sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkimuksissa esiin tulleet haasteet ovat olleet master-koulutuksen kehittämisen lähtökohtana tutkinto-ohjelman alusta asti.

Tutkinto-ohjelman suunnittelu Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) käynnistyi yhteistyössä työelämän edustajien kanssa vuoden 2007 aikana. Oulun seudun julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla toimivia sosiaali- ja terveysalan johtajia kutsuttiin suunnittelukokoukseen. Johtajat kuvasivat haasteita ja osaamista, jota johtamisessa tarvitaan. He kuvasivat myös odotuksia tulevaisuuden johtamistyöhön. Keskustelussa korostui henkilöstö- ja talousjohtamisen osaaminen. Näiden alueiden osaamistarpeet esiintyvät myös ajankohtaisten tutkimusten tuloksissa. Henkilöstö- ja talousjohtaminen ovatkin olleet alusta asti tutkinto-ohjelman keskeisiä opintokokonaisuuksia.

Viime vuosina on korostettu eri alojen yhteistoimintaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisessä. Myös koulutuksessa on vastattu tähän tarpeeseen. Kaikkiin Oamkissa tarjottaviin master-tutkintojen opintoihin sisältyy monialaisia yhteisesti opiskeltavia opintoja. Monialaisen strategian ja henkilöstöjohtamisen opintojakson tavoitteena on lisätä eri alojen välistä yhteistoiminnallisuutta, jota myös työelämässä odotetaan. Henkilöstöjohtamisen teemassa opiskelijat perehtyvät ja ratkaisevat ajankohtaisia työelämän kysymyksiä monialaisissa ryhmissä tarkastellen niitä eri toimialojen näkökulmasta. Tämä lisää ymmärrystä moninaistuvan työyhteisön johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Useiden tutkimusten mukaan tulevaisuuden johtamistyössä korostuu verkostoyhteistyö. Master-opinnoissa verkostoyhteistyöhön harjaannutaan hankkeissa, jotka linkittyvät tutkinto-ohjelman opintoihin etenkin kehittämistyönä tehtävään opinnäytetyöhön. Opiskelijat monipuolistavat samalla omia verkostojaan ja tutustuvat verkostojohdamisen piirteisiin.

Palveluiden alueellinen ja seudullinen kehittäminen vaatii tuekseen tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja arviointitaitoja toiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi. Palveluiden kehittämisessä korostuu digitalisaatio ja sen hyödyntäminen niin asiakaslähtöisten palveluprosessien- ja tuotteiden uudistamisessa kuin henkilöstöjohtamisenkin alueella. Sosiaalinen media ja siihen liittyvät piirteet vaikuttavat myös kaikkialla aiempaa enemmän.

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen master-koulutuksessa on huomioitu alueellisen ja seudullisen kehittämisen haaste. Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus ja heitä kannustetaan osallistumaan alueellisen ja seudullisen kehittämisen hankkeisiin ja integroimaan opinnäytetyönsä niihin. Kaikkien opintojen kytkeytyminen opinnäytetyönä tuotettavaan kehittämistehtävään monipuolistaa ja laajentaa kokonaisvaltaista johtamisnäkökulmaa sosiaali- ja terveysalan eri alueilla.



Henkilöstöjohtaminen on organisaation merkittävä imagotekijä ja sillä on vaikutusta myös työntekijöiden rekrytointiin, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja tuloksellisuuteen.

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja organisaatioiden sisäiset uudistukset edellyttävät johtajan työn uudistamista ja johtamisosaamisen kehittämistä kaikilla johtamisen tasoilla. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen on noussut tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Sitä on usein tarkasteltu työntekijöiden näkökulmasta ja johtajien näkökulma on jäänyt vähemmälle huomioille. Henkilöstöjohtaminen on organisaation merkittävä imagotekijä ja sillä on vaikutusta myös työntekijöiden rekrytointiin, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja tuloksellisuuteen. [\[12\] \(#cite-text-0-19\)](#)

Lähivuosina sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä toimivia jää runsaasti eläkkeelle, joten alalle tarvitaan henkilöitä, jotka ovat ammatillisesti kiinnostuneita johtamistyöstä ja motivoituneita siihen. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulutus ja sen kehittäminen yhteistyössä työelämän kanssa mahdollistaa johtamistyöstä kiinnostuneille hyvän väylän osaamisen hankkimiseen ja ylläpitämiseen.

Lähteet

- [^][abcd](#) Sinkkonen-Toppi, M., & Viitanen, E. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY, 78–104.
- [^]Khatri, N. 2006. Building HR Capability in Health Care Organisations. Health Care Management Review 31(1), 45–54.
- [^]Raatikainen, J. 2014 Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksessa. ACTA 253. Suomen kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki, 125–128.
- [^]Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta 233. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- [^]Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2012. Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4, 346–363.
- [^]Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. TEHYN julkaisusarja B:1/14. Vantaa: Multiprint Oy.
- [^]Niiranen, V. 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy 2012, 97–103.

8. [^Neilimo, K.](#) 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer (toim.) Kokemus johtaa. Tampere: Tampere University Press, 67–76.
9. [^Hyvän johtamisen kriteerit.](#) Työterveyslaitos. Hakupäivä 13.9.2015.
www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit
10. [^ab](#)Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtamisominaisuuksista kokoomuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä ja minne. Tampere University Press, 191–217.
11. [^abcde](#)Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan, kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 159. Jyväskylän yliopisto.
12. [^Niiranen, V.](#) 2014 Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksessa. ACTA 253. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino, 43–56.