

Johanna Åström-Pietilä

**YLIPÄIVYSTÄJIEN JA VUOROMESTAREIDEN ESIMIESKOULUTUS
HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA**

**YLIPÄIVYSTÄJIEN JA VUOROMESTAREIDEN ESIMIESKOULUTUS
HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA**

Johanna Åström-Pietilä
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Oulun Ammattikorkeakoulu, Yamk

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Master tutkinto Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Johanna Åström-Pietilä

Opinnäytetyön nimi: Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Hätäkeskuslaitoksessa

Työn ohjaajat: TtT, yliopettaja Pirkko Sandelin ja TtT, yliopettaja Helena Heikka

Kevät 2017

Sivumäärä: 74+16 liitesivua

Tausta ja tarkoitus: Johtamisen ja esimiestaitojen kehittäminen on yhtenä painopistealueena eri organisaatioissa. Erityisesti hyvät henkilöstöjohtamisen taidot korostuvat nykypäivänä esimiestyössä. Tämän opinnäytetyön konteksti on Hätäkeskuslaitos. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ylipäivystäjien ja vuoromestareiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja pedagogisia koulutusmenetelmiä koulutuksen toteuttamiseksi. Tavoitteena oli luoda esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Hätäkeskuslaitoksen käyttöön.

Menetelmä: Kehittämistyön perusjoukon (N=126) muodostivat ylipäivystäjät (n=78), vuoromestarit (n=36), päälliköt (n=6) ja apulaispäälliköt (n=6) Hätäkeskuslaitoksen kaikista kuudesta hätäkeskuksesta. Aineistonkeruumenetelmänä oli kysely, jossa käytettiin tätä opinnäytetyötä varten kehitettyä puolistrukturoitua kyselylomaketta. Aineisto kerättiin sähköisesti. Vastausprosentti oli 49.2 (n=62). Määrällinen aineisto analysoitiin uusinta Webropol-ohjelmaa hyödyntäen käyttämällä kuvailevan tilastotieteen menetelmiä. Avoimiin kysymyksiin perustuva laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tulokset ja johtopäätökset: Määrällisen aineiston analyysiin perustuen saatiin tietoa johtamisesta lähiesimiestyönä ja strategisesta johtamisesta esimiestehtävissä toimivien arvioimana. Tietoa tuotettiin esimieskoulutuksen kehittämisen näkökulmasta. Vastajat pitivät lähiesimiestyössä tärkeänä jokaisen työntekijän arvostamista ja luottamuksen saavuttamista sekä paineiden ja haastavien tilanteiden hallintaa. Vuorovaikutusta ja palautteen antoa pidettiin keskeisenä esimiestyössä. Tärkeänä pidettiin myös työntekijän työssä jaksamista ja motivointia. Heikoimpina osaamisen alueina tunnistettiin johtamiseen liittyvän teorian hallinta, oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen. Strategisen johtamisen osalta oman osaamisen tason vastaajat arvioivat parhaaksi hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tuntemisessa, opiskelijoiden ohjaamisessa ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Laadullisen aineiston tulosten mukaan vastaajat pitivät tärkeänä esimiestaitojen kehittämistä ja ylläpitämistä, sekä monimuotoisten opetusmenetelmien soveltamista koulutuksissa. Esimieskoulutuksen kehittämiseksi tunnistettiin monia näkökohtia. Esimiestyössä tarvitaan valmiutta muutosjohtamiseen ja teorian soveltamista. Hyvä vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä on yksi keskeinen kehittämisasia myös jatkossa, joka tulee koulutuksessa ottaa huomioon.

Asiasanat: hätäkeskuslaitos, hätäkeskus, ylipäivystäjä, vuoromestari, lähiesimiestyö, johtaminen, koulutus, koulutussuunnitelma.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and management of social and health care

Author: Johanna Åström-Pietilä

Name of thesis: Management training for senior operators and shift supervisors in the Emergency Response Centre Administration

Supervisors: PhD, principal lecturer Pirkko Sandelin and PhD, principal lecturer Helena Heikka
Spring 2017

Pages: 74+16 appendices

Background and purpose: Developing management and supervisory skills is one of the focus areas in an organisation. Good human resource management skills are particularly highlighted in today's supervisory work. An emergency response centre serves as the context for this thesis. The purpose of this thesis was to describe the contents related to supervisory training that senior operators and shift supervisors consider important and the pedagogical approaches used in implementing the training. The aim was to prepare a training scheme on the supervisory training for the use of the Emergency Response Centre Administration.

Method: The study population for this development work (N=126) included senior operators (n=78), shift supervisors (n=36), directors (n=6) and deputy directors (n=6) from all six emergency response centres of the Emergency Response Centre Administration. Data were collected electronically with a questionnaire survey using a semi-structured questionnaire developed for this study. The response rate was 49.2 (n=62). Quantitative data were analysed with the latest version of the Webropol program. Descriptive statistical methods were utilised. Qualitative data collected with open questions were analysed with content analysis.

Results and conclusions: The quantitative data analysis revealed information about management as work by immediate supervisors and strategic leadership as evaluated by those with supervisory duties. Knowledge was produced from the perspective of developing the supervisory training. The respondents valued respecting every employee and gaining their trust as well as managing pressures and challenging situations. Interactions and feedback were seen as essential parts of supervisory work. Managing theoretical information related to management as well as assessing and developing personal management work were recognised as poorer competence areas. In the area of strategic management, the respondents felt that their knowledge was best regarding the instructions and current projects of the Emergency Response Centre Administration, guiding students and familiarising new employees with their tasks. The qualitative material illustrated the importance of developing and maintaining supervisory skills as well as applying diverse teaching methods in the training. There continues to be need for preparedness for change management and applying theoretical information in management. Good interaction between managers and employees continues to be a key development target in the future and should be taken into account in the training.

Keywords: Emergency Response Centre Administration, emergency response centre, senior operator, shift supervisor, work by immediate supervisors, management, training, training scheme

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 JOHTAMISEN JA KOULUTUKSEN MERKITYS HÄTÄKESKUSLAITOKSEN TOIMINNASSA	10
2.1 Häätäkeskuslaitoksen perustehtävät	11
2.1.1 Ylipäivystäjän toimenkuva	12
2.1.2 Vuoromestarin toimenkuva	13
2.2 Johtamisen ja koulutuksen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä	14
2.2.1 Henkilöstövoimavarojen ja uudistusten johtaminen	14
2.2.2 Henkilöstökoulutuksen suunnittelu ja merkitys	16
2.2.3 Työntekijöiden arvostaminen johtamisen ja koulutuksen perustana	17
2.3 Yhteenveto kehittämistyön lähtökohdista	19
3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TYÖTÄ OHJAAVAT KYSYMYKSET	20
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	21
4.1 Kehittämistyön menetelmälliset valinnat	21
4.2 Mittarin laadinta ja luotettavuus	22
4.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu	25
4.4 Aineiston analysointi	27
4.5 Eettiset näkökohdat	28
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	29
5.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	29
5.2 Esimieskoulutus ja johtaminen lähiesimiestyönä	31
5.2.1 Oman osaamisen arviointi esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden osalta	31
5.2.2 Esimieskoulutuksen aihealueiden tärkeys vastaajien arvioimana	33
5.3 Strateginen johtaminen esimieskoulutuksessa	35
5.3.1 Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvio strategisen johtamisen osaamisestaan	35

5.3.2 Esimieskoulutuksen strategisen johtamisen aihealueiden tärkeys ylipäivystäjien, vuoromestareiden, päälliköiden ja apulaispäälliköiden arvioimana	37
5.4 Esimiesryhmien arvioiden vertailu pohjautuen vastausten keskiarvoihin.....	40
5.5 Esimieskoulutuksen aihealueet ja opetusmenetelmät.....	45
5.5.1 Ammattitaidon kehittäminen ja esimieskoulutuksen tarve aihealueina laadulliseen aineistoon perustuen.....	45
5.5.2 Monimuotoiset opetusmenetelmät esimieskoulutuksessa.....	47
6 KOULUTUSSUUNNITELMA YLIPÄIVYSTÄJIEN JA VUOROMESTAREIDEN JOHTAMISEN JA LÄHIESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEEN HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA.....	51
6.1 Koulutuksen sisällöt ja menetelmät.....	51
6.2 Esimieskoulutuksen opintokokonaisuuksien ryhmittely	52
6.2 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointisuunnitelma	54
7 POHDINTA	58
7.1 Esimieskoulutus henkilöstöjohtamisen perustana	58
7.2 Kyselytutkimuksen tulosten tarkastelua	60
7.3 Eettisten näkökohtien ja luotettavuuden arviointia	63
7.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	64
LÄHTEET	66
LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Hätäkeskuslaitos, joka on tärkeä ja ensimmäinen viranomaislenkki auttamisen ketjussa, on sisäasiainministeriön alainen valtakunnallinen virasto. Sen päätehtävänä on vastaanottaa hätäilmoituksia ja välittää tehtäviä vastuuviranomaiselle poliisi-, pelastus-, sosiaali- ja terveystoimen aloilla. Hätäkeskuspäivystäjät vastaanottavat hätäilmoitukset ja riskinarvion jälkeen hälyttävät kiireellisissä hätätilanteissa tarvittavat viranomaiset paikalle. (Hätäkeskuslaitos 2015, viitattu 21.5.2015.)

Hätäkeskuspäivystäjien lähiesimiehiä ovat vuoromestarit ja ylipäivystäjät, joiden työssä korostuvat henkilöstöjohtamisen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen taidot. Piilin (2006, 54) mukaan palautteen saaminen omasta toiminnasta ja työn tuloksista on edellytys kaikelle oppimiselle. Positiivinen ja myönteinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa ja on voimavarana kohti parempia työtuloksia (Piili 2006, 54-56, Heikka 2008, 73-74, Hyppänen 2013, 150-153). Vuoromestari toimii vuoronsa esimiehenä ja vastaa työvuoronsa päivystäjien toiminnasta sekä vuoronsa henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Ylipäivystäjä toimii hätäkeskuspäivystäjän tehtävien lisäksi vuoromestarin työnjohdollisena tukena vuoromestarin sijaisena ja vastaa myös kehityskeskusteluista oman vuoronsa päivystäjien osalta. (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Hätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.)

Johtamisen ja esimiestaitojen kehittäminen nähdään nykyorganisaatioissa yhtenä keskeisimpänä kehittämiskohteena. Tämä koskee niin yksityisiä palveluorganisaatioita kuin julkisia organisaatioita. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 15.) Erityisesti hyvät henkilöstöjohtamisen taidot korostuvat nykypäivänä esimiestyössä (Hyppänen 2013, 129-131) ja myös esimiehelle on palautteen saaminen omasta työsuorituksesta kaiken oppimisen edellytys (Piili, 2006, 54-55). Johtajana ja esimiehenä kehittyminen on yksilön koko persoonaan liittyvä prosessi, joka kestää läpi työelämän (Nissinen 2000, 86-87). Norri-Sederholmin (2015, 31) mukaan esimieskoulutuksessa tulisi vuorovaikutustaitojen lisäksi keskittyä myös johtamisen työn visiointiin, ennakointiin ja tilannetietoisuuden kehittämiseen. Onnistunut esimiestaitojen kehittäminen kertautuu, kun organisaati-

oiden avainhenkilöiden koulutus sekä kehittäminen välittyvät laajalti organisaation muuhun henkilöstöön (Helsilä 2013, 150-158). Näin ylipäivystäjien ja vuoromestarien kehittyminen, uusi osaaminen ja asiantuntijuus, heijastuvat myös hätäkeskuspäivystäjiiin. Henkilöstöjohtamisen tavoilla voidaan vaikuttaa henkilöstön kehittämistoiminnan sosiaalisiin prosesseihin. Toikon ja Rantasen mukaan (2009) mukaan osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään dialogiseen, aktiiviseen vuorovaikutukseen, jossa toisilta pyritään oppimaan. Johtaminen ei ole vain asiajohtamista (management), vaan huomattava painoarvo on myös henkilöstöjohtamisella (leadership) (Sydänmaanlakka 2003, 37, viitattu 28.4.2017, Toikko & Rantanen 2009, 89-95). Johtamisessa korostuvat matala hierarkia, tietojen välittyminen sekä tiimien ja johdon vuorovaikutus (Toikko & Rantanen 2009, 89-95).

Tutkimusten (Siljander 2004, 56-57, 73, 78. Huttunen 2013, 22,25,26) mukaan koulutuksen vaikutus on merkittävä tekijä esimiehen omaan urakehitykseen. Koulutuksen merkitys korostuu hätäkeskustyössä, sillä työ on haastavaa ja vaativaa. Lähtökohtana on, että lähiesimiehet, ylipäivystäjä ja vuoromestari saisivat koulutuksen myötä mahdollisuuden kehittää esimiestaitojaan ja sen myötä vielä aiempaa paremmin valvoa ja tukea salin henkilöstön työntekoa. Kaiken laadukkaan toiminnan lopullisena tavoitteena on turvata avuntarpeessa olevien ihmisten tarkoituksenmukaisin sekä paras mahdollinen avunsaanti ja hoito. (Vrt. Hopearuoho & Seppälä 2016, viitattu 27.4.2017.)

Hätäkeskuslaitoksessa otetaan käyttöön uutta teknologiaa ja kehitetään uusia palvelumuotoja (Hätäkeskuslaitos 2015 ajankohtaista, viitattu 22.5.2015). Hätäkeskuslaitoksen strategiassa (2016-2020) korostetaan verkottuneen toimintamallin kehittämistä ja käyttöönottoa, sekä muiden muutokseen liittyvien toimintojen järjestämistä. Uusi verkottunut tietojärjestelmä, ERICA (Emergency Response Integrated Common Authorities), otetaan käyttöön vallitsevalla strategiakaudella. Tämä tuo mukanaan koulutuksellisia vaatimuksia ja haasteita niin tietojärjestelmäkoulutusten ja uusien salitoimintamallien koulutusten osalta. (Hätäkeskuslaitoksen strategia 2016-2020, viitattu 22.3.2017.) Osaamisen kehittäminen tulee olemaan keskeisenä tavoitteena jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tätä korostetaan myös työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen työelämästrategiassa. Olennaista on tunnistaa, että työ on itsessään kehittävä. Osaamisen ennakkointiin on tärkeää panostaa nyt ja tulevaisuudessa. (Työelämä 2020 –hanke, viitattu 25.4.2017.)

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kuvata ylipäivystäjien ja vuoromestareiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja pedagogisia koulutusmenetelmiä koulutuksen toteuttamiseksi. Tavoitteena on luoda esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Hätaikeskuslaitoksen käyttöön, koskien juuri operatiivisen henkilöstön lähiesimiehiä. Perusteluni aiheen valintaan liittyy aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon (Heikka 2008, Lindsay, Foster, Jackson & Hassan 2009, Helsilä 2013, Norri-Sederholm 2015), asiantuntijakeskusteluihin ja taustakoulutukseeni hätaikeskus-päivystäjänä.

2 JOHTAMISEN JA KOULUTUKSEN MERKITYS HÄTÄKESKUSLAITOKSEN TOIMINNASSA

Hätäkeskuslaitoksessa johtamisen ja esimiestyön tulee tukea laitoksen perustehtävää. Esimiestyön tulee olla ammattitaitoista ja johdonmukaista perustuen selkeästi määriteltyihin rooleihin ja vastuisiin. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2010-2015, viitattu 21.5.2015.) Hätäkeskuslaitos on vuonna 2001 perustettu valtakunnallinen virasto, jonka keskushallinto sijaitsee Porissa. Hätäkeskuslaitokseen kuuluu kuusi eri puolilla Suomea sijaitsevaa Hätäkeskusta. Jokaisella keskuksella on omat aluejakonsa (kuvio 1). Hätäkeskusalueeseen kuuluu koko maa, Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Hätäkeskuslaitoksen toimintaa ohjaavat hätäkeskuslaki ja säädökset. Tulosohjauksesta vastaa sisäasiainministeriö yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön (STM) kanssa. (Hätäkeskuslaitos 2015, viitattu 21.5.2015.)

Hätäkeskukset

- Oulun hätäkeskus
Ensisijainen toiminta-alue Pohjois-Suomi ja Lappi
- Vaasan hätäkeskus
Ensisijainen toiminta-alue Pohjanmaa ja Keski-Suomi
- Porin hätäkeskus
Ensisijainen toiminta-alue Pirkanmaa ja Satakunta
- Turun hätäkeskus
Ensisijainen toiminta-alue Varsinais-Suomi ja Häme
- Keravan hätäkeskus
Ensisijainen toiminta-alue Uusimaa
- Kuopion hätäkeskus
Ensisijainen toiminta-alue Itä- ja Kaakkois-Suomi



112.fi

KUVIO 1. Hätäkeskukset ja niiden ensisijaiset toiminta-alueet. (Hätäkeskuslaitos, esitelydiatarja 2017, mukailten, dia 3)

2.1 Hätäkeskuslaitoksen perustehtävät

Hätäkeskuslaitoksen perustehtävinä ovat hätäkeskuspalvelujen tuottaminen ja hätäkeskuspalvelujen tuottamiseen liittyvä pelastustoimen, poliisitoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen viranomaisten tukeminen. Näihin sisältyvät ilmoituksen tai tehtävän välittämiseen liittyvät toimenpiteet, viestikeskustehtävät, väestön varoittamistoimenpiteiden käynnistäminen äkillisessä vaaratilanteessa sekä muut viranomaisten toiminnan tukemiseen liittyvät tehtävät, jotka Hätäkeskuksen on tarkoituksenmukaista hoitaa. (Laki hätäkeskustoiminnasta 20.8.2010/692, 4§, viitattu 29.3.2015.)

Lakia hätäkeskustoiminnasta (Laki hätäkeskustoiminnasta 20.8.2010/692, 2§, viitattu 29.3.2015) sovelletaan pelastustoimen, poliisitoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen hätäkeskuspalveluihin ja Hätäkeskuslaitokseen. Hätäilmoituksen laadukas käsittely sisältää riskinarvion ja paikantamisen kannalta tehdyt oikeat kysymykset, ilmoituksesta saatujen tietojen perusteella tehdyt oikeat vasteen määritykset, oikean vasteen hälyttämisen tai hälyttämättä jättämisen tavoiteajassa sekä tarkoituksenmukaisten ohjeiden antamisen ilmoittajalle. (Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010-2015. viitattu 21.5.2015.)

Henkilön soittaessa hätänumeroon 112, puheluun vastaa ja sitä käsittelee koulutuksen saanut hätäkeskuspäivystäjä. Hän tekee puhelun aikana riskinarvion ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin jo puhelun aikana. Riskinarvion seurauksena hän hälyttää tarvittavat yksiköt kohteeseen ja antaa toimintaohjeita ilmoittajalle. Hätäkeskuspäivystäjän antamat ohjeet voivat olla hyvin ratkaisevia hätätilapotilaan selviytymisessä. Ohjeiden ja niiden noudattamisen tärkeys hätäpuhelun aikana ja sen jälkeen ovat erityisen merkittäviä, kun autettavalla henkilöllä on vakava peruselintoiminnan häiriö, esim. hengitysvaikeus tai sydänpysähdys. Tällaisen potilaan kohdalla on jo hätäpuhelun aikana aloitetulla ensiavulla suuri merkitys hätätilapotilaan selviytymisessä. (Terveyskirjasto 2012, viitattu 20.5.2015, Hiltunen 2016, 12-17, viitattu 25.4.2017.)

Hätäpuhelut käsitellään Sosiaali- ja terveysministeriön hyväksymän hätäpuhelunkäsittelyprotokollan mukaisesti koko maassa (Hätäkeskuslaitos 2015, viitattu 21.5.2015). Hätäkeskuksissa vastaanotetaan vuodessa noin 3,7 miljoonaa ilmoitusta, joista vuonna 2016 hätäilmoituksia oli 2 665 000. Vuonna 2016 tehtävään johtaneista puheluista välitettiin terveystoimen yksiköille noin 655 000 ja sosiaalitoimelle 16 000 tehtävää. (Hätä-

keskuslaitoksen tilastoja 2016, viitattu 5.5.2017.) Suomessa on kymmeniä eri kansallisuksia edustavia ihmisiä. Tämä on suuri haaste hätäkeskuspäivystäjän työssä, sillä hätäpuhelun soittaja voi edustaa mitä tahansa kansallisuutta ja kieltä. Hätäkeskuslaitosta koskee Suomessa voimassa oleva kielilaki ja sen mukaan Hätäkeskuslaitoksella on velvollisuus palvella kansalaisia Suomen kansalliskielillä. Hätäkeskuslaitoksella ei ole lakisääteistä velvoitetta tarjota palvelua muilla kielillä. (Hätäkeskuslaitos, Häläri, viitattu 21.5.2015.) Kansalaisilla on siis aina mahdollisuus pyytää kiireellistä viranomaisapua molemmilla kotimaisilla kielillä (Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010-2015, viitattu 21.5.2015).

2.1.1 Ylipäivystäjän toimenkuva

Ylipäivystäjän tehtävään on oltava Hätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto, joka oli käytössä ennen nykyistä tutkintomuotoa. Poliisin tutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto on myös hyväksyttävä. Tehtävään sovelletaan myös poliisin alipäällystötutkintoa tai hyväksytysti suoritettua vuoromestarikoulutusta, tai muuta esimieskoulutusta. Ylipäivystäjän tehtävä edellyttää myös riittävää työkokemusta hätäkeskuspäivystäjän tehtävistä. Tulee olla soveltuvuutta esimiestehtäviin, tunnettava hätäkeskuslainsäädäntö ja keskeiset normit sekä valtion työehtosopimus ja henkilöstöhallinnon säännökset. Myös asioiden priorisointi, kokonaisuuksien hahmottaminen ja nopeiden päätösten tekeminen muuttuvissa tilanteissa ovat välttämättömiä osaamisen alueita tässä tehtävässä. Ylipäivystäjän esimiehenä toimii vuoromestari. (Vuoromestarin ja yliapäivystäjän toimenkuvat Hätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.)

Ylipäivystäjä toimii hätäkeskuspäivystäjän kaikissa tehtävissä ja lisäksi hänellä on ohjauksellinen ja koulutuksellinen vastuu. Tehtävään kuuluu oman ryhmän lähiesimiehenä toimiminen ja vastuu ryhmänsä jäsenten ammatillisesta kehittymisestä ja työhyvinvoinnista. Ylipäivystäjä toimii vuoromestarin sijaisena ja vuoromestarin läsnä ollessa hänen työnjohdollisena tukena operatiivisessa toiminnassa. Kehityskeskustelut ovat myös yliapäivystäjän vastuulla, ei vuoromestarin. Ylipäivystäjän on ylläpidettävä ja kehitettävä omaa osaamistaan ja omalla toiminnallaan pyrkiä kehittämään työyhteisön hyvinvointia, viemällä muun muassa kehittämis ehdotuksia ja muita esiin tulleita asioita oman esimiehensä (vuoromestari) tietoon. Uuden työntekijän tullessa ryhmään tai hätäkeskuspäivys-

täjäopiskelijan tullessa työssäoppimisjaksolle, kuuluu perehdyttäminen ja opiskelijan ohjaaminen ylipäivystäjän tehtäviin. Hyvää kielitaitoa pidetään etuna ylipäivystäjän tehtävissä. (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Häätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.)

2.1.2 Vuoromestarin toimenkuva

Vuoromestarin tehtävään on oltava Häätäkeskuspäivystäjän tutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto, joka oli käytössä ennen nykyistä tutkintomuotoa. Poliisin tutkinto tai vastaava aikaisempi tutkinto on myös hyväksyttävä. Tehtävään sovelletaan myös poliisin alipäällystötutkintoa tai hyväksytysti suoritettua vuoromestarikoulutusta, tai muuta esimieskoulutusta. Vuoromestarin tehtävä edellyttää vankkaa häätäkeskuksen operatiivisen toiminnan ja järjestelmien hallintaa, sekä hyvää häätäkeskuslainsäädännön ja muiden normien tuntemusta. Soveltuvuus esimiestehtäviin ja sopimusten (valtion työehtosopimus, henkilöstöhallinnon säädökset) sekä lainsäädännön (työaikalaki) tunteminen ovat keskeisiä tehtävään kuuluvia alueita. Vuoromestarin on priorisoitava asioita, hahmotettava kokonaisuuksia ripeästi ja kyettävä nopeaan päätöksentekoon jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Hyvä kielitaito on etuna myös tässä tehtävässä. Häätäkeskuksen päällikkö on vuoromestarin esimies. (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Häätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.)

Vuoromestari vastaa häätäkeskuksen päivystystoiminnasta vuoronsa aikana ja toimii esimiehenä ja on täten vastuussa työvuoronsa toiminnasta. Vuoromestari on sitoutunut säädettyihin toimintalinjoihin ja toimii mallina muille työntekijöille omalla toiminnallaan. Päivystyssalin henkilöstön työn jatkuva tarkkailu on osa vuoromestarin työtä, koska salityöskentelyn tulee olla tasalaatuista ja ohjeiden mukaista. (Häätäkeskuslaitos, Vuoromestarin salityöskentelyohje 2012, viitattu 25.11.2016.) Vastuu henkilöresurssien oikeanlaisesta käytöstä ja henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä ovat keskeisiä tehtäväalueita. Vuoromestari toimii ensisijaisesti vuoron esimiehenä, mutta toimii myös työvuorosuunnittelun mukaisesti kaikissa häätäkeskuspäivystäjän tehtävissä ja rooleissa. Näin oman ammattitaidon ylläpitäminen koskien häätäkeskuspäivystäjän tehtäviä on välttämätön. Vuoromestarin tehtäviin kuuluvat häätäkeskussalin operatiivinen johto, ohjeiden mukainen turvallisuusjohtaminen, hätäilmoitusten asianmukainen ja laadukas käsittely sekä tiedottaminen. Lisäksi hän vastaa teknisten järjestelmien

toimivuuden valvonnasta, työaikakirjanpidosta sekä työvuoronsa toimivuudesta ja päättää välttämättömän lisähenkilöstön kutsumisesta. (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Häätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.)

Vuoron henkilöstöhallinnollisista tehtävistä ja vuosilomasuunnittelusta huolehtii vuoromestari, joka vastaa ylipäivystäjien kehityskeskusteluista, koska hän on ylipäivystäjien lähiesimies. Vuoromestarin työhön sisältyvät myös oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, sekä myös ylipäivystäjien ja muun henkilöstön kouluttaminen ja tehtäviin perehdyttäminen. Myös työhyvinvoinnin edistäminen ja tiimiytymisen kehittäminen ovat olennaisia asioita omassa työvuorossa. Vuoromestari on osana kehittämässä häätäkeskuksen toimintaa, esittää kehittämistarpeita ja toteuttaa käsketyt kehittämis-toimenpiteet. Sidosryhmäyhteistyö, sisäisen tiedonkulun edistäminen ja tietojen oikeellisuuden varmistaminen ovat osana vuoromestarin keskeisiä työtehtäviä. (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Häätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016).

2.2 Johtamisen ja koulutuksen merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä

Johtamisen ja koulutuksen merkitys sekä siihen vaikuttavat tekijät työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeä tunnistaa Häätäkeskuslaitoksessa. Näistä lähtökohdista seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamista, henkilöstökoulutuksen suunnittelua ja työntekijöiden arvostamista johtamisen ja koulutuksen perustana.

2.2.1 Henkilöstövoimavarojen ja uudistusten johtaminen

Häätäkeskuksen johdon tehtäviin kuuluvat strategisten henkilöstövoimavarojen ja organisaation perusrakenteiden, muutosten ja uudistusten johtaminen. Jatkuvat muutokset vaativat esimiestyöltä yhä enemmän osaamista ja taitoa. Esimiestyö sekä työn ohjaaminen ja valvonta ovat keskeisessä roolissa Häätäkeskusten toimintoja yhdistettäessä. Suurenevissa häätäkeskuksissa päällikön, apulaispäällikön, vuoromestareiden ja ylipäivystäjien roolien selkeys ja sisäistäminen on tärkeää. Häätäkeskuksen päällikkö vastaa osaltaan koko häätäkeskuksen toiminnasta ja toimii sen ylimpänä esimiehenä. Koko Hä-

täkeskuslaitosta virastona johtaa Häätäkeskuslaitoksen johtaja. (Häätäkeskuslaitos, Henkilöstöstrategia 2010-2015, viitattu 21.5.2015.)

Lähiesimiesten, kuten ylipäivystäjän ja vuoromestarin, työn laatu ja tulokset vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. Esimiesten käyttäytymisellä on myös vaikutuksensa työntekijöiden kokemaan työilmapiiriin (Pirnes 2001, 45, Kuusela 2010, 44-45). Helsilän (2013, 270-276) mukaan työhyvinvointi on henkilöstön voimavara ja esimiesten tulisi sitä toiminnallaan edistää johdon tukena. Organisaatioiden henkilöstöstrategiassa tulisi olla suunnitelmat ja tavoitteet työhyvinvoinnin edistämiseen (Helsilä 2013, 270, 274). Työn tuloksilla on puolestaan yhteys taloudellisiin resursseihin. Esimiehen tuloksellisuus on seurausta käyttäytymisestä sekä taidoista toimia tilanteen ja tehtävän kannalta oikein. (Pirnes 2001, 71.) Esimerkiksi resurssien tehottomalla käytöllä on seurauksia avun tarvitsijoiden hoidon laatuun tavoiteaikojen viivästyessä (Vrt. Norri-Sederholm, 2015, 41-44).

Häätäkeskuksia koskevat usein uudet ohjeistukset, joiden käyttöönotosta ja noudattamisesta vastaavat vuoromestarit ja ylipäivystäjät. Heidän hyvällä ja laadukkaalla, ajantasaiseen tietoon perustuvalla johtamisella sekä esimiestyöllä turvataan Häätäkeskuksen päivittäinen toiminta ja jatkuva tasavertainen valmius koko väestöpohjalle. Koulutuksella puolestaan saavutetaan tasavertaista osaamista kaikissa Häätäkeskuksissa, josta hyötyy myös yksittäinen avuntarvitsija. (Häätäkeskuslaitoksen strategia 2010-2015, viitattu 21.5.2015.)

Häätäkeskuslaitoksen henkilöstöllä on yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä. Tästä syystä on tärkeää, että keskusten ylipäivystäjät ja vuoromestarit opiskelevat henkilöstöjohtamista tavoitteenaan aiempaa laadukkaampi henkilöstöjohtaminen. Asiantuntevalla, oikeudenmukaisella ja kannustavalla johtamisella tuetaan häätäkeskuspäivystäjiä työssään. Täten luodaan hyvä lähtötilanne yhteistyöviranomaisille tehdä työtään tapahtumapaikalla asiakkaan parhaaksi. (Helsilä 2013, 106-109.) Terveystieteiden alalla työntekijöillä on ammatillista itsetuntoa, mutta he ovat kokeneet saavansa vähäistä arvostusta työtään kohtaan (Kanste, Lipponen, Kyngäs & Ukkola 2008, 278-288). Työnantajien panostukset henkilöstön kehittämisessä näkyvät ammattitaidon, työssä jaksamisen ja työn merkitykselliseksi kokemisen lisääntymisenä. Onnistunut esimiestäitojen kehittä-

minen kertautuu tiedon ja osaamisen leviämisenä muihin organisaation työntekijöihin johtamisen ja ohjauksen kautta. (Helsilä 2013, 150-158.)

2.2.2 Henkilöstökoulutuksen suunnittelu ja merkitys

Henkilöstökoulutus on Hätäkeskuslaitoksessa joko laitoksen itse järjestämää, tai laitoksen henkilöstölleen hankkimaa koulutusta. Koulutus voi olla joko laitoksen määräämää tai työntekijän aloitteesta tapahtuvaa työyhteisöä hyödyttävää koulutusta. Koulutusten tavoitteena on peruskoulutuksessa saatujen taitojen ja valmiuksien syventäminen sekä ammatillisten taitojen ylläpitäminen. Hätäkeskuslaitoksen keskushallinto vastaa päälliköiden, apulaispäälliköiden, asiantuntijoiden, hallintosihteerien, vuoromestareiden ja ylipäivystäjien koulutuksesta. Hätäkeskukset vastaavat ylipäivystäjien ja vuoromestareiden lähiesimieskoulutuksesta ja tukevat myös asiantuntijoiden sekä hallintosihteerien ja esimiesten hallinnollisen osaamisen kehittämistä. (Hätäkeskuslaitos, HAK; Ohje henkilöstökoulutuksen järjestämisen periaatteista 2013, viitattu 25.11.2016.) Osaamisen kehittäminen onkin yhtenä alueena Työelämä 2020 -hankkeen työelämästrategiassa työ- ja elinkeinoministeriön (Työelämä 2020 –hanke, viitattu 25.4.2017). Tämän mukaan työntekijöiden osaamisen kehittäminen on panostusta tulevaisuuteen. Ammattitaitoinen henkilöstö pystyy reagoimaan muutoksiin ja kehittämään uusia toimintamalleja. (Työelämä 2020 –hanke, viitattu 25.4.2017.)

Operatiiviseen päivystysalitoimintaan liittyvät koulutukset ovat pääsääntöisesti kouluttajakoulutuksia. Kouluttajakoulutuksiin osallistuu yleensä koulutustehtäviin nimetyt henkilöt, jotka koostuvat vuoromestareista, ylipäivystäjistä ja asiantuntijoista. Näiden henkilöiden tarkoituksena on myöhemmin jalkauttaa oppimansa tieto eteenpäin päivystyshenkilöstölle omassa hätäkeskuksessa. Kouluttajakoulutukset merkitään vuosittain viraston koulutussuunnitelmaan ja niitä seuraavat jatkokoulutukset kirjataan hätäkeskusten koulutussuunnitelmaan. Operatiivisen henkilöstön koulutusten suunnittelussa huomioidaan aina jaksotyöaika. (Hätäkeskuslaitos, HAK; Ohje henkilöstökoulutuksen järjestämisen periaatteista 2013, viitattu 25.11.2016.)

Hätäkeskuslaitoksessa toimii osaamisen hallinta -tiimi, jossa on asiantuntija jokaisesta hätäkeskuksesta. Osaamisen tiimi käynnistää viraston seuraavan vuoden koulutussuunnitelmien aikataulutuksen edeltävän vuoden keväällä. Suunnittelussa tunnistetaan kehit-

tämistarpeet ja muut esiin nousseet asiat. Suunnittelun avulla pyritään löytämään tarkoituksenmukaisimmat henkilöstökoulutuksen painopistealueet. (Hätäkeskuslaitos, HAK; Ohje henkilöstökoulutuksen järjestämisen periaatteista 2013, viitattu 25.11.2016.) Koulutusta suuntaavat myös Hätäkeskuslaitoksen oman toiminnan ja Hätäkeskusten toimintaympäristöjen jatkuvat muutokset, jotka vaativat esimiestyöltä entistä enemmän ammattitaitoa operatiivisessa johtamisessa, tilannetietoisuudessa ja henkilöstöjohtamisessa (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2010-2015, viitattu 21.5.2015).

Henkilöstöjohtamisen taidot ovat merkittäviä ylipäivystäjien ja vuoromestareiden työssä. Ylipäivystäjän tehtävissä korostuvat erityisesti vastuut oman ja päivystäjien ammattitaidon kehittämisestä ja yhteistyön sujumisesta asiakkaiden, vastuuviranomaisten ja päivystäjien kanssa. Vuoromestari vastaa hätäkeskussalin operatiivisesta johtamisesta, esim. hätäilmoitusten laadukkaasta käsittelystä, teknisten laitteiden toimivuuden valvonnasta sekä hätäkeskussalin toiminnan seurannasta koko työvuoronsa ajan. (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Hätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.) Edellä mainitut taidot korostuvat myös positiivisen ja rakentavan palautteen annossa työntekijälle. Myönteisellä palautteella on myös työilmapiiriä parantava vaikutus. Rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavat monet seikat, esim. ilmapiiri, kuka palautteen antaa, asenteet, tunteet, puolustusmekanismit ja aiemmat koetut tilanteet. (Piili 2006, 56-57, Heikka 2008, 73-76.)

2.2.3 Työntekijöiden arvostaminen johtamisen ja koulutuksen perustana

Hyvän henkilöstöjohtamisen perustana on työntekijöiden arvostaminen (Eronen 2011, 62). Alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa luottava esimies herättää luottamusta henkilöstössä. Kehityskeskustelut toimivat johtamisen välineenä ja perustuvat esimiehen ja työntekijän hyvin valmisteltuun dialogiin. Keskustelu on silloin kehittävää vuoropuhelua organisaatiosta, yhteistyöstä, työtehtävistä, työntekijän tavoitteista ja muista tärkeistä työhön liittyvistä asioista. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 168-171.) Esimiehillä on merkittävä rooli työntekijöiden tukemisessa ja osaamisen vahvistamisessa (Kanse 2005, 141-142, 181-184, Miinalainen 2017, 34, 39, viitattu 25.4.2017).

Hätäkeskuksessa ylipäivystäjä toteuttaa työvuoroonsa kuuluvien päivystäjien kehityskeskustelut yksittäisen päivystäjän kanssa (Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat

Hätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016). Kehityskeskustelujen toteuttamiseen on Hätäkeskuslaitoksessa laadittu koulutuskokonaisuus, joka on käytössä kaikissa hätäkeskuksissa. Kehityskeskustelujen toteuttamiseksi esimiesten on tärkeää saada ajantasaista, tutkimuksiin ja näyttöön perustuvaa koulutusta, jotta työntekijä saa ammatillisesti kehittyäkseen asiallista ja oikeaa palautetta osaamisestaan. (Hätäkeskuslaitos, Ohje henkilöstökoulutuksen järjestämisen periaatteista 2013, viitattu 25.11.2016.) Tässä kehittämistyössä tuotettavan koulutussuunnitelman tavoitteena onkin osaltaan opetussisältöjen ja -menetelmien avulla kehittää ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimiestaitoja hätäkeskussalin henkilöstön ammattitaidon ja työtoiminnan kehittämiseksi.

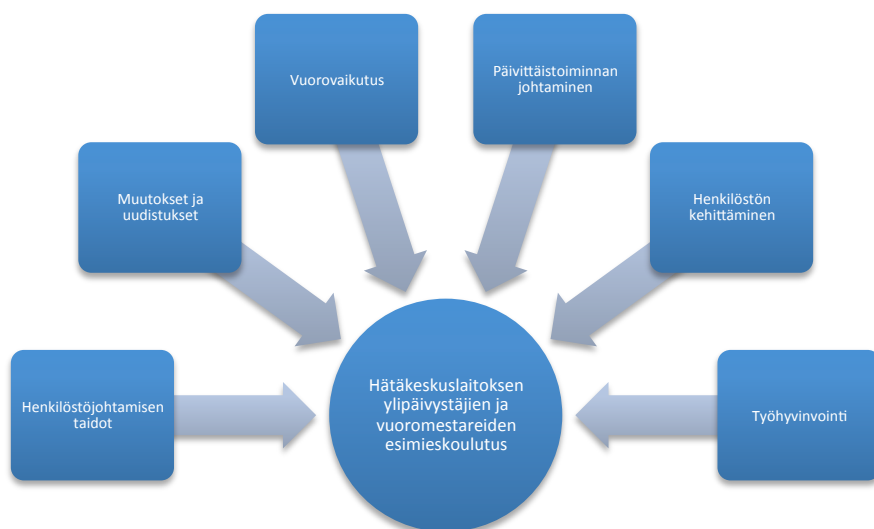
Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategiassa 2016-2020 on tarkoituksena valita linjat henkilöstövoimavarojen suunnittelulle, henkilöstöjohtamiselle, osaamisen kehittämislle ja työhyvinvointitoiminnalle. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet ja saada laadukas henkilöstöjohtaminen osaksi jokapäiväistä työtä. Tämän strategiakauden merkittävin hanke on ERICA, uuden hätäkeskustietojärjestelmän käyttöönotto. Uusi tietojärjestelmä mahdollistaa salitoimintamallin kehittämisen ja myöhemmin valtakunnallisesti verkottuneen toiminnan (Vrt. Hopearuoho & Sepälä 2016). Uusi tietojärjestelmä voi myös vaikuttaa henkilöstön toimenkuviin ja sen myötä myös salitoimintamalliin ja johtamisjärjestelmään. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2016-2020, viitattu 6.3.2017.) Kivelän (2016) tutkimuksen mukaan hätäkeskusten rakenne- ja tietojärjestelmä uudistuksiin liittyvät koulutustarpeet tulee ottaa huomioon. Avainasemassa ERICA:n siirtymäkaudella ovat Kivelän tutkimuksenkin mukaan koulutussuunnitelmat ja koulutusjärjestelyt (Kivelä 2016, 119-120,126-127).

Henkilöstöstrategiassa painottuu oikeudenmukainen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen perustuva johtaminen, sekä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen. Näiden kehittämisellä turvataan laadukkaat hätäkeskuspalvelut. Ammattitaitoinen henkilöstö on Hätäkeskuslaitoksen menestystekijä. Toimintaympäristön jatkuvien muutosten keskellä on toimintaa kehitettävä ennakkoiden. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen tulee olla suunnitelmallista. Toimenpiteinä henkilöstöstrategiassa on tuotu esille esimiestoiminnan kehittäminen esimies- ja johtamiskoulutuksilla. Esimiestoiminnan arviointi ja uusiin tehtäviin perehdyttäminen ovat myös henkilöstöstrategiaan merkittyjä

toimenpiteitä. Koulutuksen myötä toimintaa yhdenmukaistetaan. (Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2016-2020, viitattu 6.3.2017.)

2.3 Yhteenveto kehittämistyön lähtökohdista

Tämän kehittämistyön lähtökohdissa korostetaan koulutuksen ja osaamisen merkitystä työympäristössä, jossa tarvitaan valmiuksia nopeaan päätöksentekoon ja reagointiin muuttuvissa tilanteissa. Hätäkeskuslaitos Hätäkeskuksineen edustaa tämän tyyppistä työympäristöä. Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia painottaa erityisesti oikeudenmukaiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista. Tavoitteena on henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, joka on myös kirjattu valtakunnalliseen työelämästrategiaan. Henkilöstövoimavarojen ja uudistusten johtamista korostetaan tämän kehittämistyön lähtökohdissa. On tärkeää, että työntekijöiden arvostaminen näkyy sekä johtamisessa että koulutuksessa (kuvio 2). Esimieskoulutuksen ydinsisällöiksi voitiin tunnistaa tämän kehittämistyön lähtökohtien perusteella henkilöstöjohtamisen taidot sekä muutosten ja uudistusten arviointi ja vuorovaikutus. Ydinsisältöinä ovat myös päivittäistoiminnan johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi. Voidaan olettaa, että esimieskoulutuksella ja johtamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työn myönteiseen kehittymiseen. Tutkimusten (Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011) mukaan työn kehittäminen ja sen positiivisten ulottuvuuksien vahvistaminen ovat merkittäviä asioita työhyvinvoinnin edistämisessä.



KUVIO 2. Hätäkeskuslaitoksen esimieskoulutuksen ydinalueita kirjallisuuteen perustuen.

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TYÖTÄ OHJAAVAT KYSYMYKSET

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kuvata ylipäivystäjien ja vuoromestareiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja pedagogisia koulutusmenetelmiä koulutuksen toteuttamiseksi. Tavoitteena on luoda esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Hätäkeskuslaitoksen käyttöön, koskien juuri operatiivisen henkilöstön lähiesimiehiä.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa ylipäivystäjiltä, vuoromestareilta, Hätäkeskusten päälliköiltä ja apulaispäälliköiltä johtamiseen ja lähiesimiestötoimintaan liittyvistä heidän tärkeiksi arvioimistaan koulutussisällöistä ja koulutusmenetelmistä. *Kehittämistyön toisessa vaiheessa* tuotetaan laaditun tavoitteen suuntaisesti koulutussuunnitelma ensimmäisen vaiheen aineistoon ja tutkimustietoon sekä kirjallisuuteen perustuen.

Kehittämistyön vaiheita ohjaavat seuraavat kysymykset, joista ensimmäinen perustuu kyselyn määrälliseen aineistoon ja toinen laadulliseen aineistoon:

1.) Mitkä johtamisen ja lähiesimiestyön koulutuksen sisällöt ja aihealueet ovat ajankohdaisia ja tärkeitä Hätäkeskuslaitoksen vuoromestareiden, ylipäivystäjien ja Hätäkeskusten päälliköiden sekä apulaispäälliköiden arvioimina?

2.) Mitkä opetusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia johtamisen ja lähiesimiestyön koulutuksessa Hätäkeskuslaitoksen vuoromestareiden, ylipäivystäjien ja Hätäkeskusten päälliköiden sekä apulaispäälliköiden arvioimina?

Kehittämistyön toisena vaiheena asettamani tavoitteen mukaisesti tuotetaan koulutussuunnitelma Hätäkeskuslaitoksen käyttöön. Lisäksi esitetään koulutuksen vaikuttavuuden arviointisuunnitelma.

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa kuvataan kehittämistyön menetelmällisiä lähtökohtia ja valintoja. Luvussa tarkastellaan tutkimusasetelmaa, mittarin laadintaa ja luotettavuutta sekä aineiston keruuta ja eettisiä näkökohtia.

4.1 Kehittämistyön menetelmälliset valinnat

Tämä kehittämistyö perustuu kuvailevaan ja kartoittavaan kvantitatiiviseen lähestymistapaan, osittain selittävään tutkimustapaan, jossa olennaisena piirteenä on määrällisen tiedon tuottaminen tutkittavan ilmiön suunnassa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 22-31, 42-49). Määrällisellä tutkimusmenetelmällä tuotettua tietoa tarkastellaan numeerisesti, jolloin vastataan muun muassa kysymyksiin kuinka paljon, kuinka monta ja kuinka usein (Vilka 2007, 13-22).

Kehittämistyö edustaa asetelmaltaan poikkileikkaustutkimusta, jossa tutkittava aineisto kerättiin kerran tietynä ajankohtana. Tutkittavaa ilmiötä ei ollut tarkoitus tarkastella suhteessa ajalliseen etenemiseen. (Polit & Beck, 2004, 162-165.) Kehittämistyöhön sisältyvä tutkimus on kuvailevaa, koska pyrkimyksenä oli saada kokonaiskuva johtamisen ja lähiesimiestyön koulutuksen sisällöistä ja aihealueista Hätäkeskuslaitoksen vuoromestareiden, ylipäivystäjien ja Hätäkeskusten päälliköiden sekä apulaispäälliköiden arvioimina. Lisäksi tarkasteltiin teemoja ja opetusmenetelmiä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia johtamisen ja lähiesimiestyön koulutuksessa. Aineistonkeruumenetelmänä oli kysely, jossa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta ja näin saatiin avoimilla kysymyksillä myös laadullista tietoa tutkimuksen tarkoitus huomioon ottaen. (Polit & Beck, 2004, 330-335.)

Otostyyppinä tässä kehittämistyössä oli kokonaistutkimus, jossa koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen otannassa on myös viitteitä ryväotannasta, sillä esimiesryhmiä on neljä: ylipäivystäjät, vuoromestarit, päälliköt ja apulaispäälliköt. (Vilka 2015, 98-100.)

Tässä kehittämistyössä kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta aineistosta tuotettiin kuvailtavaa tietoa johtamiseen ja lähiesimiestoimintaan. Tuotettu tieto on perustana hyvän henkilöstöhallinnon ja lähiesimiestoiminnan edelleen kehittämiseksi sekä koulutus-suunnitelman laatimiseksi.

4.2 Mittarin laadinta ja luotettavuus

Tätä kehittämistyötä varten laadittiin puolistrukturoitu kyselylomake, joka perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon (esim. Helsilä 2013, Puha 2013, Pirskanen 2003, Heikka 2008, Sippala 2014). Lomakkeen laadinnassa hyödynnettiin erityisesti operatiivisen johtamisen teoriaa (Helsilä 2013) ja tutkimustietoa strategisesta johtamisesta sekä johtamisesta lähiesimiestyönä (Siljander 2014, Puha 2013, Norri-Sederholm 2015). Lisäksi lomakkeen kehittämisessä käytettiin hätäkeskuksen strategioita sekä esimiesten toimenkuvia ja asiantuntija-arviointia: konsultointia ja keskustelut Hätäkeskuslaitoksen hätäkeskustoiminnan kehittämispäällikön ja koulutussuunnittelijan kanssa. Kyselylomakkeen aihealueiksi muodostettiin edellä mainittujen lähtökohtien perusteella seuraavat: *Johtaminen lähiesimiestyönä* ja *Strateginen johtaminen* (Taulukko 1).

Kyselylomakkeessa oli kaikkiaan 50 kysymystä. Lomakkeen ensimmäinen osa sisälsi taustatietoja koskevat kysymykset (3 kysymystä). Taustatietoina kysyttiin: vastaajien sukupuoli, kauanko vastaaja on ollut esimiestehtävissä ja esimiestehtävän luonne (yliapäivystäjä, vuoromestari, päällikkö vai apulaispäällikkö). (Liite 1.) Lomakkeen toinen osa koostui kysymyksistä, jotka koskivat lähiesimiestyötä ja johtamiseen liittyvää tietosisältöä sekä menetelmiä koulutussuunnitelman laatimiseksi (Taulukko 1). Suurin osa lomakkeen kysymyksistä koostui väittämistä, joihin vastaajat ilmaisivat näkemyksensä viisiluokkaisen Likert-asteikon avulla koskien esimieskoulutuksen sisältöjä ja menetelmiä (ei lainkaan tärkeä, ei kovin tärkeä, jonkin verran tärkeä, tärkeä, erittäin tärkeä). Kyselylomakkeen toisessa osassa, johon sisältyi oman osaamisen arviointi esimiestaitojen osalta, käytettiin asteikkoa: heikko, tyydyttävä, kohtalainen, hyvä, erittäin hyvä. Likertin asteikkoa käytettiin, koska haluttiin kyselylomakkeeseen mielipideväittämiä. Asteikko voi olla 4- tai 5-portainen (tai suurempi) järjestysasteikon tasoinen asteikko, joi-ssa asteikon molemmissa päissä ovat vastakkaiset ääripäät. (Heikkilä 2014, 51-52.)

TAULUKKO 1. Kyselylomakkeen aihealueet

Kyselylomakkeen aihealueet ja väittämien sisällöt
Johtaminen lähiesimiestyönä
Johtamiseen liittyvän teoretiedon hallinta
Työnsuunnittelu ja työtehtävien ajankäytön hallinta
Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen
Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen
Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen
Työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja rohkaiseminen omien mielipiteidensä esiin- tuomiseen
Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen
Työntekijöiden työssä jaksaminen ja motivointi
Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen
Strateginen johtaminen
Hätäkeskuslaitoksen strategian/henkilöstöstrategian tunteminen
Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen
Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi
Kehityskeskustelujen toteuttaminen
Palautteen antaminen
Palautteen vastaanottaminen
Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen
Henkilöstön osaamisen arviointi
Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpitei- den toteutus yhdessä työntekijän kanssa
Opiskelijoiden ohjaaminen
Uusien työntekijöiden perehdytys
Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen

Luotettavuus

Kyselylomakkeen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti sisältövaliditeettiin. Sisällön validiteetilla (content validity) tarkoitetaan mittarin kykyä selvittää sitä, mikä on ilmaistuna tutkimuksen tarkoituksena (Metsämuuronen 2009, 74-75). Tässä kehittämistyössä sisällön validiteetin arvioinnissa käytettiin ensinnä face-validiteetti arviointia ja sen jälkeen esitestausta. Lomake lähetettiin arvioitavaksi Häätäkeskuslaitoksen koulutussuunnittelijalle. Näin saatiin osaltaan varmistettua sisältövaliditeettia keskusteluissa hänen kanssaan. (Metsämuuronen 2009, 67-68,74.)

Kyselyssä käytettiin Webropol-ohjelmaa ja Exceliä. Ohjelmien toimivuus ja tiedostojen vienti Exceliin testattiin kehittämistyöntekijän toimesta ennen varsinaista esitestausta. Kehittämistyön kyselylomake esitestattiin syyskauden lopulla vuonna 2015 (30.11.2015-9.12.2015) hätäkeskuspäivystäjillä, jotka olivat olleet aiemmin esimiestehtävissä ja Häätäkeskuslaitoksen asiantuntijoilla (n=11). Esitestauksella on mahdollisuus parantaa mittarin sisäistä validiteettia (Metsämuuronen 2009, 65-68, 74). Esitestauksella selvitetään valitun kohderyhmän avulla ohjeiden ja kysymysten selkeys, yksiselitteisyys, sekä vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus. Esitestaajat arvioivat myös kyselylomakkeen täyttämiseen kuluneen ajan ja onko lomake ollut työläs täyttää. He ottavat myös kantaa kysymyksiin, puuttuuko jotain olennaista ja onko turhia asioita kysytty. Testaamisen jälkeen tehdään tarpeelliset muutokset rakenteeseen, kysymyksiin ja muotoiluihin. (Heikkilä 2014, 58-59.)

Tätä kehittämistyötä koskien esitestaajille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (liite 2), jossa kerrottiin esitestauksen luonne. Varsinaisen kyselylomakkeen (liite 1) kysymysten lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan vastaamiseen käytetty aika sekä oliko johonkin kysymykseen/väittämään hankala vastata ja oliko esitestaajalla muuta, mitä haluaisi ilmaista kyselylomakkeen kehittämiseksi. Kyselylomaketta ei ollut tarvetta muuttaa tai muokata esitestauksen vastausten perusteella.

Kehittämistyössä arvioitiin laaditun mittarin luotettavuutta, koska se heijastaa koko tutkimuksen luotettavuutta. Tässä yhteydessä arvioitiin, onko kyselylomakkeella saatu juuri sitä tietoa, mitä oli tarkoitus tuottaa kehittämistyön tarkoituksen näkökulmasta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 109, 152-155). Kyselylomakkeen sisältö-

alueet ”Johtaminen lähiesimiestyönä” ja ”Strateginen johtaminen” perustuivat operatiivisen johtamisen teoriaan (Helsilä 2013, 105-114) sekä hätäkeskuksen strategioihin ja esimiesten toimenkuviin. Näin on pyritty varmistamaan kehittämistyönä toteutetun tutkimuksen sisäistä validiteettia. Myös kyselylomakkeen esitestauksella aihealueen asiantuntijoilla pystyttiin varmistamaan sisäistä validiteettia. Arvioinnissa otettiin huomioon myös aineiston koko ja analyysimenetelmien käyttö.

Mittarin luotettavuuden arvioinnissa otettiin huomioon myös reliabiliteetti, jolla tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän ja käytetyn mittarin kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia (Anttila 2006, 515-517). Reliabiliteetin varmistamiseen pyrittiin mahdollisimman huolellisella mittarin suunnittelulla ja vastaajille selkeiden ohjeiden turvaamisella sekä yksiselitteisyydellä. Näin pyrittiin satunnaisvirheet saamaan minimiin. (Metsämurtonen 2009, 74, Vilka 2015, 193-194.) Reliabiliteetti viittaa myös mittarin toistettavuuteen. Mittarin ollessa reliaabeli, antaisi mittari toistettaessa kyselyyn samantapaisia tuloksia. Tällaista reliabiliteetin arviointia ei suoritettu, koska uusintamittaus samalla perusjoukolla olisi ollut tässä kehittämistyössä erittäin haasteellinen ajallisesti. Validiteetin ja reliabiliteetin varmistamisen voidaan arvioida muodostavan tämän kehittämistyön kyselylomakkeen kokonaisluotettavuuden (Vilka 2015, 194).

4.3 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimukseen osallistujiksi valittiin Hätäkeskuslaitoksen ylipäivystäjät, vuoromestarit, päälliköt ja apulaispäälliköt. Ylipäivystäjät ja vuoromestarit valittiin tutkimukseen, koska kehittämistyön tarkoituksen mukaisesti tavoiteltiin ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioita heidän esimiestyön osaamisestaan ja heille kohdistetun koulutussuunnitelman sisällöistä, aihealueista, teemoista ja opetusmenetelmistä. Päälliköt ja apulaispäälliköt valittiin tutkimukseen mukaan, koska haluttiin esiin myös heidän arvio samoista aihealueista.

Kehittämistyön perusjoukon (N=126) muodostivat ylipäivystäjät (n=78), vuoromestarit (n=36), päälliköt (n=6) ja apulaispäälliköt (n=6) Hätäkeskuslaitoksen kaikista kuudesta hätäkeskuksesta. Aineistonkeruumenetelmänä oli kysely ja sillä kerättiin tutkimuksen primaariaineisto (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2009, 86-87) 18.1.2016-9.2.2016. Kyselylomake (liite 1) ja saatekirje (liite 3) lähetettiin sähköisesti uusimman

Webropol-ohjelman kautta sähköpostilinkkinä Hätäkeskuslaitokseen ja siellä tämän kehittämistyön kohderyhmälle heidän sähköposteihinsa. Tutkijalle ei luovutettu perusjoukon sähköpostiosoitteita missään vaiheessa. Näin vastaajien anonymiteetti toteutui myös tässä vaiheessa.

Kysely oli puolistrukturoitu ja arvioitu aika kyselyn täyttämiseen oli noin 15 minuuttia. Kokonaisuudessaan kyselylomake sisälsi 50 kysymystä, joista kolme avointa (arviointia ja kehittämisehdotuksia esimieskoulutuksen aihealueista ja menetelmistä tulevaisuuteen). Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Perusjoukolle lähetettiin muistutusviesti (Liite 4) tutkimuksesta 1.2.2016 ja vastausaikaa jatkettiin viikolla. Näin kysely päättyi 9.2.2016. Kaikkiaan kyselyyn (liite 1) vastasi 62 henkilöä vastausprosentin ollessa 49,2%.

Kyselylomakkeen alussa olivat taustatietoja koskevat kysymykset. Kysely jatkui esimiestehtävän kartoittamisella. Vastaajan valitessa esimiestehtävän luonne/laatu, ohjasi kyselylomake vastaajan vastaamaan joko kaikkiin kysymyksiin (ylipäivystäjät ja vuoromestarit) tai suoraan kysymyksiin koskien aihealueiden tärkeyttä (päälliköt ja apulaispäälliköt). Ylipäivystäjät ja vuoromestarit vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Päälliköt ja apulaispäälliköt vastasivat kysymyksiin, joissa pyydettiin arvioimaan aihealueiden tärkeyttä esimieskoulutuksessa ja avoimiin kysymyksiin. Päälliköiltä ja apulaispäälliköiltä ei kysytty lainkaan oman osaamisen tasoa koskevia kysymyksiä, koska sitä ei pidetty tarkoituksenmukaisena tässä tutkimuksessa kehittämistyön tavoitteiden osalta. Tästä syystä oman osaamisen tasoa koskevista kysymyksistä oli vastanneiden määrä 57 ja vastanneiden määrä aihealueiden tärkeyttä koskevista kysymyksistä 62.

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, koska sen etuja olivat taloudellisuus, nopeus, joustavuus (vastaajat voivat vastata kellonajasta riippumatta vuorotyö huomioiden), helppous ja ympäristölliset hyödyt. Internetissä tapahtuvan kyselyn haasteita ovat kuitenkin riittävän vastausprosentin saaminen, kyselyn tekninen toimintavarmuus ja tietoturvallisuus. (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2009, 92.) Kyselylomake koostui kahdesta osasta, saatekirjeestä ja varsinaisesta kyselystä (Heikkilä 2014, 59). Saatekirje ja linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostilla Hätäkeskuslaitoksen koulutussuunnittelijalle, joka välitti viestin edelleen kohderyhmälle (ylipäivystäjät, vuoromestarit, päälliköt, apulaispäälliköt). Näin meneteltiin tietoturva-asetusten vuoksi.

Webropol-ohjelmaa käyttäen voitiin suorittaa tutkimus suunnitteluvaiheesta tulosten tarkasteluun saakka (Heikkilä 2014, 67). Lisäksi käytettiin Excel-ohjelmaa avuksi taulukkojen luomisessa. Jotta Internet-kysely olisi mahdollista, on kaikilla perusjoukon jäsenillä oltava mahdollisuus ja osaaminen käyttää internetiä (Heikkilä, 2014, 66-67). Tämä on perusteena, jotta kyselylomake ja saatekirje linkkinä saavuttaisi perusjoukon. Häätäkeskuslaitoksessa jokaisella perusjoukon jäsenistä on mahdollisuus internetin käyttöön työssään ja näin ollen tässä kehittämistehtävässä lähetetyn kyselyn vastaanottaminen ja siihen vastaaminen oli mahdollista.

4.4 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin kuvailevan tilastotieteen menetelmin käyttäen frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä tunnuslukuja (keski- ja hajontaluvut). Analyysissä hyödynnettiin uusinta Webropol-ohjelmaa ja Excel-ohjelmaa. Taustatietojen osalta muuttujia kuvattiin frekvenssi- ja prosenttijakaumina. Väittämien perusteella laadittiin taulukoita, joissa luokkia yhdistelemällä kuvataan frekvenssi- ja prosenttijakaumat, myös taustatietojen osalta, sekä keskiarvot ja vaihteluvälit. Ristiintaulukointia ei ollut mahdollisuutta käyttää pienen n-määrän vuoksi. Ristiintaulukointi sopisi hyvin jatkoanalyysille mutta sitä varten tarvitaan riittävä otoskoko. (Metsämuuronen 2009, 343-363.)

Aineiston analyysin perusteella laadittiin pylväskuvia ja palkkikuvaajia (palkkidiagrammi). Palkkikuvaajissa kuvattiin muuttujia vaakasuuntaisten palkkien avulla seuraavista keskeisistä tuloksista: *Johtaminen lähiesimiestyönä: oman osaamisen tason arviointi esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden osalta; Johtaminen lähiesimiestyönä: esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeys; Strateginen johtaminen: oman osaamisen tason arviointi esimiestyöhön liittyvien asioiden/aihealueiden osalta; Strateginen johtaminen: esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeys*. Palkkikuvaajat soveltuivat näiden asioiden havainnollistamiseen, koska ei ollut numeerisesti määrättyä järjestystä, vaan niitä käytettiin eri kysymyksistä saatujen vastausten kuvaamiseen. Taulukoita käytettiin numerotietojen tiivistämiseen ja opinnäytetyölle asetettujen kysymysten mukaiseen tiedon jäsentämiseen. Taulukoiden avulla kuvattiin muun muassa vastaajien osaamisen arviointia keskiarvoja käyttämällä. (Vilka 2007, 138-146, Heikkilä 2014, 148-161.)

Avoimilla kysymyksillä saatu laadullinen aineisto (N=62) analysoitiin sisällönanalyysillä, jonka avulla muodostettiin teemoja ja alateemoja, sekä tutkittiin niiden esiintymistä ja sisältöjen merkitystä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49-51, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 164-166). Näin teemoittelun avulla laadullinen aineisto ryhmiteltiin erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelulla on myös mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-95.) Analyysin perusteella laadittuja ryhmittelyjä havainnollistettiin taulukoilla. Tässä tutkimuksessa laadullinen analyysi täydensi määrällistä analyysiä (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

4.5 Eettiset näkökohdat

Kehittämistyön aiheen valinta oli perusteltua ja eettisesti oikeutettua, koska aihealueelta on tärkeä saada tietoa aikaisemman vähäisen tuotetun tutkimustiedon vuoksi. Kehittämistehtävän tutkimussuunnitelma ja tutkimuslupahakemus lähetettiin Häätäkeskuslaitokselle ja tutkimuslupalupa myönnettiin 4.1.2016. Eettistä ennakoarviointia ei tarvittu, koska aihealueessa ei puututtu ihmisen fyysiseen eikä psyykkiseen koskemattomuuteen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, viitattu 22.5.2015). Tutkimukseen osallistujille lähetettiin sähköisen järjestelmän kautta saatekirjeen (liite 3) muodossa tietoa kehittämistyöstä ja työn tarkoituksesta. Saatekirjeessä korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta, anonymiteettiä ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuutta läpi koko tutkimusprosessin. Vastaaminen toteutui nimettömänä. (Kuula 2011, 99-115.)

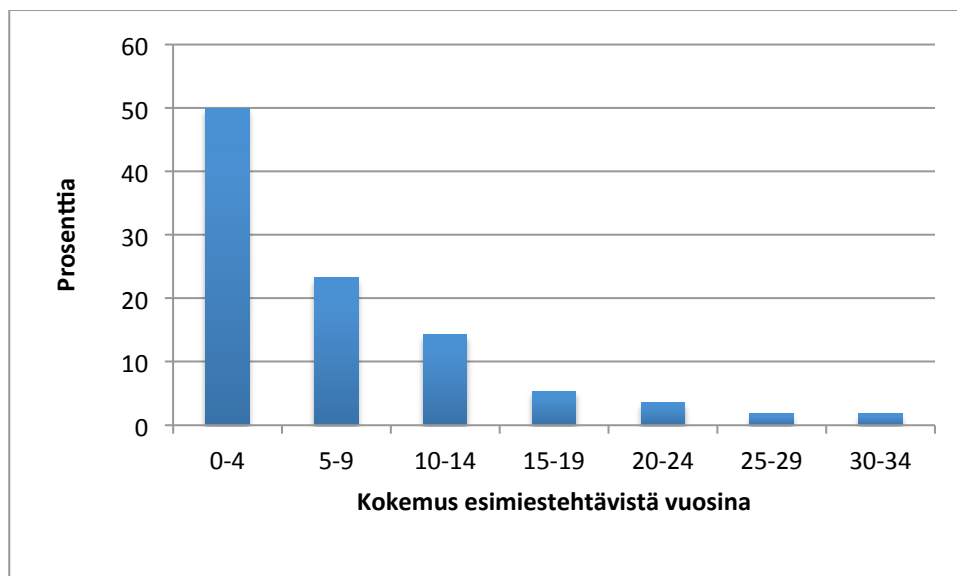
Vastaaminen pyrittiin saamaan mahdollisimman ymmärrettävään ja selkeään muotoon ja kysymykset yksiselitteisiksi. Tutkijalle ei välittynyt vastaajien henkilötiedot missään tutkimuksen vaiheessa, koska kyselyyn vastattiin nimettömänä. Lisäksi vastaajien sähköpostiosoitteet eivät tulleet tutkijan tietoon lainkaan. (Vilkkä 2015, 41-49.) Näin varmistettiin vastaajien tietojen luottamuksellinen käsittely ja nimettömyyden säilyttäminen kaikissa kehittämistyön tutkimuksellisissa vaiheissa. Tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisen ohjeistuksen mukaisesti.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä pääluvussa tarkastelen kehittämistyöni ensimmäisen vaiheen kyselytutkimuksen tuloksia. Tulosten esittämisessä edetään kuvaamalla seuraavat sisältöalueet: taustatiedot, esimieskoulutus ja johtaminen lähiesimiestyönä sekä strateginen johtaminen esimieskoulutuksessa.

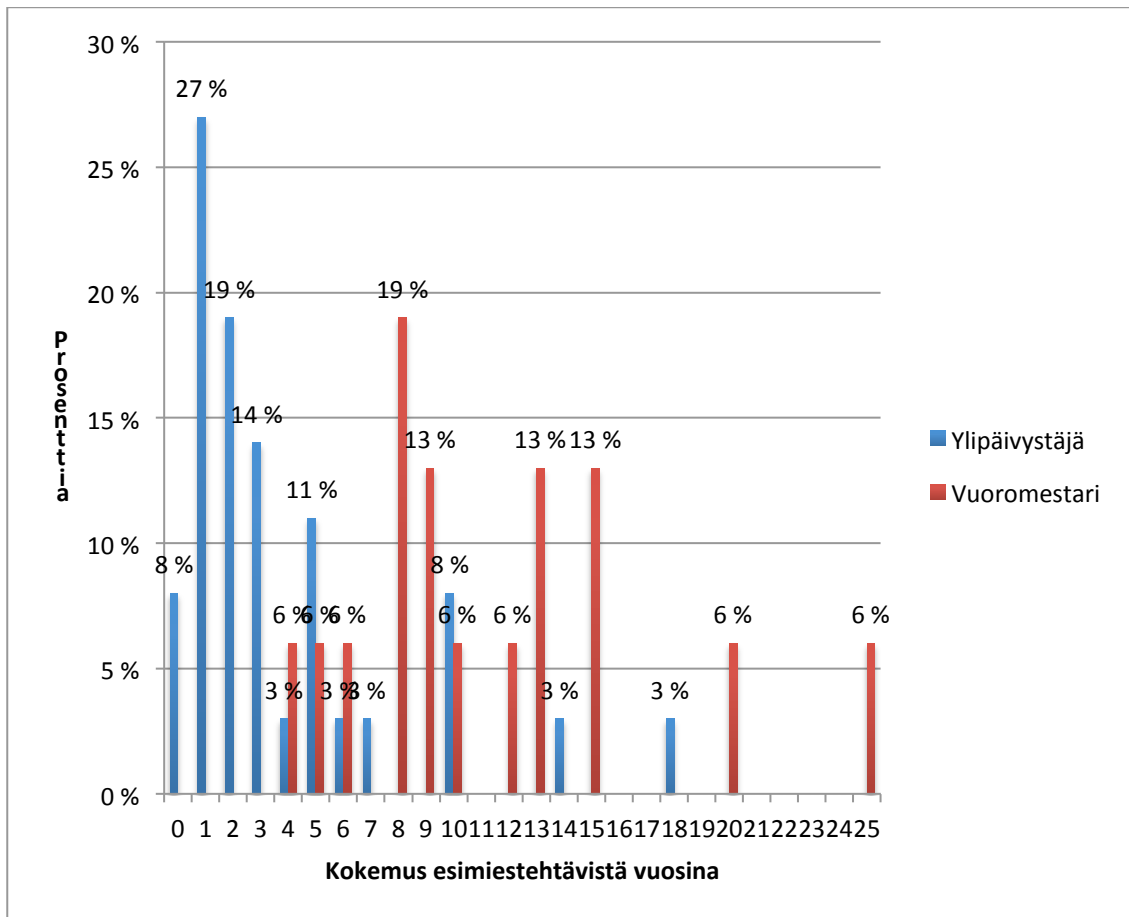
5.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Kyselyyn vastasi 62 henkilöä. Enemmistö kyselyyn vastanneista oli naisia (53 %). Kysymys kokemuksesta esimiestehtävistä kohdistettiin ainoastaan ylipäivystäjille ja vuoromestareille. Puolella tähän vastanneista oli 0-4 vuotta kokemusta esimiestyöstä, joten sitä oli vielä suhteellisen vähän. Noin neljänneksellä (23 %) oli 5-9 vuotta kokemusta esimiestehtävistä ja 10-14 vuotta oli 14%:lla vastanneista. Voidaan olettaa, että vastanneet, joilla on pidemmät kokemukset esimiestyöstä, ovat todennäköisesti olleet esimiestyössä muiden laitosten alaisuudessa ennen Hätäkeskuslaitoksen perustamista vuonna 2005. (Kuvio 3a.)



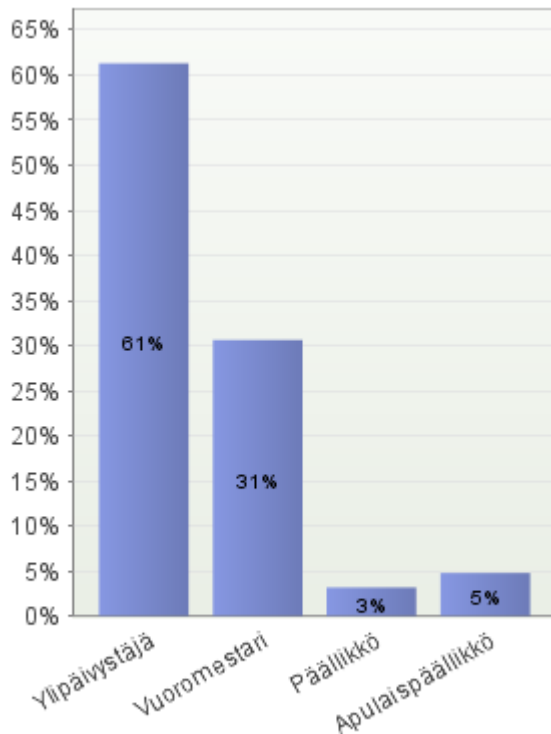
KUVIO 3a. Kaikkien esimiesryhmien (ylipäivystäjä, vuoromestari, päällikkö, apulaispäällikkö) vastanneiden kokemus esimiestehtävistä vuosina (N=56)

Kuviossa 3b on kuvattuna, kuinka pitkään ylipäivystäjät ja vuoromestarit ovat olleet esimiestehtävissä. Ylipäivystäjän kokemus vuosina on kuvattu kuviossa 3b sinisellä ja vuoromestarin punaisella. Ylipäivystäjien kokemus esimiestyöstä sijoittui viiteen vuoteen ja näin ollen voidaan todeta, että vastanneet ylipäivystäjät ovat vielä nuoria esimieskokemukseltaan verrattaessa vastanneisiin vuoromestareihin. Suurin prosenttimäärä (27%) ylipäivystäjiä on vastannut omaavansa yhden vuoden kokemuksen. Vuoromestareiden esimiestehtävien kokemusvuodet painottuvat 8 ja 15 vuoden sisälle. Kuviossa 3b on esitetty vain ensimmäiset 25 vuotta, sillä sitä kauemmin ei yhtään ylipäivystäjää tai vuoromestaria vastannut omaavansa esimiestyöstä kokemusta. Liitteissä 5 ja 6 olevissa taulukoissa ovat kuvattuina tilastoarvot kuviolle 3a ja 3b.



KUVIO 3b. Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden kokemus esimiestehtävistä vuosina, ensimmäiseen 25 vuoteen asti. (N=53)

Suurin osa vastanneista (61 %) oli ylipäivystäjiä. Noin kolmannes (31 %) oli vuoromestareita. Apulaispääliköitä oli vastanneista 5 % ja päälliköitä 3 %. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Vastaaajien työtehtävä (N=62)

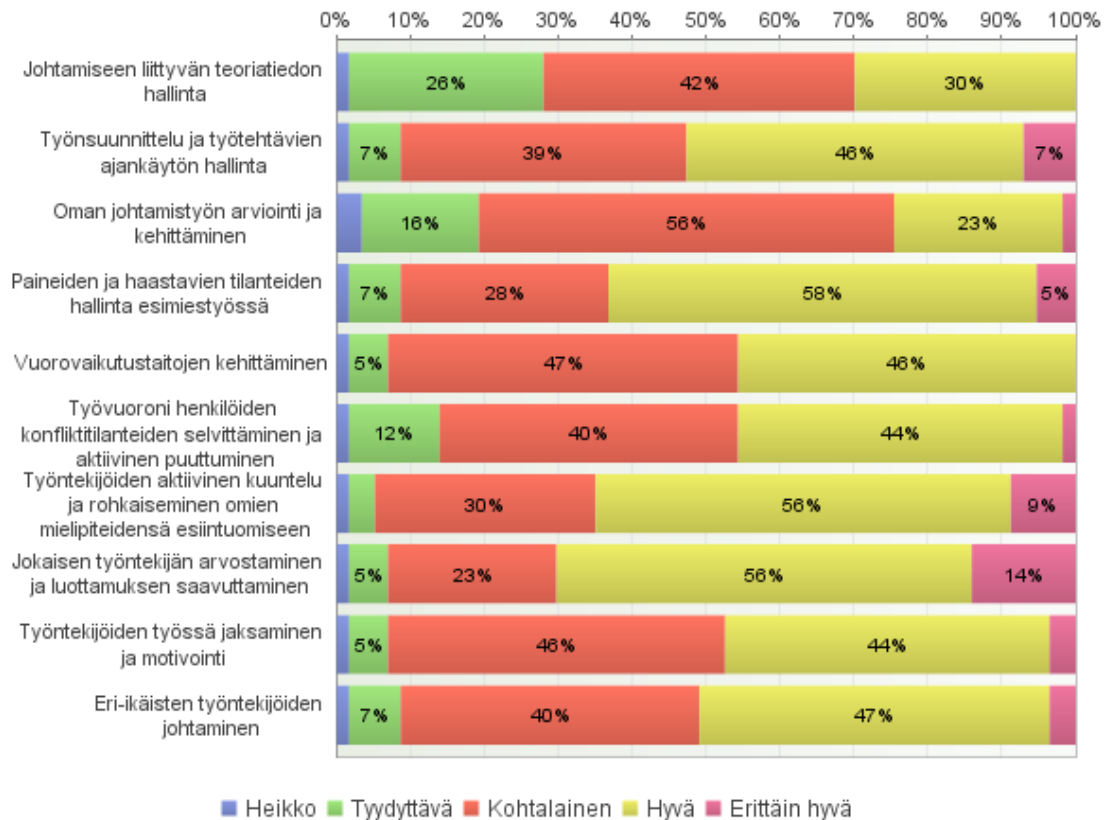
5.2 Esimieskoulutus ja johtaminen lähiesimiestyönä

Tässä alaluvussa esittelen kyselyn määrällisiä tuloksia, jotka kuuluvat johtaminen lähiesimiestyönä aihealueeseen. Kyselylomakkeessa vastanneet arvioivat ensin oman osaamisensa tasoa koskien sisältöteemoja johtamisessa lähiesimiestyönä. Tämän jälkeen vastanneet arvioivat samojen aihealueiden tärkeyttä esimieskoulutuksessa. (Kuvio 5 ja kuvio 6.)

5.2.1 Oman osaamisen arviointi esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden osalta

Esimieskoulutuksen aihealueet, joissa vastanneet arvioivat omaa osaamistaan lähiesimiestyössä, kuvataan samalla tavoin kuin kyselylomakkeessa, ei tärkeysjärjestyksessä (Kuviot 5 ja 6). Oman osaamisen tason arviointiin esimieskoulutukseen liittyvien

aihealueiden osalta vastasivat ylipäivystäjät ja vuoromestarit. Arvioinnit painoutuivat kohtalaiseen ja hyvään osaamiseen. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Johtaminen lähiesimiestyönä: oman osaamisen tason arviointi esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden osalta (N=57)

Johtamiseen liittyvän teorian hallinnassa vajaa puolet (42 %) vastanneista arvioi osaamisensa olevan kohtalaisen. Vain 2 % arvioi sen olevan heikkoa. Vastanneista lähes puolet (46 %) arvioi osaavansa hyvin työnsuunnittelun ja työtehtävien ajankäytön hallinnan. Kuitenkin vain 7 % lähiesimiehistä arvioi sen olevan erittäin hyvää. Oman johtamistyön arviointia ja kehittämistä kysyttäessä noin neljännes (23 %) ilmaisi sen olevan hyvää. Yli puolet vastanneista (58 %) arvioi paineiden ja haastavien tilanteiden hallinnan esimiestyössä olevan hyvää. Vuorovaikutustaitojen kehittämisen osalta 7% vastanneista arvioi sen heikoksi tai tyydyttäväksi. Vastanneista 40 % arvioi osaamisensa kohtalaiseksi ja 44 % hyväksi työvuoronsa henkilöiden konfliktitilanteiden selvittämisessä ja aktiivisessa puuttumisessa. Yli puolet vastanneista (56 %) arvioi osaamisensa olevan hyvää työntekijöiden aktiivisessa kuuntelussa ja rohkaisemisessa omien mielipi-

teidensä esiintuomiseen. Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saaminen oli arvioitu olevan hyvällä tasolla. Valtaosa (90 %) vastaajista arvioi työntekijöiden työssä jaksamisen ja motivoinnin olevan joko kohtalaista (46 %) tai hyvää (44 %). Eriikäisten työntekijöiden johtamisen osaaminen arvioitiin olevan kohtalaista (40 %) ja hyvää (47 %). (Kuvio 5.)

Yhteenveto lähiesimiesten oman osaamisen tason arvioinnista esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden osalta

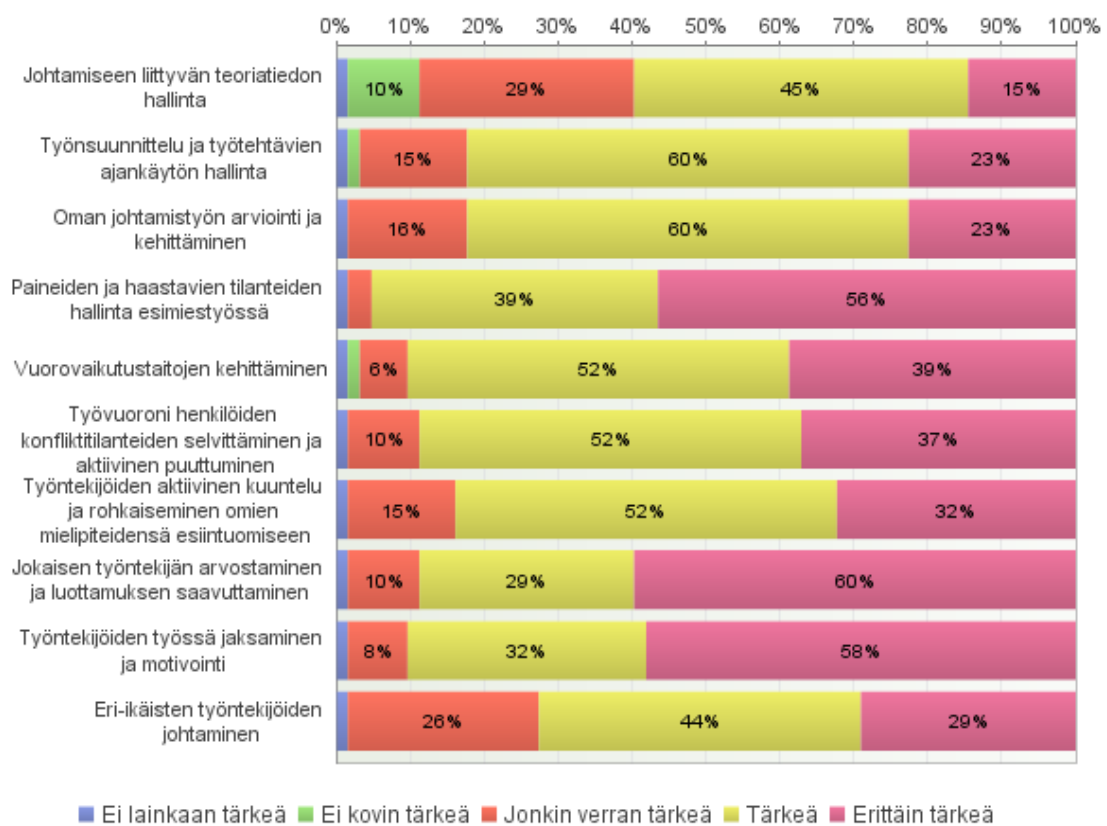
Parhaan arvion sai aihealue jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen. Suurin osa (70 %) vastanneista arvioi jokaisen työntekijän arvostamisen ja luottamuksen saavuttamisen olevan hyvää tai erittäin hyvää. Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä oli vastaajien (63 %) arviointien mukaan hyvää tai erittäin hyvää. Suurin osa (64 %) arvioi myös työntekijöiden aktiivisen kuuntelun ja rohkaisemisen omien mielipiteidensä esiintuomiseen olevan hyvää tai erittäin hyvää. (Kuvio 5.)

Oma osaamisen taso arvioitiin tyydyttäväksi ja kohtalaiseksi (yli 60 % vastanneista) aihealueella johtamiseen liittyvän teorian hallinta. Kukaan ei arvioinut osaamisen tasoaan siinä erittäin hyväksi ja heikoksi sen arvioi vain 2 %. Oman johtamistyön arvioinnin ja kehittämisen osaamisen arvioi 75 % vastanneista heikoksi, tyydyttäväksi tai kohtalaiseksi. Alle neljännes (23 %) arvioi sen hyväksi. (Kuvio 5.)

5.2.2 Esimieskoulutuksen aihealueiden tärkeys vastaajien arvioimana

Alla olevassa kuviossa on esiteltyinä esimieskoulutuksen aihealueet, joiden tärkeyttä vastanneet arvioivat vastatessaan kyselylomakkeeseen. Aihealueet eivät ole tärkeysjärjestyksessä, mutta ne ovat kuviossa 6 samassa järjestyksessä, kuin kyselylomakkeessa niihin vastattaessa. Tähän osioon vastasivat ylipäivystäjät, vuoromestarit, päälliköt ja apulaispäälliköt. Vastaukset painottuivat kuviossa 6 tärkeään ja erittäin tärkeään. (Kuvio 6.) Verrattaessa kuviota 5 ja kuviota 6 huomio kiinnittyy seuraavaan: Vastanneista noin kolmannes (28 %) arvioi aikaisemman aihealueen osalta (kuvio 5) oman Johtamiseen liittyvän teorian hallinnan heikoksi tai tyydyttäväksi ja 42 % kohtalaiseksi. Näin

valtaosan (70 %) arviointien mukaan oman johtamiseen liittyvän teorian hallinta oli alle hyvän tason. Kukaan ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi. Kuitenkin arvioitaessa (kuviio 6) esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeyttä Johtamiseen liittyvän teorian hallinnan osalta, 11 % vastasi aihealueen olevan ”ei lainkaan tärkeä” tai ”ei kovin tärkeä”; noin kolmannes (29 %) arvioi jonkin verran tärkeäksi ja 60 % tärkeäksi/erittäin tärkeäksi. Vaikka vastanneet kokivat omassa johtamiseen liittyvän teorian hallinnassa puutteita, 40 % vastanneista ei kokenut johtamiseen liittyvän teorian hallintaa niin tärkeänä aihealueena esimieskoulutuksessa (kuviio 6).



KUVIO 6. Johtaminen lähiesimiestyönä: esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeys (N=62)

Vastanneet pitivät erittäin tärkeänä (56 %) ja tärkeänä (39 %) paineiden ja haastavien tilanteiden hallintaa esimiestyössä (kuviio 6). Vuorovaikutustaitojen kehittämisen osalta yli kolmannes (39 %) vastanneista piti tätä aihe- aluetta erittäin tärkeänä ja tärkeänä yli puolet (52 %). Jokaisen työntekijän arvostamisen ja luottamuksen saavuttamisen koki yli puolet vastanneista (60 %) erittäin tärkeänä ja 29 % tärkeänä. Työntekijän työssä

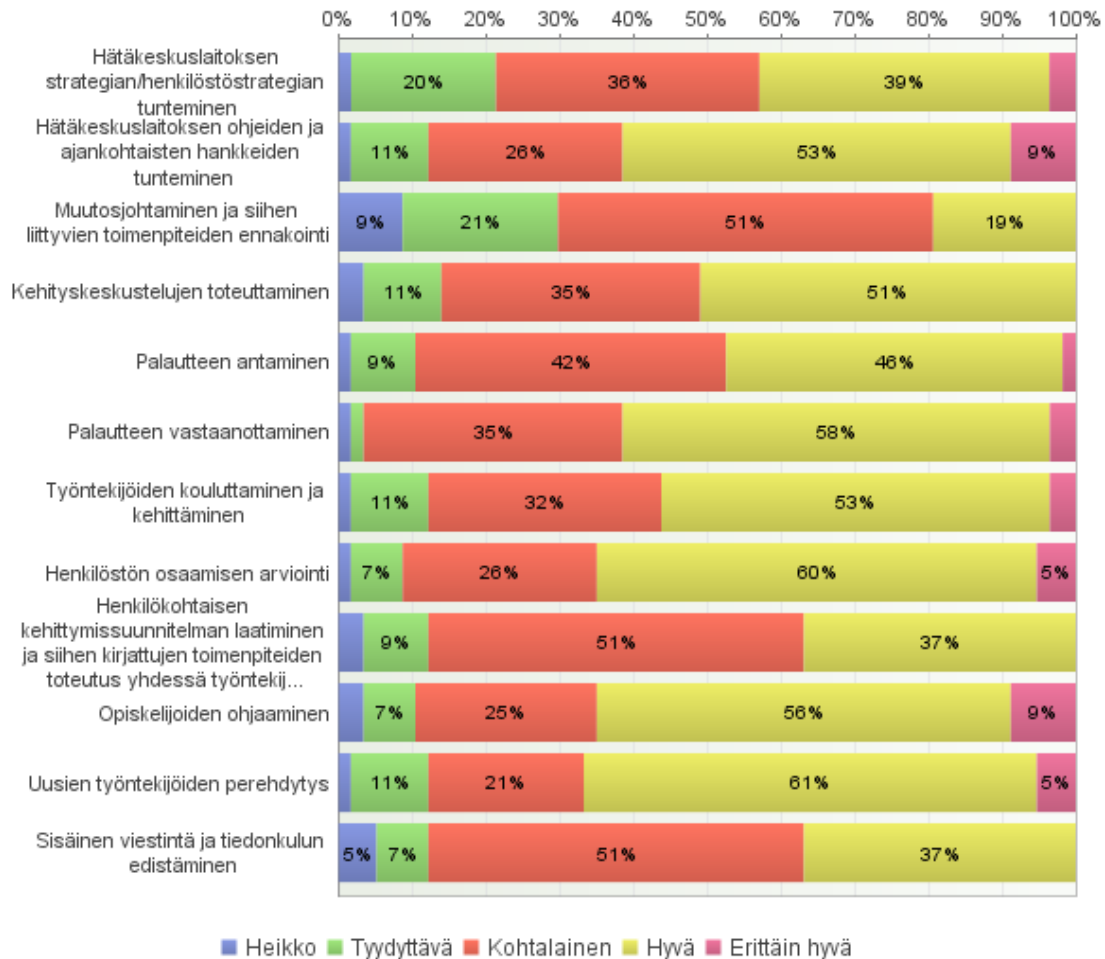
jaksaminen ja motivointi arvioitiin myös tärkeäksi: 58 % vastanneista piti aihealuetta erittäin tärkeänä ja 32 % tärkeänä. Vähemmän tärkeäksi vastanneet arvioivat Johtamiseen liittyvän teorian hallinnan: 10 % ei kovin tärkeäksi, 29 % jonkin verran tärkeäksi, mutta kuitenkin 15 % vastanneista pitivät tätä erittäin tärkeänä. (Kuvio 6.)

5.3 Strateginen johtaminen esimieskoulutuksessa

Vastanneet arvioivat oman osaamisensa tasoa koskien aihealueita strategisessa johtamisessa. Lisäksi he arvioivat samojen aihealueiden tärkeyttä esimieskoulutuksessa. (Kuvio 7 ja kuvio 8.)

5.3.1 Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvio strategisen johtamisen osaamisestaan

Alla olevassa kuviossa on oman osaamisen tason arviointi esitelty strategiseen johtamiseen liittyvien asioiden/aihealueiden osalta esimieskoulutuksessa. Vastaukset painottuivat kuviossa 7 kaikilla alueilla pääsääntöisesti kohtalaiseen ja hyvään. Hätäkeskuslaitoksen strategian/henkilöstöstrategian tunteminen-aihealueella vastanneista yli kolmannes (36 %) arvioi oman osaamisensa olevan kohtalaista ja myös yli kolmannes (39 %) arvioi sen olevan hyvää. Vain muutama oli arvioinut oman osaamisen tason tässä heikoksi ja erittäin hyväksi. Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen-aihealueella yli puolet (53 %) vastanneista arvioi osaamisensa olevan hyvää. Vain muutama oli arvioinut osaamisensa olevan heikolla tasolla. Yli puolet vastanneista (51 %) arvioi oman osaamisen muutosjohtamisessa ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakoinnissa olevan kohtalaista ja noin viidennes (19 %) hyvää. Kukaan ei arvioinut osaamisensa olevan erittäin hyvää muutosjohtamisessa ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakoinnissa. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Strateginen johtaminen: oman osaamisen tason arviointi esimiestyöhön liittyvien asioiden/aihealueiden osalta (N=57)

Yli puolet vastanneista (51 %) arvioi oman osaamisensa kehityskeskustelujen toteuttamisessa hyväksi, yli kolmannes (35 %) kohtalaiseksi. Kukaan ei tässä arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi. Palautteen antamisessa vajaa puolet (46 %) oli arvioinut oman osaamisensa hyväksi. Vain muutama prosentti oli arvioinut osaamisensa heikoksi ja erittäin hyväksi tällä aihealueella. Palautteen vastaanottamisessa vastanneet arvioivat osaamisen olevan korkeammalla tasolla kuin palautteen antamisessa. Palautteen vastaanottamisessa muutama prosentti vastanneista arvioi oman osaamisen erittäin hyväksi, yli puolet (58 %) hyväksi, yli kolmannes (35 %) kohtalaiseksi ja vain muutama prosentti tyydyttäväksi ja heikoksi.

Lähiesimiehet arvioivat työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen sekä osaamisensa henkilöstön osaamisen arvioinneissa vahvoiksi alueiksi. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa oli suurimmalla osalla joko kohtalaista (51 %) tai hyvää (37 %). Kukaan ei arvioinut tätä aihealuetta erittäin hyväksi. Opiskelijoiden ohjaaminen painottui erittäin hyvään (9 %) ja hyvään (56 %). Oma osaaminen uusien työntekijöiden perehdytyksessä arvioitiin myös hyväksi. Sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulun edistämässä kukaan vastanneista ei arvioinut osaamistaan erittäin hyväksi; yli kolmannes (37 %) arvioi hyväksi, noin puolet (51 %) kohtalaiseksi. (Kuvio 7.)

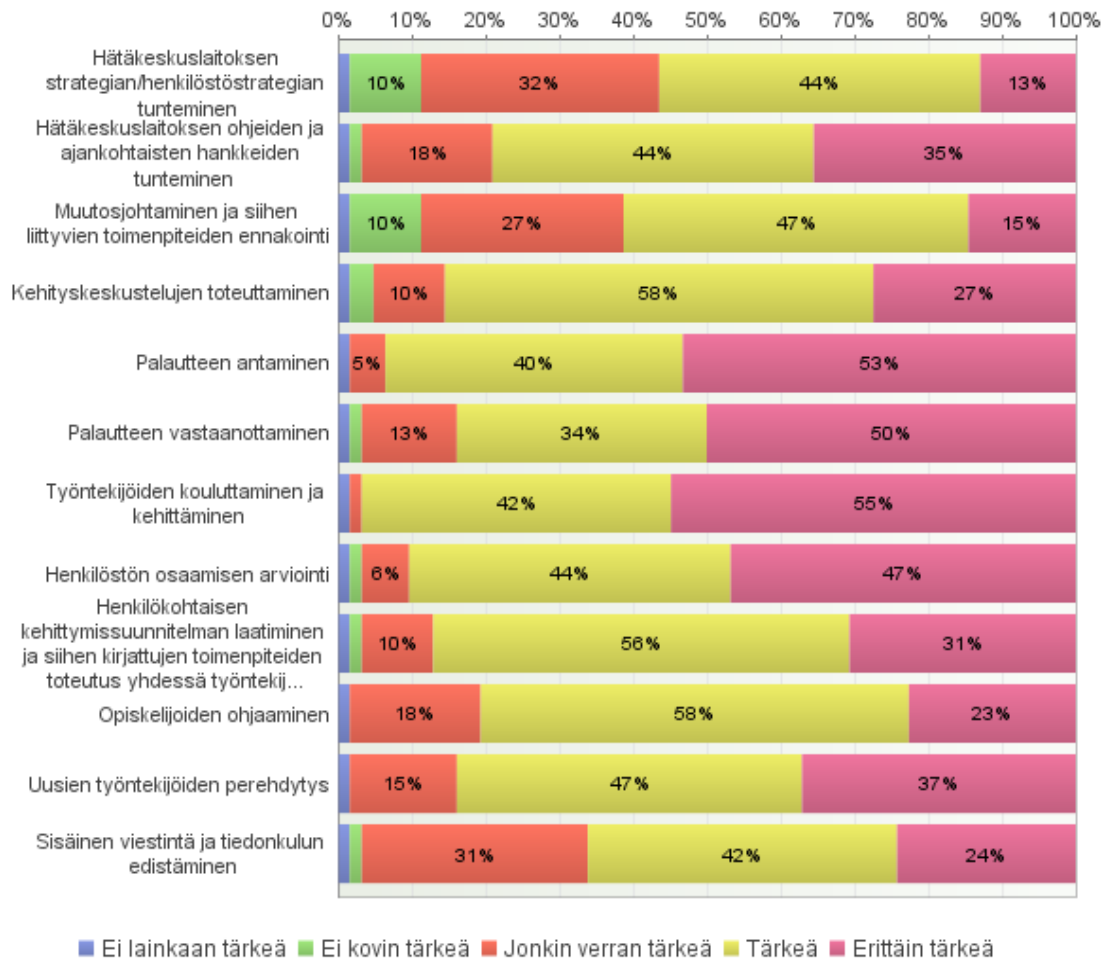
Yhteenveto strategisen johtamisen osaamisestaan ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioimana

Parhaimman arvion (kuvio 7) sai hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen: 62 % vastanneista arvioi osaamisen olevan hyvää tai erittäin hyvää. Opiskelijoiden ohjaamisen osalta suurin osa (65 %) vastanneista arvioi osaamisen olevan hyvää tai erittäin hyvää. Uusien työntekijöiden perehdytys: 66 % vastanneista arvioi osaamisen olevan hyvä tai erittäin hyvä. Heikon arvion saivat hätäkeskuslaitoksen strategian ja henkilöstöstrategian tunteminen: viidennes oli tyydyttävää, mutta suurin osa kohdentui kohtalaiseen (36 %) ja hyvään (39 %). Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi: 51 % vastanneista arvioi osaamisen olevan kohtalaista, 21 % tyydyttävää ja 9 % heikkoa. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa: yli 60 % vastanneista arvioi osaamisen olevan kohtalaista, tyydyttävää tai heikkoa. Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen: 51 % vastanneista arvioi osaamisen olevan kohtalaista, 7 % tyydyttävää ja 5 % heikkoa. (Kuvio 7.)

5.3.2 Esimieskoulutuksen strategisen johtamisen aihealueiden tärkeys ylipäivystäjien, vuoromestareiden, päälliköiden ja apulaispäälliköiden arvioimana

Kuviossa 8 on esiteltyinä esimieskoulutuksen aihealueet, joiden tärkeyttä vastanneet arvioivat strategisen johtamisen osalta. Vastaukset painottuivat strategisen johtamisen

osalta tärkeään ja erittäin tärkeään. Ei lainkaan tärkeäksi arvioituja vastauksia ei juurikaan esiintynyt. (Kuvio 8).



KUVIO 8. Strateginen johtaminen: esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeys (N=62)

Hätäkeskuslaitoksen strategian/henkilöstöstrategian tunteminen- aihealueella vastanneet arvioivat seuraavasti: erittäin tärkeä (13 %), tärkeä (44 %), jonkin verran tärkeä (32 %) ja ei kovin tärkeäksi (10 %). Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen jakautui erittäin tärkeään (35 %) ja tärkeään (44 %). Jonkin verran tärkeäksi oli tämän aihealueen arvioinut 18 % vastanneista. Vastanneiden arvio muutosjohtamisesta ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakoinnista jakautui tärkeään (47 %) ja erittäin tärkeään (15 %). Kuitenkin 27 % vastanneista piti tätä jonkin verran tärkeänä ja 10 % ei kovin tärkeänä.

Valtaosa (85 %) arvioi kehityskeskustelujen olevan tärkeitä. Vastanneista 10 % piti tätä aihealuetta jonkin verran tärkeänä ja 5 % ei kovin tärkeänä ja ei lainkaan tärkeänä. Vastanneista yli puolet (53 %) arvioi palautteen antamisen erittäin tärkeäksi ja tärkeäksi 40%. Palautteen antaminen koettiin selvästi tärkeäksi aihealueeksi. Palautteen vastaanottaminen koettiin myös tärkeäksi, mutta arvioissa on enemmän hajontaa kuin palautteen antamisessa. Puolet (50 %) arvioi palautteen vastaanottamisen erittäin tärkeäksi, yli kolmannes (34 %) tärkeäksi, 13 % jonkin verran tärkeäksi ja 3 % vastanneista arvioi tämän aihealueen ei kovin tärkeäksi ja ei lainkaan tärkeäksi.

Yli puolet (55 %) arvioi työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen erittäin tärkeäksi ja tärkeäksi 44 %. Henkilöstön osaamisen arviointi painottui (47 %) erittäin tärkeään ja (44 %) tärkeään. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutuksen yhdessä työntekijän kanssa arvioi yli puolet (58 %) vastanneista tärkeäksi ja noin kolmannes (31 %) erittäin tärkeäksi. Arvioista 3 % jakautui ei kovin tärkeään ja ei lainkaan tärkeään alueeseen. Yli puolet (58 %) vastanneista arvioi opiskelijoiden ohjauksen tärkeäksi ja noin neljännes (23 %) vastanneista erittäin tärkeäksi. Vastanneista vajaa viidennes (18 %) arvioi tämän aihealueen jonkin verran tärkeäksi. Uusien työntekijöiden perehdytys-aihealueella painottuivat vastanneiden arviot tärkeään (47 %) ja erittäin tärkeään (37 %). Vastanneista 15 % arvioi jonkin verran tärkeäksi. Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen-aihealueella vastanneiden arviot jakautuivat jonkin verran tärkeään (31 %), tärkeään (42 %) ja erittäin tärkeään (24 %). (Kuvio 8.)

Yhteenveto strategiseen johtamiseen liittyvien aihealueiden tärkeydestä kaikkien vastanneiden arvioimana

Parhaimmat/tärkeimmät aihealueet vastanneiden arvioimana olivat: Kehityskeskustelujen toteuttaminen (erittäin tärkeä 58% ja tärkeä 27%), palautteen antaminen (erittäin tärkeä 53% ja tärkeä 40%), palautteen vastaanottaminen (erittäin tärkeä 50% ja tärkeä 34%). Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen arvioitiin erittäin tärkeäksi 55% ja tärkeäksi 42%. Henkilöstön osaamisen arviointi pidettiin erittäin tärkeänä 47% ja tärkeänä 44%. Vähemmän tärkeiksi aihealueiksi vastanneet arvioivat: hätäkeskuslaitoksen strategian ja henkilöstöstrategian tunteminen (jonkin verran tärkeä 32%, ei kovin tärkeä 10%, ei lainkaan tärkeä 1%), muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden en-

nakointi (jonkin verran tärkeä 27%, ei kovin tärkeä 10%, ei lainkaan tärkeä 1%) ja sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen (jonkin verran tärkeä 31%, ei kovin tärkeä ja ei lainkaan tärkeä yhteensä 3%). (Kuvio 8.)

5.4 Esimiesryhmien arvioiden vertailu pohjautuen vastausten keskiarvoihin

Kuvailen tässä alaluvussa vastanneiden ylipäivystäjien ja vuoromestareiden vastausten eroavaisuuksia keskiarvoihin perustuen. Vastaukset tuotiin ensin Webropolista prosentuaalisena taulukkona Exceliin, jonka jälkeen jokaisen aihealueen vastausten keskiarvot koottiin ylipäivystäjien (n=38) ja vuoromestareiden (n=19) kohdalta. Tiedot saatiin myös päälliköiden (n=2) ja apulaispäälliköiden (n=3) osalta, mutta näitä tuloksia ei ole tarkoituksenmukaista esittää tauloukossa vähäisten vastausmäärien takia: anonymiteetti voi vaarantua, mikäli vastaukset eritellään taulukossa.

Taulukossa 2 ja taulukossa 3 on kuvattu vastausten keskiarvot asteikolla 1-5. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot noudattivat samaa jakoa heikosta erittäin hyvään omaa osaamista arvioitaessa. Oman osaamisen asteikon arvo 1 vastaa kuvioissa esitettyä vastausvaihtoehtoa heikko, 2 vastaa tyydyttävää, 3 vastaa kohtalaista, 4 vastaa hyvää ja 5 vastaa erittäin hyvää. Aihealueiden tärkeyttä arvioitaessa keskiarvoasteikko oli 1 ei lainkaan tärkeä, 2 ei kovin tärkeä, 3 jonkin verran tärkeä, 4 tärkeä ja 5 erittäin tärkeä. Keskiarvoihin liittyen on vaihteluvälit kuvattuna liitteen 7 taulukoissa.

Taulukossa 2 on esitelty ylipäivystäjien ja vuoromestareiden vastausten keskiarvot **johtaminen lähiesimiestyönä**-aihealueiden osalta. Taulukon (2) ensimmäisessä sarakkeessa on jokainen aihealue kirjattuna siinä järjestyksessä, kuin ne ovat kyselylomakkeessakin. Toisessa sarakkeessa on prosentuaalisesti esitelty ylipäivystäjien (n=38) ja vuoromestareiden (n=19) arviot omasta osaamisesta jokaisen aihealueen osalta. Arvot on esitelty (peräkkäin) omissa sarakkeissaan ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioiden vertailun helpottamiseksi. Kolmannessa sarakkeessa on prosentuaalisesti esitelty ylipäivystäjien (n=38) ja vuoromestareiden (n=19) arviot aihealueiden tärkeydestä jokaisen aihealueen osalta.

TAULUKKO 2. Ylipäivystäjien (YP) ja vuoromestareiden (VM) lähiesimiestyön osaamisen ja aihealueiden tärkeyden arviointi. Vastausten keskiarvot johtaminen lähiesimiestyönä-aihealueiden osalta

Aihealueet	Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n= 19) arvio omasta osaamisesta		Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n=19) arvio aihealueiden tärkeydestä	
	YP	VM	YP	VM
Johtaminen lähiesimiestyönä	Keskiarvo (ka)		Keskiarvo (ka)	
	YP	VM	YP	VM
Johtamiseen liittyvän teorian hallinta	2,8	3,4	3,5	3,6
Työnsuunnittelu ja työtehtävien ajankäytön hallinta	3,3	3,9	3,9	4,1
Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen	2,9	3,3	3,9	4,1
Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä	3,3	4,1	4,3	4,9
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	3,3	3,4	4,1	4,4
Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen	3,1	3,7	4,1	4,4
Työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja rohkaiseminen omien mielipiteidensä esiintuomiseen	3,6 /	3,8	4,1	4,3
Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen	3,7	3,9	4,4	4,5
Työntekijöiden työssä jaksaminen ja motivointi	3,3	3,6	4,3	4,7
Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen	3,3	3,6	3,9	4,3

Taulukossa 2 oli nähtävissä, että vuoromestarit arvioivat jokaisella **johtaminen lähiesimiestyönä**-aihealueella osaamisensa paremmaksi kuin ylipäivystäjät. Suurimmat erot ylipäivystäjien ja vuoromestareiden keskiarvoissa esiintyi johtamiseen liittyvän teorian hallinnassa (ka 2,8/3,4), työnsuunnittelun ja työtehtävien ajankäytön hallinnassa (ka 3,3/3,9), paineiden ja haastavien tilanteiden hallinnassa esimiestyössä (ka 3,3/4,1), työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittämisessä ja aktiivisessa puuttumisessa (ka 3,1/3,7). Pienin ero ylipäivystäjien ja vuoromestareiden keskiarvoissa esiintyi vuorovaikutustaitojen kehittämisessä (ka 3,3/3,4) (taulukko 2).

Vuoromestarit arvioivat jokaisella **johtaminen lähiesimiestyönä**-aihealueella myös aihealueiden tärkeyden paremmaksi kuin ylipäivystäjät. Tässä tärkeys-sarakkeessa erot keskiarvoissa eivät olleet yhtä suuria kuin osaamista arvioitaessa. Suurin ero ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioiden keskiarvoissa oli paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä (ka 4,3/4,9). Pienimmät erot ylipäivystäjien ja vuoromestareiden keskiarvoissa esiintyi johtamiseen liittyvän teoretiedon hallinnassa (ka 3,5/3,6) ja jokaisen työntekijän arvostamisessa ja luottamuksen saavuttamisessa (ka 4,4/4,5). (Taulukko 2.)

Taulukossa 3 on esiteltyä ylipäivystäjien ja vuoromestareiden vastausten keskiarvot **strategisen johtamisen** aihealueiden osalta. Taulukon (3) ensimmäisessä sarakkeessa on jokainen aihealue kirjattuna siinä järjestyksessä, kuin ne ovat kyselylomakkeessakin. Toisessa sarakkeessa on prosentuaalisesti esiteltyä ylipäivystäjien (n=38) ja vuoromestareiden (n=19) arviot omasta osaamisesta jokaisen aihealueen osalta. Kolmannessa sarakkeessa on prosentuaalisesti esiteltyä ylipäivystäjien (n=38) ja vuoromestareiden (n=19) arviot aihealueiden tärkeydestä jokaisen aihealueen osalta. (Taulukko 3.)

Taulukossa 3 oli keskiarvoissa nähtävissä enemmän hajontaa ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioissa kuin taulukossa 2. Vuoromestarit arvioivat **strategisen johtamisen** aihealueella osaamisensa paremmaksi kuin ylipäivystäjät. Ylipäivystäjät arvioivat neljän aihealueen kohdalla osaamisensa paremmalle tasolle kuin vuoromestarit. Nämä neljä aihealuetta olivat: työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen (ka 3,5/3,4), opiskelijoiden ohjaaminen (ka 3,7/3,3), uusien työntekijöiden perehdytys (ka 3,7/3,3) ja sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen (ka 3,2/3,1). Palautteen antamisessa ylipäivystäjät ja vuoromestarit arvioivat osaamisensa olevan samaa tasoa (ka 3,4/3,4). Suurin ero ylipäivystäjien ja vuoromestareiden osaamisen arvioiden keskiarvojen välillä oli muutosjohtamisessa ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakoinnissa (ka 2,6/3,2) ja kehityskeskustelujen toteuttamisessa (ka 3,1/3,7). (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Ylipäivystäjien (YP) ja vuoromestareiden (VM) lähiesimiestyön osaamisen ja aihealueiden tärkeyden arviointi. Vastausten keskiarvot strategisen johtamisen osalta

Aihealueet	Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n= 19) arvio omasta osaamisesta		Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n=19) arvio aihealueiden tärkeydestä	
	Keskiarvo (ka)		Keskiarvo (ka)	
Strateginen johtaminen	YP	VM	YP	VM
Hätäkeskuslaitoksen strategian/ henkilöstöstrategian tunteminen	3,1	3,6	3,4	3,7
Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankoh- taisten hankkeiden tunteminen	3,4	3,8	3,9	4,4
Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toi- menpiteiden ennakointi	2,6	3,2	3,5	3,8
Kehityskeskustelujen toteuttaminen	3,1	3,7	4,1	3,9
Palautteen antaminen	3,4	3,4	4,4	4,4
Palautteen vastaanottaminen	3,5	3,8	4,3	4,3
Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen	3,5	3,4	4,4	4,6
Henkilöstön osaamisen arviointi	3,4	3,9	4,4	4,3
Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa	3,1	3,5	4,2	4,1
Opiskelijoiden ohjaaminen	3,7	3,3	3,9	4,1
Uusien työntekijöiden perehdytys	3,7	3,3	4,1	4,3
Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen	3,2	3,1	3,7	4,1

Taulukossa 3 poikkesivat keskiarvot ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioista aihealueiden tärkeydestä **strategisessa johtamisessa** verrattuna taulukkoon 2, jossa vuoromestarit pitivät joka aihealuetta tärkeämpänä kuin ylipäivystäjät. Taulukko 3:n **strategisen johtamisen** tärkeyssarakkeessa vuoromestarit arvioivat seitsemän aihealueen tärkeämmäksi kuin ylipäivystäjät. (Taulukko 3.)

Ylipäivystäjät arvioivat kolme aihealuetta (kehityskeskustelujen toteuttaminen, henkilöstön osaamisen arviointi ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa) tärkeämmäksi

kuin vuoromestarit arvioivat. Keskiarvot ylipäivystäjien ja vuoromestareiden arvioissa tärkeydestä olivat samat palautteen antamisessa (ka 4,4/4,4) ja palautteen vastaanottamisessa (ka 4,3/4,3). (Taulukko 3.)

Päälliköiden ja apulaispäälliköiden arviot koulutuksen sisältöjen tärkeydestä

Päälliköille (n=6) ja apulaispäälliköille (n=6) esitettiin taustatietojen lisäksi kyselylomakkeessa ainoastaan aihealueiden tärkeyttä koskevat kysymykset. Vastanneet päälliköt (n=2) arvioivat kaikki **johtaminen lähiesimiestyönä** ja **strategisen johtamisen** aihealueet erittäin tärkeäksi. Vastaaajien pienen määrän vuoksi näitä arvioita ei esitetä taulukossa.

Johtaminen lähiesimiestyönä

Vastanneista apulaispäälliköistä (n=3) yksi arvioi johtamiseen liittyvän teorian hallinnan olevan ei kovin tärkeää, yksi tärkeää ja yksi erittäin tärkeää. Kaikki vastanneet apulaispäälliköt arvioivat työnsuunnittelun ja työtehtävien ajankäytön hallinnan sekä oman johtamistyön arvioinnin ja kehittämisen tärkeäksi. Vastanneet apulaispäälliköt arvioivat paineiden ja haastavien tilanteiden hallinnan esimiestyössä tärkeäksi ja erittäin tärkeäksi aihealueeksi. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen jakautui samoin kuin edellisessä. Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen aihealueena arvioitiin vastanneiden apulaispäälliköiden mukaan jonkin verran tärkeäksi ja tärkeäksi. Kaksi vastanneista apulaispäälliköistä arvioi työntekijän aktiivisen kuuntelun ja rohkaisemisen omien mielipiteidensä esiintuomiseen jonkin verran tärkeäksi ja yksi tärkeäksi. Vastanneista yksi arvioi jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttamisen jonkin verran tärkeäksi ja kaksi erittäin tärkeäksi. Kaikki vastanneet apulaispäälliköt arvioivat työntekijöiden työssä jaksamisen ja motivoinnin tärkeäksi ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen jonkin verran tärkeäksi.

Strateginen johtaminen

Vastanneista apulaispäälliköistä kaksi arvioi hätäkeskuslaitoksen strategian/henkilöstöstrategian tuntemisen jonkin verran tärkeäksi ja yksi tärkeäksi. Yksi vastanneista arvioi Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tuntemisen

jonkin verran tärkeäksi ja kaksi tärkeäksi. Kaksi vastanneista apulaispäälliköistä ilmaisi muutosjohtamisen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakoinnin tärkeäksi ja yksi jonkin verran tärkeäksi. Kaksi vastanneista apulaispäälliköistä arvioi kehityskeskustelujen toteuttamisen tärkeäksi ja yksi erittäin tärkeäksi. Kaikki vastanneet apulaispäälliköt pitivät tärkeänä palautteen antamista ja palautteen vastaanottamista ja työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä. Yksi apulaispäällikkö arvioi jonkin verran tärkeäksi henkilöstön osaamisen arviointi koettiin jonkin verran tärkeäksi ja tärkeäksi kaksi apulaispäällikköä. Kaksi apulaispäällikköä piti tärkeänä henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman laatimista ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutusta yhdessä työntekijän kanssa ja opiskelijoiden ohjaamista, yhden pitäessä näitä jonkin verran tärkeänä. Uusien työntekijöiden perehdytystä yksi vastanneista piti jonkin verran tärkeänä, yksi tärkeänä ja yksi erittäin tärkeänä. Kaikki arvioivat sisäisen viestinnän ja tiedonkulun edistämisen jonkin verran tärkeäksi.

5.5 Esimieskoulutuksen aihealueet ja opetusmenetelmät

Tässä alaluvussa kuvataan kyselylomakkeen laadullisen, eli avointen vastausten tuloksia, joihin kaikilla oli mahdollisuus vastata (N=62). Vastausmäärät jäivät kuitenkin alhaisiksi. Laadullisen aineiston sisällön analyysin tulokset on kuvattu kolmessa taulukossa ja teemoiteltu kyselylomakkeen kolmen avoimen kysymyksen osalta omissa taulukoissaan.

5.5.1 Ammattitaidon kehittäminen ja esimieskoulutuksen tarve aihealueina laadulliseen aineistoon perustuen

Taulukossa 4 esitetään sisällön analyysin perusteella tunnistetut teemat ja alateemat sekä ilmaistaan esimerkkejä alkuperäislausumista. Tässä taulukossa on esiteltyä niitä aihealueita, joita vastanneet toivoivat kyselylomakkeen määrällisen osan aihealueiden lisäksi.

TAULUKKO 4. Avoimissa kysymyksissä esiinnousseita teemoja esimieskoulutukseen (N=18)

Teema	Alateema	Esimerkkejä alkuperäislausumista
Esimiestyön ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen	Vuorovaikutustaidot	Haastavien henkilöiden ja tilanteiden käsittely, oman esimiestyön ja osaamisen arviointi
		Omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen
	Vastuu työntekijöiden sitouttamisesta	Ydinosaajien huomioiminen koulutussuunnitelmissa. Miten työntekijöitä sitoutetaan?
	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Käytännön esimerkkien avulla johdetaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.
	Erityistilanteet	Erityistilanteiden hallinta käytännössä
	Teknisten ohjeiden ja teknisten vikatilanteiden hallinta	Ylipäivystäjän roolissa myös vuoromestarin tehtäviin kunnollinen perehdytys liittyen salin tekniikkaan ja siinä ilmeneviin mahdollisiin ongelmatilanteisiin
		Yleisimpien teknisten häiriötilanteiden hoitaminen
		Hätäkeskuksen tekniikka ja tekniset järjestelmät
	Oman ammattitaidon ylläpitäminen	Tietoteknisen taidon kehittäminen, ohjeistaminen niin, että saa itse tehdä ja siten oppia.
		Oman ammattitaidon ylläpitäminen vm/ivo/tese/ilmo tehtävät - laaja osaaminen on oltava.
Esimieskoulutuksen tarve ja muoto	Johtamisen monimuotoisuus ja haasteellisuus	Hallinnollinen sekä operatiivinen salijohtaminen koulutetaan omina kokonaisuuksina. Kumpikin kuuluu tämän päivän salijohtamiseen.
		Ylipäätään pitäisi palauttaa häkeen esimieskoulutus. esim ennen ollut vuoromestarikurssi

Taulukossa 4 kuvataan sisällön analyysin avulla muodostetut kaksi teemaa: **Esimiestyön ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen** ja **Esimieskoulutuksen tarve ja muoto**. **Esimiestyön ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitämistä** kuvaa kuusi muodostettua alateemaa: vuorovaikutustaidot, vastuu työntekijöiden sitouttamisesta, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, erityistilanteet, teknisten ohjeiden ja teknisten vikatilanteiden hallinta sekä oman ammattitaidon ylläpitäminen. Teemaan **esimieskoulutuksen tarve ja muoto tunnistettiin** yksi alateema: johtamisen monimuotoisuus ja

haasteellisuus. Alateemat erityistilanteet ja varsinkin teknisten ohjeiden ja teknisten viikatilanteiden hallinta nousivat uusina aiheina esille.

5.5.2 Monimuotoiset opetusmenetelmät esimieskoulutuksessa

Taulukossa 5 on esiteltyä esiin nousseet menetelmät/teemat ja niiden alateemat esimerkkien kanssa alkuperäislausumista koskien toivottuja opetusmenetelmiä laadulliseen aineistoon perustuen. Teemoja muodostui viisi ja alateemoja kuusi.

TAULUKKO 5. Esimieskoulutukseen toivotut opetusmenetelmät laadulliseen aineistoon perustuen (N=18)

Menetelmä/Teema	Alateema	Esimerkkejä alkuperäislausumista
Luennot ja asiantuntijuutta soveltavat menetelmät	Luennot, lähipäivät, dialogiin perustuva opetus, asiantuntijapaneelit	Luento- ja etäopiskelu sisältäen runsaasti harjoittelutilanteita
		Luennot, (tehokkain muoto oppimisen kannalta)
		Luennot ja yhteiset paneelit
		Vuorovaikutteista koulutusta sisältäen myös johtamisen teoriaa. Jonkinlainen kehittämistehtävä kurssin suorittamiseksi olisi hyvä olla.
		Luennot, kokonaiskuvan luomiseksi
Verkkopohjaiset menetelmät	Verkko-opetus, verkkotehtävät	Oppimistehtävät. Oma tuotos vaatii aktiivista aivotyötä.
	Ryhmätehtävät	Ryhmä tehtävät, Moodle kurseja ryhmissä saa vertaistukea ja vaihtaa samassa tilanteessa olevien kanssa mielipiteitä ja kehittää yhteistyötä. Moodlessa voisi tehdä opintoja myös vapaa-ajalla?
		Jotkin detaljiaiheet voisi toteuttaa vaikka verkko-opetuksena.
		Myös verkko opinnot ovat hyvä vaihtoehto jos halua on itsenäisesti kohottaa osaamistaan ja saada uusia näkökulmia johtamiseen.
		Tehtäviä, joutuu itse pohtimaan mistä löytää tarvitsemansa tiedon.

Taulukko 5 jatkuu seuraavalla sivulla

Taulukko 5 jatkuu

Simulaatio-opetus	Harjoittelutilanteet simulaatio-opetuksessa	Simulaatio-opetuksessa käytännön harjoitteet ovat aina parhaita
		Simulaatio-opetus olisi varmasti hyvä tapa opiskella ainakin tietyt asiat
		Simulaatio-opetus, luennot. Näihin liittyy aina vuorovaikutuksellisuus, joka on tärkeää abstraktin asian koulutuksessa.
		Simulaatio-opetusta, työ tekijäänsä opettaa.
Tutustumiskäynnit	Esimiestyön konkretisointi tutustumiskäyntejä toteutamalla	Tutustumiskäynnit vaativiin kohteisiin olisivat mielenkiintoinen lisä esimiestyöhön.
Eri pedagogisten menetelmien yhdistelmä	Teoriasta käytäntöön menetelmiä yhdistämällä	Luento- ja etäopiskelu sisältäen runsaasti harjoittelutilanteita
		Luennot, simulaatio-opetus, tutustumiskäynnit, lähiopetus Teoriassa on ensin hyvä tietää asiat, niiden siirtäminen käytäntöön on tärkeää. Poikkeustilanteiden hallinta tilanteita ylipäätään tapahtuu niin harvoin, että niiden sisältäminen opintoihin olisi hyvä.
		Nopein tapa kehittää esimiestyötä on benchmarkkaus. Naapurilta oppiminen sekä keskustelut käytännön eri asioiden hoitamisesta tuottavat yhdenmukaista johtamista.
		Monipuolista koulutusta. Ei pelkää kalvosulkeisia.
		Vieriopetus, tehokkain keino.

Taulukossa 5 kuvataan sisällön analyysin avulla muodostetut viisi menetelmää/teemaa: **luennot ja asiantuntijuutta soveltavat menetelmät, verkkopohjaiset menetelmät, simulaatio-opetus, tutustumiskäynnit ja eri pedagogisten menetelmien yhdistelmä.** Näille menetelmille/teemoille muodostui kuusi alateemaa (taulukko 5). Luennot, verkko-opetus, verkkotehtävät, simulaatio-opetus ja simulaatioharjoitteet olivat usein toivottuja menetelmiä esimieskoulutukseen. Lähes kaikissa vastanneiden avoimissa vastauksissa oli eri menetelmien yhdistelmiä. Näin sai jo aikaisempi ajatus ja suunnitelmani monimuotoisesta esimieskoulutuksesta vahvistuksen, monimuotoisen koulutuksen toimivuudesta Hätäkeskuslaitoksessa.

Taulukossa 6 ilmaistaan esimieskoulutusta koskevat näkemykset sisältöjen osalta teemoineen ja alateemoineen laadulliseen sisällön analyysiin perustuen. Ensimmäisenä on esitelty **esimieskoulutuksen merkitys ja tarve** alateemalla esimieskoulutuksen ajan-

kohtaisuus. Toisena teemana on esiteltynä **esimieskoulutuksen sisältö ja integrointi työhön** alateemoilla esimieskoulutuksen aihealueet ja esimieskoulutuksen sovittaminen työhön. Tässä taulukossa nousi esiin mm. esimieskoulutuksen ajankohtaisuus, jatkuva koulutus, esimies/johtamistyön lisäkoulutuksen tarve ylipäivystäjille ja vuoromestareille, johtamisen teorian tiedon tärkeys ja ajanpuute ongelmana koulutuksen toteutuksessa.

TAULUKKO 6. Vastaajien näkemyksiä esimieskoulutusta koskevaan kyselyyn: teemoittelu laadulliseen aineistoon perustuen (N=11)

Teema	Alateema	Esimerkkejä alkuperäislausumista
Esimieskoulutuksen merkitys ja tarve	Esimieskoulutuksen ajankohtaisuus	Jatkuva koulutus olisi tärkeää. Tietojen / taitojen ylläpitäminen ja päivittäminen. Mahdollisesti esimerkiksi vuoromestarikoulutuksen saaminen jatko-opintokelpoiseksi.
		Ylipäätensä Hätäkeskuslaitoksen esimieskoulutus ja -rekrytointi pitäisi jo vihdoin saada samalle tasolle kuin muillakin turvallisuusviranomaisilla eli perustutkinnon kautta alalle, tarpeeksi työvuosia ja tarkka seula oman alan esimieskoulutukseen.
		On äärimäisen tärkeää, että tähän asiaan ollaan kiinnitetty huomiota. Toivon, että tutkimuksen avulla saadaan luotua laitokseen tärkeä puuttuva ohjattu ja ajankohtainen asia hoitoon.
		Todella hyvä aihe. Kun rivistä nousee ylipäivystäjäksi, tarvitaan myös koulutusta esimiestehtävään, mikä samalla palvelee myös vuoromestarin tehtävää. Nyt ylipäivystäjille aloitettavassa työohjauksessa kartoitetaan hieman samoja asioita.
		Hienoa jos tulee esimieskoulutusta, tarvetta on
Esimieskoulutuksen sisältö ja integrointi työhön	Esimieskoulutuksen aihealueet	Hyvä, että johtamisen teoriatietoa nostetaan myös esille. Sieltä tulevat perusteet erilaisiin malleihin johtaa työntekemistä, joten ne on hyvä tuntee. Hyvä ja laaja tietopohja auttaa esimiestyössä hahmottamaan laajemmin isoja kokonaisuuksia ja ymmärtämään laitoksen kehittymisen tarpeita sekä hankkeita ja ajattelemaan tulosvastuullisesti.
		Tällä hetkellä Hätäkeskuksessa ei anneta riittävää esimieskoulutusta. Kaikki mainitut aihealueet ovat tärkeitä, mutta niitä ei opeteta. Olenkin hakeutuksessa talon ulkopuoliseen esimieskoulutukseen kun se vaan on mahdollista.
	Esimieskoulutuksen sovittaminen työhön	Yleinen ongelma on ajanpuute. Erinäisiä asioita tulee koko ajan mitä tulisi jalkauttaa henkilöstölle. Tämän lisäksi on asioiden kertaaminen jota tulisi tehdä säännöllisesti. Kun päätyö on hätäkeskustoiminta niin väistämättä joudumme priorisoimaan asioita ja kaikkia ei kyetä toteuttamaan. Asioiden muutosnopeus on kova joten pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta ei voida enää työelämässä toteuttaa.

Yhteenveto tuloksista

Määrällisen ja laadullisen aineistojen analyysin perusteella saatiin kokonaiskuva johtamisesta lähiesimiestyönä sekä strategisesta johtamisesta. Esimiestehtävissä pidettiin tärkeänä vuorovaikutusta, jokaisen työntekijän arvostamista ja luottamuksen saavuttamista, paineiden ja haastavien tilanteiden hallintaa, sekä työntekijöiden aktiivista kuuntelua ja rohkaisemista omien mielipiteidensä esiintuomiseen. Haasteeksi nähtiin oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen sekä muutosjohtamisen tuomat vaateet. Sisällöllisesti ja menetelmällisesti monipuolisen johtamisen koulutusta pidettiin merkittävänä.

6 KOULUTUSSUUNNITELMA YLIPÄIVYSTÄJIEN JA VUOROMESTAREIDEN JOHTAMISEN JA LÄHIESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEEN HÄTÄKESKUSLAITOKSESSA

Tässä pääluvussa esittelen kehittämistyöni toisen vaiheen, koulutussuunnitelman, joka on muotoutunut kyselytutkimuksen tulosten ja aiemman tutkitun tiedon ja asiantuntija-konsultaation (Meri & Lehtonen 2016) perusteella. Koulutussuunnitelmassa on eriteltyinä sisällöt, menetelmät ja aikataulut.

6.1 Koulutuksen sisällöt ja menetelmät

Tässä alaluvussa esittelen koulutuksen sisällöt, tavoitteet ja menetelmät. Tavoitteena on saada mahdollisimman moni osallistumaan koulutukseen, huolimatta siitä, että jakso/vuorotyö aiheuttaa aina haasteita koulutuksen aikataulutukselle. Tärkeää vuorotyössä tapahtuvalle koulutukselle on sen monimuotoisuus.

Koulutuksen sisältönä on *Johtaminen lähiesimiestyönä ja strateginen johtaminen*. On kyseessä pitkäaikainen, vuoden kestävä esimieskoulutus ylipäivystäjille ja vuoromestareille. Koulutuksen sisältö koostuu seuraavista teemoista: **esimiestyön viitekehys sisältäen operatiivisen salijohtamisen ja hallinnollisen johtamisen, ryhmän esimiehenä toimiminen, toimiva vuorovaikutus ja hyvinvoiva ryhmä/tiimi**. Luennot videoidaan ja ne muodostavat osaltaan oppimateriaalin, jotta jokainen voisi valitsemanaan ajankohdasta katsoa videot ja opiskella niiden sisältöjen perusteella. Liitteessä 8 on esiteltyä esimieskoulutuksen opetusmenetelmät sekä arvio opetustilanteiden edellyttämästä ajasta. Aika-arviot perustuvat käsiteltävien kokonaisuuksien laajuuteen ja keskusteluihin Häätäkeskuslaitoksen koulutusasiantuntijoiden kanssa. Liitteessä 9 on esiteltyä neljän lähipäivän aiheet, sisällöt ja opintokokonaisuuksien ryhmittely.

Koulutuksen tavoitteena on, että osallistujat pääsevät syventämään tietojaan ja taitojaan johtamisen ja strategisen johtamiseen liittyvän teorian tiedon alueilla ja osaamisen karttuessa pääsevät soveltamaan oppimaansa tietoa käytännön työssään. Osallistujat analysoivat työnsuunnittelua, työtehtävien ajankäytön hallintaa muuttuvat tilanteet

huomioiden. Osallistujat perehtyvät haastavien tilanteiden hallintaan (esim. simulaatioharjoitukset). Osallistujat syventävät osaamistaan vuorovaikutuksen saralla ja soveltavat oppimaansa jokapäiväisessä työssä ja esim. palaute- ja kehityskeskustelutilanteissa. Osallistujat kehittyvät johtaminen lähiesimiestyönä-aihealueella ja tunnistavat eettisen ja hyvän johtamisen periaatteet.

Opetusmenetelminä ovat luennot lähipäivinä ja virtuaalisesti (videomateriaali), verkko-oppimistehtävät, asiantuntijaluennot verkko-oppimisympäristössä ja reaaliajassa, pienryhmissä työskentely sekä tutustumiskäynnit. Opetusmenetelmien monipuolinen toteuttaminen mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen koulutukseen. Koulutus on suunniteltu vuoden kestäväksi sisältäen lähiopetusta ja verkko-oppimisympäristöissä tapahtuvaa opetusta sekä simulaatiotilanteiden hyödyntämistä. Myös ryhmätehtävät, vieriovetus ja tutustumiskäynnit täydentävät oppimistavoitteiden saavuttamista. (Liite 8) Esimieskoulutuksen aihealueet, opetusmenetelmät ja arvioitu opetusaika perustuvat kyselyaineiston ja laadullisen aineiston analyysin perusteella tunnistettuihin aihealueisiin. Verkko-oppimisympäristö (esim. Moodle) sopii hyvin tämän koulutussuunnitelman mukaiseen verkkotyöskentelyyn. Moodle on kehitetty verkko-opintoja varten ja se on teknologinen muoto opetusmenetelmien joukkoon. Moodlessa voi jakaa esim. tietoa, videomateriaalia, tiedostoja ja tehtäviä. Keskustelufoorumi tuo käyttäjille mahdollisuuden vuorovaikutteisuuteen ja tämä toimi esim. ryhmätöitä tehdessä. Moodlea voidaan soveltaa eri kouluissa opiskelijoiden työvälineenä ja organisaatioissa henkilöstön kehittämisen apuvälineenä. (Sampola 2008, 33-35.)

6.2 Esimieskoulutuksen opintokokonaisuuksien ryhmittely

Esimieskoulutus on koulutussuunnitelmassa jaettu neljään osaan: 1) Esimiestyön viitekehys, 2) ryhmän esimiehenä toimiminen, 3) toimiva vuorovaikutus ja 4) hyvinvoiva ryhmä/tiimi (työvuoro) (kuvio 9). Esimiestyön viitekehys-osa on jaettu kahteen osaan: esimiestyön tehtävät ja rooli, sekä operatiiviseen johtamiseen, sillä vuoromestareiden ja ylipäivystäjien päivittäinen työskentely on molempia. Työvuoron aikana vuoromestareiden ja ylipäivystäjien on hoidettava hallinnollisia/henkilöstöhallinnollisia tehtäviä sekä johtaa hätäkeskuksen operatiivista toimintaa.



KUVIO 9. Esimieskoulutuksen kokonaisuuksien ryhmittely teemoittain.

Esimeskoulutuksen kokonaissisältöjen huomioon ottamisella voidaan osaltaan tukea työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimusten perusteella (Häggman-Laitila 2013, 2014) tiedetään, että työhyvinvointi puolestaan edistää ammattihenkilöstön työn tuloksellisuutta ja pidentää terveysalan työuria. *Esimiestyön viitekehyksessä* kuvataan johtaminen lähiesimiestyönä, henkilöstöstrategian tuntemisen tärkeys, ohjeiden tunnistaminen sekä oman johtamistyön arviointi. Lisäksi tähän liittyy operatiivinen johtaminen. *Ryhmän esimiehenä toimiminen* sisältää työsuunnittelua ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamista sekä kehityskeskustelujen toteuttamista. *Toimiva vuorovaikutus* muodostaa kaiken perustan. Siinä on merkittävää jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saattaminen. Voidaan olettaa, että *hyvinvoivaan ryhmään* heijastuvat edellä olevat asiat.

Sen perustana ovat muun muassa henkilöstön osaamisen arviointi ja työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen. (Kuvio 9.)

6.2 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointisuunnitelma

Koulutuskokonaisuuden ollessa koko vuoden mittainen, tulisi koulutus kokonaisuudessaan arvioida jo ensimmäisen läpikäydyn vuoden jälkeen. Väliarviointi on tärkeää koulutuksen aikana. Näin väliarvioinnit antavat arvokasta tietoa kouluttajille ja koulutuksen järjestäjälle. Esiin voi tulla mahdollisia kehitysehdotuksia ja tässä ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutuksessa varsinkin koulutusmuotojen toimivuus ja koulutuksen tavoitettavuus ovat erityisen tärkeitä seikkoja. Sisältöjen ajankohtaisuus on myös tärkeä tarkistaa. Ohjeistuksia voidaan uusia ja mahdollisten toimenkuvien muutokset on hyvä ottaa huomioon.

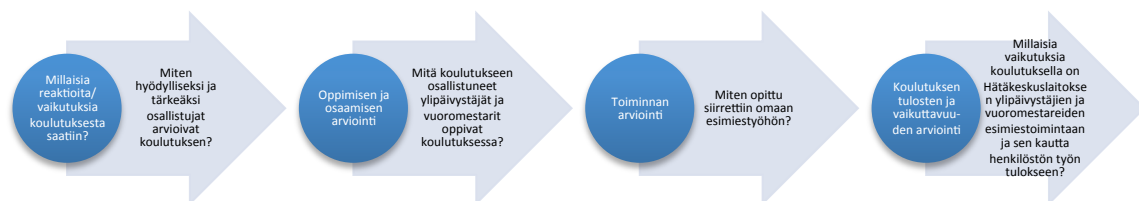
Donald Kirkpatrick on kirjoittanut neljä artikkelia 1954 ja kehittänyt 1959 neljän tason mallin koulutuksen vaikuttavuudesta (The four levels of evaluation) (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 3-9, viitattu 28.2.2016). Kirkpatrickin neljä vaikuttavuuden tasoa käsittelevät seuraavat tasot: reaktiot (reaction), oppiminen (learning), käyttäytyminen (behavior) ja vaikutukset (results). Reaktiovaihe sisältää koulutettavien välittömät reaktiot. Oppimisvaihe sisältää koulutuksen ansiosta tapahtuvan oppimisen. Käyttäytymisvaihe sisältää tietoa siitä, onko koulutus aiheuttanut työkäyttäytymisessä muutoksia. Vaikutusosassa nähdään, onko työkäyttäytymisen/osaamisen muutokset vaikuttaneet organisaation tuloksiin. (Kuvio 10.)



KUVIO 10. Kirkpatrickin vaikuttavuusmalli (Kirkpatrick 2005, 5-7)

Vaikuttavuuden arviointia tulisi suorittaa koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen. Ennen koulutuksen aloittamista tulisi vaikuttavuuden tavoitteet olla jo tiedossa. (Kirk-

patrick & Kirkpatrick 2005, 6, viitattu 28.2.2016). Tässä kehittämistyössä tuotetun koulutussuunnitelman mukaisen esimieskoulutuksen aikana olisi mahdollista suorittaa ensimmäisen vaiheen (reaktiot) arviointi. Kirkpatrickin malli sopii tämän kehittämistyön jatkokehittämisen menetelmäksi hyvin, sillä malli soveltuu hyvin yksittäisten koulutusten tai koulutusohjelmien vaikuttavuuden arviointiin. (Pelttari & Vaara 2011, 9-10, viitattu 28.2.2016). Lehtinen (2010) on käyttänyt Kirkpatrickin mallia vaikuttavuudesta tutkimuksensa teoreettisena viitekehyksenä. Malli on yksinkertainen ja toimiva, mutta on saanut paljon kritiikkiä osakseen yksinkertaisuutensa vuoksi ja siksi että mallin mukaan ei voi ottaa ulkoisia tekijöitä tarpeeksi huomioon. (Lehtinen 2010, 32-35, viitattu 26.2.2016.) (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Hätäkeskuslaitoksen ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutuksen vaikuttavuuden malli. Kirkpatrickin vaikuttavuuden arvioinnin tasoja ja Friskin (2005, 8) kuviota mukailten

Nämä neljä arvioinnin tasoa eroavat toisistaan vaativuudessa. Yksinkertaisinta on arvioida ensimmäinen taso jo koulutuksen aikana. Vaativuustaso kasvaa siirryttäessä kohti tulosten ja vaikuttavuuden tarkastelua tässä esimieskoulutuksessa. (Frisk 2005, 9.) Toiminnan arviointia ja tulosten vaikuttavuutta arvioidaan vasta esimieskoulutuksen jälkeen. Kehittämistyöni osalta mielekästä olisi suorittaa vaikuttavuuden arviointi kahdes- tai kolme vuotta viimeisessä tasossa noin kahden vuoden jälkeen koulutuksesta. Näin pitkä aikaväli aiheuttaa ongelmia siinä, että hätäkeskustyössä tulee jatkuvasti uutta opittavaa ja kaksi vuotta aiemmin opittu asia on todennäköisesti jo vanhentunutta tietoa. Siksi näkisinkin, että tuleva esimieskoulutus olisi vuosittain jatkuva koulutus intervalleissa. Koulutukseen voisi näin lisätä uusia sisältöjä ja poistaa vanhentunutta tietoa.

Kehittämistyön koulutussuunnitelman tuottaman esimieskoulutuksen aikana on tarkoituksenmukaista suorittaa ensimmäinen tason arviointi. Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden reaktiot on hyvä selvittää käyttäen kyselylomakkeita, koulutustilanteen havainnointia ja keskusteluja/haastatteluja hyväksi. Useimmiten reaktioiden arviointia on kehitetty käyttäen sähköistä palautelomaketta hyväksi (Frisk, 2005, 16). Toisen tason eli oppimisen arvioinnin tarkoitus on tuottaa tietoa esimieskoulutuksen kehittämistä varten, arvion kautta tarkentaa osallistujien oppimia koulutettuja asioita, tehostaa osallistujien oppimista ja vaikuttaa asenteisiin (Frisk 2005, 20-21. Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, 5, viitattu 28.2.2016).

Kolmannen tason, toiminnan arviointi-tason tarkoituksena on selvittää esimieskoulutuksen jälkeen, miten koulutus on muuttanut ylipäivystäjien ja vuoromestareiden toimintaa, esimiestyötä ja johtamista. Tämän arvioinnin avulla tämä muutos saadaan konkretisoitua, että nähdään hyödyntävätkö ylipäivystäjät ja vuoromestarit oppimiaan asioita toivottulla tavalla työssään. (Frisk 2005, 25.) Koulutusmenetelmät vaikuttavat siihen, miten ylipäivystäjät ja vuoromestarit voivat käyttää oppimaansa omassa työssään jatkossa. Opittujen asioiden soveltamista omassa työssä tukee se, että oppimistilanteet voidaan rinnastaa todelliseen työhön tai että oppimistilanteet tehdään mahdollisimman samanlaisiksi kuin tilanteet todellisessa työssä. Koulutuksessa ongelmaperustainen oppiminen lähestymistapana voi auttaa soveltamaan opittua tietoa ylipäivystäjien ja vuoromestareiden työssä, sillä ongelmaperustainen oppiminen perustuu todellisiin tapauksiin ja ongelmiin. (Frisk 2005, 27-28.)

Neljännän tason, koulutuksen tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnin tarkoituksena on arvioida esimieskoulutuksen kokonaisvaikutuksia Hätaikeskuslaitoksen ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimiestyöhön- ja toimintaan, sekä sen myötä henkilöstön työn tulokseen. Koulutuksen tuloksellisuuden arvioinnilla tarkoitetaan arviointia resurssien oikeanlaisen käytön ja päämäärien saavuttamisesta. Friskin (2005, 37) ja Raivolan (2000, 201-202) mukaan tuloksellisuudessa voidaan erottaa kolme näkökulmaa: toiminnan vaikuttavuus, toiminnan tehokkuus ja toiminnan taloudellisuus. Hätaikeskuslaitoksessa tämän koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa ei puututtaisi lainkaan taloudellisiin asioihin rahallisessa mielessä. Hätaikeskuslaitoksen ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutuksen vaikuttavuuden toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus merkitsisi työn laadullisena kasvuna ja tehtävien käytössä olevien resurssien (esim. ensihoitoyk-

sikköresurssien oikeanlainen hyödyntäminen tehtävissä) oikeanlaisena ja tarkoituksenmukaisena käyttönä. Työn laatua, resurssien oikeanmukaista käyttöä ja tehtävien oikeoppista käsittelyä voidaan tarkastella yksilötasolla ja vuorokohtaisesti. Päämääränä tällä neljännellä tasolla on selvittää esimieskoulutuksen kokonaisvaikuttavuus ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimiestyön laatuun, osaamiseen ja sitä kautta Hätäkeskuslaitoksen päivistyshenkilöstön työn laadun parantamiseen.

Hätäkeskuslaitoksessa ei voida koulutuksen vaikuttavuutta mitata samalla tavalla rahallisena voittona/tuloksena, kuten kaupallisissa organisaatioissa, vaan tässä vaikuttavuus peilautuu lopulta yhteiskuntaan, yhteiskunnan jäsenten saadessa koulutuksen lopputuloksena parempaa palvelua Hätäkeskuslaitokselta. Tätä neljättä tasoa voidaan konkreettisesti mitata Hätäkeskuslaitoksen esimieskoulutuksen osalta esim. osaamiskartoituksilla, eri osapuolten käsitysten selvittämällä haastattelemalla, asiantuntija-arvioilla, kyselytutkimuksella, tehtävien tilastoilla, lokitiedoilla ja Hätäkeskuslaitoksen sisäisillä laatumittareilla. (Frisk 2005, 51.)

7 POHDINTA

Tässä pääluvussa tarkastelen kehittämistyöni prosessia edeten alkuvaiheen lähtökohdista koulutuksen vaikuttavuuteen ja oman kehittämistyöni jatkokehittämisen mahdollisuuksiin. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kuvata ylipäivystäjien ja vuoromestareiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja pedagogisia koulutusmenetelmiä koulutuksen toteuttamiseksi. Tavoitteena oli luoda esimieskoulutusta käsittelevä koulutussuunnitelma Häätäkeskuslaitoksen käyttöön, koskien juuri operatiivisen henkilöstön lähiesimiehiä. Kehittämistyön toisessa vaiheessa tuotettiin koulutussuunnitelma ensimmäisen vaiheen kyselytutkimuksen aineistoon ja tutkimustietoon sekä kirjallisuuteen perustuen.

7.1 Esimieskoulutus henkilöstöjohtamisen perustana

Kehittämistyöni kyselytutkimuksella kerätyn aineiston ja kirjallisuuden avulla esitin Häätäkeskuslaitokselle esimieskoulutusta käsittelevän koulutussuunnitelman. Tarkoituksena on, että se tulisi hyödynnettäväksi henkilöstöjohtamisen osaamisalueiden vahvistamisessa. Kirjallisuushakujen perusteella ei ollut juurikaan löydettävissä tämän tyyppistä aikaisempaa tutkimusta, joskin aihetta sivuavia tutkimuksia oli tunnistettavissa esim. koskien arviointia sekä johtamista suurissa katastrofitilanteissa ja johdollisia koulutuksia (emergency management) (Wang, Wei, Xiang, Wu, Xu, Liu & Nie 2008, 1-8, Sullivan 2012, 36-43). Osassa tutkimuksia on korostettu esimiesosaamisen merkitystä ja kulttuurisen pätevyyden omaamista vaikeissa olosuhteissa (Knox & Haupt 2015, 619-634). Aihealueeseen perehtyminen oli perusteltua, koska Häätäkeskuslaitoksen tavoitteena on uudistaa ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutusta.

Tätä tutkimusta tukee Erosen (2011) tutkimus voimaannuttavasta johtamisesta työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Siinä korostuu poliisilaitosten lähijohtajien ja päälliköiden toiminnan johdonmukaisuus sekä kiinnostus henkilöstön kehittämisestä ja kannustamisesta aloitteellisuuteen. Erosen (2011) mukaan nykyaikaisen johtamisen lähtökohtana on ihmisen/henkilöstön arvostaminen. Vuorovaikutuksen, tiimityön merkitys ja työntekijöiden jatkuva kehittäminen ja koulutus ovat tärkeitä. (Ero-

nen 2011, 62-92, viitattu 27.4.2017.) Sydänmaanlakan (2003) tutkimuksen mukaan ihmiset oppivat parhaiten itse tekemällä ja itsearviointi omasta osaamisesta on tärkeää. Hänen mukaansa esimieskoulutus on hyödyllinen silloin, kun koulutus on räätälöity ajallisesti ja sisällöllisesti organisaation tarpeita vastaavaksi. (Sydänmaanlakka 2003.) Tämä tukee kehittämistyötäni, koska esimieskoulutussuunnitelma on kehitetty Häätäkeskuslaitoksen käyttöön Häätäkeskuslaitoksen ylipäivystäjille ja vuoromestareille. Esimieskoulutuksen yhtenä opetusmenetelmistä muiden lisäksi on vieriopetus. Siinä osallistujat pääsee itse tekemään ja soveltamaan oppimaansa käytännössä. Hansonin tutkimuksessa on tuotu esiin monimuotoisten opetusmetodien merkitys johtamisen kehittämisessä ja siihen liittyvässä koulutuksessa. (Hanson 2013, 106-120, viitattu 6.5.2017.)

Valittuja esimieskoulutuksen sisältöjä sivuaa Boen (2015) tutkimus johtamisen osaamisen kehittämisessä Norjan armeijan esimiesten keskuudessa. Boen (2015) tutkimus painottaa henkilökohtaisen pätevyyden, sosiaalisen asiantuntijuuden ja asiasisällön asiantuntijuuden merkitystä esimiestyössä (Boe 2015, 288-292, viitattu 6.5.2017). Nämä kolme asiaa ovat rinnastettavissa tämän kehittämistyön esimiestyön viitekehykseen.

Esimieskoulutusta ja sen vaikuttavuutta on tutkittu kvantitatiivisessa pitkittäistutkimuksessa (Fizpatrick, Modic, Van Dyk & Hancock 2016), jossa esimieskoulutuksen kesto oli 3-6 kuukautta. Esimiesosaaminen mitattiin ennen esimieskoulutusta, koulutuksen päätyttyä ja kolme kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen. Tuloksissa oli nähtävissä merkittäviä parannuksia esimiestyössä kolme kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen. Tutkimuksen johtopäätöksenä näkyi, että esimieskoulutuksen jatkamiselle on tarvetta kliinisen sairaanhoidon alueella. (Fizpatrick ym. 2016, 561-565, viitattu 6.5.2017.) Fizpatrickin ym. (2016) tutkimuksen tulos tukee tämän kehittämistyön tavoitetta, tarkoitusta ja tulosta. Lisäksi heidän tutkimuksestaan saadaan tukea tässä kehittämistyössä kehitettyyn esimieskoulutusta koskevaan suunnitelmaan, sen sisältöihin ja vaikuttavuuden arviointiin.

Lindsay ym (2009) tutkimuksessa todetaan esimiestyön olevan vaikea osa-alue mitata. Heidän tutkimus kohdistui esimieskoulutusten arviointiin ja USAFA:n (United States Airforce Academy) esimieskoulutuksen vaikuttavuuden arviointiin. Lisäksi he toivat esille kaksi arviointimallia (Bloomin taksonomia, Kirkpatrickin malli), joilla vaikuttavuutta voisi mitata saman tyyppisissä olosuhteissa. (Lindsay ym. 2009, 163-173, viitattu

6.5.2017.) Lindsay ym. (2009) tutkimus tukee osaltaan tämän kehittämistyön tuotoksen vaikuttavuuden arviointiosaa, jossa on myös valittuna Kirkpatrickin malli vaikuttavuuden arviointimallin perustaksi.

7.2 Kyselytutkimuksen tulosten tarkastelua

Johtaminen lähiesimiestyönä

Tässä alaluvussa kuvataan yhteenveto ja pääpiirteet määrällisistä ja laadullisista tuloksista ja kuinka ne täydentävät toisiaan. Kyselyn määrällisen osan tulokset kohdentuivat johtamiseen lähiesimiestyönä ja strategiseen johtamiseen. Näiden osalta tarkasteltiin esimiestyöhön sisältyen oman osaamisen tason arviointia ja aihealueiden tärkeyttä esimieskoulutuksessa. Vastanneet arvioivat oman osaamisen tason korkeaksi lähiesimiestyössä seuraavien aihealueiden osalta: jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen, paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä, sekä työntekijöiden aktiivisen kuuntelun ja rohkaisemisen omien mielipiteidensä esiintuomiseen.

Tutkimusten (Kanste 2000, Kanste ym. 2006) perusteella tiedetään, että hyvä johtaminen ja esimiestoiminta voivat olla työntekijöille suojaava tekijä työuupumusta vastaan. Johtamisessa merkittävää on henkilöstökonfliktien hallinta, moniammatillinen yhteistyö sekä palkitseva toiminta (Kanste ym. 2006). Konfliktitilanteet ja työstä saatu arvostuksen puute voivat olla ilmentymiä eettisistä ongelmista hoitotyön johtamisessa (Aitamaa, Leino-Kilpi, Iltanen & Suhonen 2016, 646-658).

Tämän kehittämistyön tuloksissa johtamiseen liittyvän teorian hallinta oli vastanneiden arvion mukaan tyydyttävä tai kohtalaista. Oman johtamistyön arvioinnin ja kehittämisen osaamisen vastanneet arvioivat olevan heikkoa tyydyttävää tai kohtalaista. Esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeyttä pidettiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vaikka vastanneet kokivat omassa johtamiseen liittyvän teorian hallinnassa puutteita, alle puolet vastanneista ei kuitenkaan kokenut johtamiseen liittyvän teorian hallintaa niin tärkeänä aihealueena esimieskoulutuksessa. Vastanneet pitivät pääsääntöisesti tärkeänä ja erittäin tärkeänä paineiden ja haastavien tilanteiden hallintaa esimiestyössä.

Strateginen johtaminen

Esimiestehtävissä toimivat arvioivat strateginen johtamisen osalta oman osaamisen tason parhaaksi hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tuntemisessa, opiskelijoiden ohjaamisessa ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Heikompana osaamisena nousivat esiin hätäkeskuslaitoksen strategian ja henkilöstöstrategian tunteminen, muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi, henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa sekä sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen.

Tärkeinä aihealueina strateginen johtaminen-osassa pidettiin kehityskeskustelujen toteuttamista, palautteen antamista ja vastaanottamista, työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä sekä henkilöstön osaamisen arviointia. Vähemmän tärkeinä aihealueina vastanneet pitivät hätäkeskuslaitoksen strategian ja henkilöstöstrategian tuntemista, muutosjohtamista ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointia sekä sisäistä viestintää ja tiedonkulun edistämistä.

Kvalitatiivisen/laadullisen aineiston tulokset tukevat kvantitatiivisen aineiston tuloksia. Molemmissa korostuivat vuorovaikutuksen merkitys. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousivat keskeisinä asioina esiin niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tuloksen tarkastelussa. Myös työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen, sekä oman osaamisen ylläpitäminen ilmenivät keskeisinä molempien aineistojen analyysin perusteella.

Koulutus ja henkilöstön osaamisen kehittäminen

Kehittämistyöni kyselytutkimuksen aineiston perusteella laadittiin Hätäkeskuslaitokselle esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma. Tarkoituksena on, että se tulisi hyödynnettäväksi henkilöstöjohtamisen osaamisalueiden vahvistamisessa. Uuden koulutussuunnitelman käytäntöön juurruttamisen jälkeen (esimerkiksi kahden vuoden ajan), olisi tarkoituksenmukaista ja mahdollista tutkia sen vaikuttavuutta lähiesimiesten henkilöstöjohtamisen osaamiseen. Meriläisen (2005, 49) mukaan koulutuksen vaikuttavuuden kannalta on olennaista, että koulutettavat ovat mukana päättämässä koulutuksen sisäl-

löistä. Osallistamisen kautta saadaan koulutettavat henkilöt sitoutumaan koulutukseen ja kouluttautuminen on mielekästä ja opiskelu motivoitunutta. On tärkeää jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon koulutettavan henkilöstön aikaisempi osaaminen, kouluttautumisen motiivit ja oppimisen tarpeet. Meriläisen (2005, 49) mukaan vaikuttavuudeltaan hyvän koulutuksen on todettu olevan sidoksissa koulutuksen hyödyntämismahdollisuuksiin omassa työssä. Osallistamista pääsisi toteuttamaan jo väliarviointien kautta joko kirjallisesti tai suullisesti.

Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella lyhyellä aikavälillä tai pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin vaikutukset ilmenevät välittömästi koulutuksen aikana ja heti sen jälkeen esim. uutena tietona ja taitona. Pitkän aikavälin koulutuksen vaikuttavuudet nähdään vasta vuosien jälkeen esimerkiksi yksilön asiantuntijuuden kehittymisenä omalla erikoisalallaan, työllistymisenä ja etenemisenä uralla. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tutkia kolmella eri tasolla. Mikrotasolla selvitetään yksilötason koulutuksen vaikuttavuutta. Yksilötasolla vaikuttavuutta tutkitaan yleensä kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Mesotasolla keskitytään tutkimaan vaikuttavuutta oppilaitosten tai organisaatioiden/yritysten tasolla. Makrotasolla tutkitaan koulutuksen vaikuttavuutta yhteiskuntaan. Kehittämistyössäni keskitytään ylipäivystäjien ja vuoromestareiden koulutukseen ja jatkokehittämismahdollisuutena olisi selvittää mikrotasolla koulutuksen vaikuttavuus noin kahden vuoden aikajänteellä. (Meriläinen 2005, 46-47).

Koulutuksen vaikuttavuuden selvittämisellä voidaan olettaa olevan merkitystä koulutuksien jatkumiselle ja myös työntekijöiden työllistymiselle. Ylipäivystäjien keskuudessa on Hätäkeskuksissa ollut nähtävissä, että työntekijöistä osa pysyy ylipäivystäjän tehtävässä vain vähän aikaa. Osasyynä on voinut ollut koulutuksen puute. Ylipäivystäjäksi nimittämisen jälkeen on koulutus tehtävään ollut vähäistä. Työ ja työtehtävät ovat saatettu kokea mahdollisesti liian vaativaksi ja on hakeuduttu takaisin hätäkeskuspäivystäjän virkaan, tai on hakeuduttu töihin eri työtehtäviin. Henkilötyövuodet ovat valtiolla Hätäkeskuslaitoksen tiimoilta olleet laskusuhdanteisia jo useamman vuoden (Liite 10). Koulutussuunnitelmalla, koulutuksella ja koulutuksen vaikuttavuuden todentamisella voisi tuoda näkyväksi päättäjille koulutuksen tuomat positiiviset laadulliset vaikutukset. Samoin koulutuksen vaikuttavuuden todentamisella tuotaisiin esille koulutuksen todellinen tarve ja työvoiman lisäämisen tarve. Koulutuksen toteuttamiseen tarvitaan ajallisia

ja rahallisia resursseja. Koulutuksen voidaan olettaa olevan hyväksi henkilöstölle, työssä jaksamiselle ja työn laadulle.

7.3 Eettisten näkökohtien ja luotettavuuden arviointia

Tämän opinnäytetyön aihealue oli tärkeä, koska Hätäkeskuslaitoskontekstissa vastaavaa kehittämistyötä on tehty vähän. Tähän perustuen toteutui aiheen valinnan eettinen oikeutus. Eettiset ja hyvän käytännön mukaiset periaatteet otettiin huomioon kehittämistyön kaikissa vaiheissa (TENK 2012). Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä Hätäkeskuslaitoksen esimieskoulutuksen kehittämisessä ja siinä erityisesti lähijohtamisen ja strategisen johtamisen alueiden huomioinnissa. Näin tuloksilla on merkitystä, kun ne ovat hyödynnettävissä käytäntöön (Sampola 2008, Metsämuuronen 2009, 84-87).

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden arviointi kohdistui erityisesti mittarin reliabiliteetin ja validiteetin arviointiin (alaluku 4.2). Tätä opinnäytetyötä varten laadittiin kyselylomake, jonka sisältövaliditeetin arvioinnin osalta saatiin sitä tietoa, mitä oli tarkoitus mitata (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 152-156). Kehittämistyössä hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä kirjallisuutta sekä aikaisempia mittareita. Tavoitteena oli saada tuotettua tietoa hyödynnettäväksi Hätäkeskuslaitoksessa esimieskoulutukseen. Tämä tavoite saavutettiin, vaikka vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, mikä onkin tyypillistä sähköisissä kyselyissä. Kyselyistä tiedotettiin Hätäkeskuslaitoksessa ja kyselyn tärkeys tuotiin esiin myös saatekirjeessä (Vilka 2015, 189-192). Kuitenkin on mahdollista, ettei tieto tavoittanut kaikkia. Jatkossa kyselyiden lisäksi olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää myös laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Kyselylomakkeen laadinnassa pohdintaa herätti sen sisältövalinnat ja laajuus. Hätäkeskussalin salitekniikan opetus oli mukana yhtenä aihealueena ensimmäisessä kyselylomakkeen versiossa. Asiantuntijakonsultaatioihin (Hätäkeskuslaitos) perustuen poistettiin tämä osa, koska se kohdistuu enemmän käytännön opetukseen ja on eri aihealuetta kuin muu kyselylomakkeen sisältö (johtamisen teoria/strategia ja henkilöstön hallinta ja strategia). Kuitenkin erityistilanteet ja hätäkeskussalin tekniikka ja tekniset ohjeet tulivat esiin laadullisessa aineistossa. Näin vastanneiden mielipiteet ja toiveet saatiin esiin tästäkin aihealueesta.

7.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyössä tuotettiin uutta näkökulmaa ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimiestyön oman osaamisen tason arvioinnista. Aikaisempaa tutkimustietoa on tunnistettavissa vähän tästä aihealueesta. Lisäksi tuotettiin uutta tietoa esimieskoulutuksen sisällöistä, aihealueista ja menetelmistä, joiden tärkeyttä esimiestehtävissä toimivat arvioivat.

Tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Johtaminen lähiesimiestyönä.

Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimiestehtävissä työntekijöiden arvostamista ja luottamuksen saavuttamista pidettiin erittäin tärkeinä. Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä on hyvällä tasolla esimiestehtävissä toimivien oman arvioinnin mukaan. Samoin työntekijöiden kuuntelu ja rohkaiseminen heitä tuomaan esiin omia mielipiteitään on keskeistä esimiestehtävissä. Johtamiseen liittyvän teorian tiedon hallinnasta tarvitaan lisäkoulutusta. Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen ovat myös tulevaisuudessa keskeisiä kehittämisalueita.

2. Strateginen henkilöstöjohtaminen

Ylipäivystäjät ja vuoromestarit tuntevat työhönsä liittyvät ohjeistukset ja kehittämisasiat. Työssä huolehditaan hyvin opiskelijoiden ohjauksesta ja uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Tämän päivän olennainen asia, muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi, koettiin heikompana kuin muut alueet. Hätäkeskuslaitoksen strategioiden tuntemista ei pidetty tärkeänä. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen ja kirjattujen toimenpiteiden toteutuksen osaaminen koettiin myös heikkona alueena. Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun edistäminen sekä vahvistaminen nähtiin tärkeäksi. Kehityskeskusteluja pidettiin tärkeänä alueena. Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen ja osaamisen arviointi korostuvat työssä ja sitä pidetään tärkeänä. Vuoro-vaikutus koettiin tärkeimmäksi aihe-alueeksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen kanssa.

3. Koulutuksen merkitys

Koulutusten suunnittelun osalta on merkittävää, että esimiestehtävissä toimivat pääsevät syventämään tietojaan ja taitojaan lähijohtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Koulutusta tarvitaan vuorovaikutuksen kehittämisessä ja hyvä esimieskoulutus tukee myös työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämistä. Esimiestaitojen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat keskeisiä teemoja, joita on tärkeää toteuttaa monipuolisten opetusmenetelmien avulla.

Jatkossa tarvitaan kohdennetusti tietoa työntekijöitä arvostavasta johtamisesta ja johtamiseen sekä esimiestyöhön liittyvistä eettisistä ongelmatilanteista. Aihealueita voitaisiin lähestyä laadullisin menetelmin, joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja hyödyntämällä. Myös organisaatioissa tapahtuva jatkuva muutos ja sen heijastumat lähiesimiestyöhön edellyttävät tutkimusta sekä monialaisen yhteistyön näkökulman esiin ottamista. Esimieskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi toisi uutta tietoa organisaatiolle koulutuksen hyödyistä käytännössä ja lähiesimiestyötä koskevassa koulutuksessa Hätäkeskuslaitoksessa.

LÄHTEET

Aitamaa, E., Leino-Kilpi, H., Iltanen, S & Suhonen, R. 2016. Ethical problems in nursing management: The views of nurse managers. *Nursing Ethics*, 23(6), 646-658.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Asiantuntijakeskustelu 2016, Hätäkeskuslaitos koulutussuunnittelija Virpi Meri, Hätäkeskustoiminnan kehittämissyksiön päällikkö Kyösti Lehtonen.

Frisk, T. 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. Educa-Instituutti Oy. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, Terveyshallintotiede. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Helsilä, M. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Salojärvi, S. (toim.) 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014 Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Pro-gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteen laitos.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo: Bookwell Oy.

Häggman-Laitila A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon Tutkimus* 32 (4), 301–310.

Häggman-Laitila A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Bookwell Oy, Porvoo, 143–145.

Hätäkeskuslaitos. HAK; Ohje henkilöstökoulutuksen järjestämisen periaatteista, 2013, viitattu 25.11.2016.

Hätäkeskuslaitos. HAK; Vuoromestarin salityöskentelyohje 2012, viitattu 25.11.2016.

Hätäkeskuslaitos. Vuoromestarin ja ylipäivystäjän toimenkuvat, Hätäkeskuslaitos, sähköinen tiedote 12.6.2015, viitattu 23.11.2016.

Hätäkeskuslaitos, esittelydiasarja 2016, viitattu 25.11.2016.

Hätäkeskuslaitos, esittelydiasarja 2017, viitattu 5.5.2017.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kanste O. 2005. Moniulotteisen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Oulu University press, Oulu

Kanste, O., Lipponen, M., Kyngäs H & Ukkola L. 2008. Terveydenhuoltohenkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede* 20 (5), 278–288.

Kivelä, J. 2016. Hiljainen hälytys. Yhteiskunnan häiriötilanteiden hallinnan tila vuosina 2012-2014. Helsinki: Unigrafia Oy.

Knox, C, C & Haupt, B. 2015. Incorporating cultural competency skills in emergency management education. *Disaster Prevention and Management*, 24, 619-634.

Kuula, A 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Laaksonen, H., Niskanen, J & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meriläinen, M. 2005. Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden arviointi. ”Ammatillisten opintojen opettajien ja sidosryhmäläisten arvio kehittämishankkeen merkityksestä työkäytäntöjen kehittymiselle”. Joensuun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. N:o 92. Joensuun yliopistopaino.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Oy Edita Ab.

Norri-Sederholm, T. 2015. Tilanne päällä! Tiedon tarpeesta jaettuun tietoon - Häätäkuspäivystäjän ja ensihoidon kenttäjohtajan tilannetietoisuus. Väitöskirja. Itä- Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Grano Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pirnes, U. 2001. Kehittyvä johtajuus johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pirskanen, S. 2003. Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys ja hoitotyön johtajan voimavaroja vahvistava johtamistyyli- Kyselytutkimus kotihoidon työntekijöille. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Polit, D, F. & Beck, C, T. 2004. Nursing Research. Principles and Methods. Seventh edition. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Puha, E. 2013. Hoivan ja hoidon lähijohtajien ja henkilöstön arviointeja johtamisosaamisesta. Pro gradu – tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Porvoo: WSOY.

Reikko, K., Salonen, K & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print Oy.

Sampola, P. 2008. Käyttäjakeskeisen käytettävyyden arviointimenetelmän kehittäminen verkko-opetusympäristöihin soveltuvaksi. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tietotekniikan laitos.

Siljander, J. 2004. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä urakehityksestään ja siihen vaikuttavista tekijöistä- ”Jos minne lie, polkuni vie...” Pro Gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto, terveystieteiden ja talouden laitos.

Sippala, P. 2014. Sosiaalityön lähijohtaminen kunnan sosiaalitoimistossa sosiaalisen tuen näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.

Sullivan, D, K. 2012. Higher Education Emergency Management Survey. Journal of Chemical Health & Safety, 36-43.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa: Hansaprint Oy 2012.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. Korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Utriainen, K, Ala-Mursula L & Virokannas H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9(1), 29–36.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Kustannus. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Wang, C., Wei, S., Xiang, H., Wu, J., Xu, Y., Liu, L & Nie, S. 2008. Development and evaluation of a leadership training program for public health emergency response: results from a Chinese study. BMC Public Health, 8:377, 1-8.

Digitaaliset lähteet

Boe, O. 2015. Developing leadership skills in Norwegian military officers: Leadership proficiencies contributing to character development and officer competency. Department of Military Leadership and Tactics, Norwegian Military Academy. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 186. (2015) 288-292. Viitattu 6.5.2017.

[http://ac.els-cdn.com/S1877042815022776/1-s2.0-S1877042815022776-](http://ac.els-cdn.com/S1877042815022776/1-s2.0-S1877042815022776-main.pdf?_tid=a173bfa8-3307-11e7-84e0-00000aacb360&acdnat=1494149532_5a83935479824578fea4078532a4fc5b)

[main.pdf?_tid=a173bfa8-3307-11e7-84e0-](http://ac.els-cdn.com/S1877042815022776-main.pdf?_tid=a173bfa8-3307-11e7-84e0-00000aacb360&acdnat=1494149532_5a83935479824578fea4078532a4fc5b)

[00000aacb360&acdnat=1494149532_5a83935479824578fea4078532a4fc5b](http://ac.els-cdn.com/S1877042815022776-main.pdf?_tid=a173bfa8-3307-11e7-84e0-00000aacb360&acdnat=1494149532_5a83935479824578fea4078532a4fc5b)

Fizpatrick J.J., Modic, M.B., Van Dyk, J & Hancock, K.K. 2016. A Leadership Education and Development Program for Clinical Nurses. *The Journal of Nursing Administration*. Volume 46, Number 11, November 2016. 561-565. Viitattu 6.5.2017.

http://journals.lww.com/jonajournal/Fulltext/2016/11000/A_Leadership_Education_and_Development_Program_for.5.aspx

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Akateeminen Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Viitattu 27.4.2017.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66832/978-951-44-8600-5.pdf?sequence=1>

Hanson, B. 2013. *The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning*. *Advances in Developing Human Resources* 15(1) 106-120. Viitattu 6.5.2017.

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422312465853>

Hiltunen, P. 2016. *Out-of-hospital Cardiac Arrest in Finland*. University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Faculty of Health Sciences. Publications of the University of Eastern Finland. Viitattu 25.4.2017.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2079-9/urn_isbn_978-952-61-2079-9.pdf

Hopearuoho, T & Seppälä, J. 2016. *Ensihoito-opas. Häätakeskuksen ja henkilöstön tehtävät*. Viitattu 27.4.2017.

<http://www.terveysportti.fi.ezp.oamk.fi:2048/dtk/aho/koti>

Häätakeskuslaitos 2015. Viitattu 21.5.2015.

<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos>

Häätakeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2010-2015. Viitattu 21.5.2015.

www.112.fi/henkilostostrategia

Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöstrategia 2016-2020. Viitattu 6.3.2017.

<http://www.112.fi/hatakeskuslaitos/strategia>

Hätäkeskuslaitoksen strategia 2010-2015. Viitattu 21.5.2015.

www.112.fi/strategia

Hätäkeskuslaitoksen strategia 2016-2020. Viitattu 22.3.2017.

http://www.112.fi/download/66150_75435_Hatakeskuslaitos_strategia_2016-2020_julkaisu_FINAL.pdf?ad4a14f00f5fd488

Hätäkeskuslaitoksen Häläri-lehti. Viitattu 21.5.2015.

http://112.fi/halari/112_oikea_kaytto/112_oikea_kaytto/10/0/kielikysymyksiä_40418

Hätäkeskuslaitos 2015 ajankohtaista. Viitattu 22.5.2015.

http://www.112.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2/0/uusi_hatakeskustietojärjestelmä_ericat_otaan_kayttoon_vuonna_2015_38341

Hätäkeskuslaitos. Hätäkeskuslaitoksen tilastoja 2016. Viitattu 5.5.2017.

http://www.112.fi/download/72646_Tilastolakana_tammi-joulukuu_2016.pdf?61190e1e7161d488

Kirkpatrick, D., Kirkpatrick, J. 2005. Transferring Learning to Behavior. Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 28.2.2016.

<http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/reader.action?docID=10221992>

Laki hätäkeskustoiminnasta 20.8.2010/692. Viitattu 29.3.2015, 22.5.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100692?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hatakeskuslaki>

Lehtinen, A-K. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla - Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu, markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro-gradu tutkielma. Viitattu 26.2.2016.

https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/514/hse_thesis_12382.pdf?sequence=1

Lindsay, D.R., Foster, C.A, Jackson, R.J & Hassan, A.M. 2009. Leadership Education and Assessment: A Developmental Approach. Journal of Leadership Education. Volume 8, Issue 1- Summer 2009. 163-173. Viitattu 6.5.2017.

http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/197/JOLE_8_1_Lindsay_Foster_Jackson.pdf

Miinalainen, R. 2017. Hoitohenkilöstön työkierto ja ammatillinen osaaminen sairaalassa: haastattelututkimus. Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 25.4.2017.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20170189/urn_nbn_fi_uef-20170189.pdf

Pelttari, S., Vaara, A. 2011. Koulutuksen arviointi yritys- ja korkeakoulumaailmassa Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Opettajankoulutuksen kehittämishanke. Viitattu 28.2.2016.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35123/Vaara-Mursu_Pelttari.pdf?sequence=1

Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Helsinki university of technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and leadership. Viitattu 28.4.2017.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Terveyskirjasto 2012, Ensiapuopas. Castrén, M., Korte, H & Myllyrinne, K. Viitattu 20.5.2015.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=spr00004

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 22.5.2015. www.tenk.fi

Työelämä 2020 –hanke (TEM). Työelämästrategia. Kehitä osaamista. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.4.2017.

http://tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke/tyoelamastrategia/kehita_osaamista

Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Hätäkeskuslaitoksessa

Alla olevan kyselyn avulla kerätään yliapäivystäjien, vuoromestareiden, päälliköiden ja apulaispäälliköiden näkemyksiä yliapäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutuksen sisällöistä ja koulutusmenetelmistä. Tavoitteena on kehittää esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Hätäkeskuslaitoksen sisäiseen koulutukseen operatiivisen henkilöstön lähiesimiehille.

Taustatiedot

Sukupuoli

- Nainen
 Mies

Kuinka kauan olette olleet esimiestehtävissä

Kokonaisina vuosina, pyöristäkää tarvittaessa ylöspäin

Esimiestehtävä *

- Ylipäivystäjä
 Vuoromestari
 Päällikkö
 Apulaispäällikkö

Seuraavassa teitä pyydetään arvioimaan omaa osaamistanne koskien esimiestaitoja

Johtaminen lähiesimiestyönä

Arvioikaa osaamisenne tasoa seuraavien esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden osalta.

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä
Johtamiseen liittyvän teorian hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnsuunnittelu ja työtehtävien ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja rohkaiseminen omien mielipiteidensä esiintuomiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työssä jaksaminen ja motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Strateginen johtaminen

Arvioikaa osaamisenne tasoa seuraavien esimiestyöhön liittyvien asioiden/aihealueiden osalta.

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä
Hätäkeskuslaitoksen strategian/ henkilöstöstrategian tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelujen toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen vastaanottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoiden ohjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien työntekijöiden perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavassa teitä pyydetään arvioimaan esimieskoulutuksen aihealueiden tärkeyttä

Johtaminen lähiesimiestyönä

Arvioikaa seuraavien esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeyttä.

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Johtamiseen liittyvän teorian tiedon hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnsuunnittelu ja työtehtävien ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja rohkaiseminen omien mielipiteidensä esiintuomiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työssä jaksaminen ja motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Strateginen johtaminen

Arvioi seuraavien esimieskoulutukseen liittyvien aihealueiden tärkeyttä.

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Tärkeä	Erittäin tärkeä
Hätäkeskuslaitoksen strategian/henkilöstöstrategian tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelujen toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen vastaanottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijoiden ohjaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien työntekijöiden perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kysymykset

Mitä muita aihealueita tulisi mielestänne sisältyä esimieskoulutukseen?

Mitä menetelmiä haluaisitte esimieskoulutuksessa käytettävän (esim. luennot, simulaatio-opetus, sähköisessä verkkoympäristössä tapahtuva opetus/tehtävät, tutustumiskäynnit)?

Olkaa hyvä ja perustelkaa vastauksenne.

Mitä muuta haluaisitte viestittää tähän kyselyyn liittyen?

Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Häätäkeskuslaitoksessa

HYVÄ KYSELYLOMAKKEEN ESITESTAAJA,

Teidät, kyselylomakkeen esitestaaja on valittu tähän tehtävään Häätäkeskuslaitoksen toimesta ja yhteystietonne on myös saatu Häätäkeskuslaitokselta. Kyselylomakkeessa on ensin varsinainen kysely, jonka jälkeen on kolme avointa kysymystä kommenttejanne varten. Kyselylomakkeen vastausaika sulkeutuu 9.12.2015 klo 09.00

Teen opinnäytetyönäni kehittämistyön aiheena ***Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Häätäkeskuslaitoksessa***. Tämä kysely kuuluu kehittämistyöni ensimmäiseen vaiheeseen. Kyselyn avulla kerään tietoa kuvatakseni ylipäivystäjien, vuoromestareiden, päälliköiden ja apulaispäälliköiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja koulutusmenetelmiä. Tavoitteena on kehittää esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Häätäkeskuslaitoksen sisäiseen koulutukseen operatiivisen henkilöstön lähiesimiehille. Varsinaisen kyselyn osallistujat muodostuvat ylipäivystäjistä, vuoromestareista, päälliköistä ja apulaispäälliköistä Häätäkeskuslaitoksen kaikista kuudesta häätäkeskuksesta. Arvioitu osallistujien määrä on n=126. Aineisto kerätään sähköisenä kyselynä Webropol-ohjelmaa käyttäen.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyllä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti. Kehittämistyön tekijänä analysoin itse koko aineiston, minkä johdosta tietonne tulevat ainoastaan käyttööni. Raportointi toteutetaan niin, ettei ketään osallistujaa voi tunnistaa siitä. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisten ohjeiden mukaisesti. Kehittämistyö toteutetaan Oulun Ammattikorkeakoulussa, tavoitteena ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Kehittämistyön ohjaajina toimivat yliopettaja Pirkko Sandelin ja yliopettaja Helena Heikka. Kehittämistyön tuloksista tullaan kertomaan teille sekä suullisesti että kirjallisesti. Tarvittaessa voitte esittää kysymyksiä sähköpostitse.

Kiitokset yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin

Johanna Åström-Pietilä
Sairaanhoitaja AMK, Häätäkeskuspäivystäjä

Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Häätäkeskuslaitoksessa

HYVÄ VASTAAJA,

Teen opinnäytetyönäni kehittämistyön aiheena *Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Häätäkeskuslaitoksessa*. Tämä kyselytutkimus kuuluu kehittämistyöni ensimmäiseen vaiheeseen. Oheisen kyselyn avulla kerään tietoa kuvatakseni ylipäivystäjien, vuoromestareiden, päälliköiden ja apulaispäälliköiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja koulutusmenetelmiä. Tavoitteena on kehittää esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Häätäkeskuslaitoksen sisäiseen koulutukseen operatiivisen henkilöstön lähiesimiehille. Kyselytutkimuksen osallistujat muodostuvat ylipäivystäjistä, vuoromestareista, päälliköistä ja apulaispäälliköistä Häätäkeskuslaitoksen kaikista kuudesta häätäkeskuksesta. Arvioitu osallistujien määrä on 126.

Aineisto kerätään sähköisenä kyselynä Webropol-ohjelmaa käyttäen. Aikaa kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia. Vastaamisaika päättyy 1.2.2016 klo 09.00.

Kyselyyn vastaaminen/osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselylomakkeella kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti. Kehittämistyön tekijänä analysoin itse koko aineiston, minkä johdosta tietonne tulevat ainoastaan käyttööni. Raportointi toteutetaan niin, ettei ketään osallistujaa voi tunnistaa siitä. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisten ohjeiden mukaisesti.

Kehittämistyö toteutetaan Oulun Ammattikorkeakoulussa, tavoitteena ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Kehittämistyön ohjaajina toimivat yliopettaja Pirkko Sandelin ja yliopettaja Helena Heikka. Kehittämistyön tuloksista tullaan kertomaan teille sekä suullisesti että kirjallisesti. Tarvittaessa voitte esittää työhön liittyviä kysymyksiä kehittämistyön tekijälle sähköpostin välityksellä.

Kyselyyn pääset oheisen linkin kautta:

<https://www.webropolsurveys.com/S/65DEEE68FD003F75.par>

Kiitokset yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin

Johanna Åström-Pietilä
Sairaanhoitaja AMK, Häätäkeskuspäivystäjä

Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Häätäkeskuslaitoksessa

HYVÄ VASTAAJA,

Olette saaneet tiedotteen kehittämistyötäni koskevasta kyselystä 18.1.2016. Ohessa vielä tämä saatekirje ja linkki kyselyyn uudestaan. Huomioikaa, että vastaamisaikaa on jatkettu viikolla. **Vastaamisaika päättyy 9.2.2016 klo 09.00.**

Teen opinnäytetyönäni kehittämistyön aiheena ***Ylipäivystäjien ja vuoromestareiden esimieskoulutus Häätäkeskuslaitoksessa***. Tämä kyselytutkimus kuuluu kehittämistyöni ensimmäiseen vaiheeseen. Oheisen kyselyn avulla kerään tietoa kuvatakseni yliapäivystäjien, vuoromestareiden, päälliköiden ja apulaispäälliköiden tärkeiksi arvioimia esimieskoulutukseen liittyviä sisältöjä ja koulutusmenetelmiä. Tavoitteena on kehittää esimieskoulutusta käsittävä koulutussuunnitelma Häätäkeskuslaitoksen sisäiseen koulutukseen operatiivisen henkilöstön lähiesimiehille. Kyselytutkimuksen osallistujat muodostuvat yliapäivystäjistä, vuoromestareista, päälliköistä ja apulaispäälliköistä Häätäkeskuslaitoksen kaikista kuudesta häätäkeskuksesta. Arvioitu osallistujien määrä on 126.

Aineisto kerätään sähköisenä kyselynä Webropol-ohjelmaa käyttäen. Aikaa kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen/osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselylomakkeella kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti. Kehittämistyön tekijänä analysoin itse koko aineiston, minkä johdosta tietonne tulevat ainoastaan käyttööni. Raportointi toteutetaan niin, ettei ketään osallistujaa voi tunnistaa siitä. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisten ohjeiden mukaisesti.

Kehittämistyö toteutetaan Oulun Ammattikorkeakoulussa, tavoitteena ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Kehittämistyön ohjaajina toimivat yliopettaja Pirkko Sandelin ja yliopettaja Helena Heikka. Kehittämistyön tuloksista tullaan kertomaan teille sekä suullisesti että kirjallisesti. Tarvittaessa voitte esittää työhön liittyviä kysymyksiä kehittämistyön tekijälle sähköpostin välityksellä.

Kyselyyn pääset oheisen linkin kautta:

<https://www.webropol-surveys.com/S/65DEEE68FD003F75.par>

Kiitokset yhteistyöstä.

Ystävällisin terveisin

Johanna Åström-Pietilä
Sairaanhoitaja AMK, Häätäkeskuspäivystäjä

Tilastoarvot kuviolle 3a

Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
56	8,6	6,9 – 10,4	6,5	6,7

Tilastoarvot kuviolle 3b.

Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
53	8	6,5 – 9,5	6	5,7

**OMAN OSAAMISEN JA AIHEALUEIDEN
TÄRKEYDEN VAIHTELUVÄLI**

LIITE 7

Aihealueet	Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n= 19) arvio omasta osaamisesta		Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n=19) arvio aihealueiden tärkeydestä	
	Vaihteluväli (min,max)		Vaihteluväli (min,max)	
Johtaminen lähiesimiestyönä	YP	VM	YP	VM
Johtamiseen liittyvän teorian hallinta	1,4	2,4	1,5	2,5
Työnsuunnittelu ja työtehtävien ajankäytön hallinta	1,5	3,5	1,5	3,5
Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen	1,4	2,5	1,5	3,5
Painieiden ja haastavien tilanteiden hallinta esimiestyössä	1,5	4,5	1,5	4,5
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	1,4	3,4	1,5	4,5
Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen	1,4	2,5	1,5	4,5
Työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja rohkaiseminen omien mielipiteidensä esiin tuomiseen	1,5	3,5	1,5	3,5
Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen	1,5	2,5	1,5	3,5
Työntekijöiden työssä jaksaminen ja motivointi	1,5	3,5	1,5	3,5
Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen	1,5	2,5	1,5	3,5

Aihealueet	Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n= 19) arvio omasta osaamisesta		Ylipäivystäjien (n=38) / Vuoromestareiden (n=19) arvio aihealueiden tärkeydestä	
	Vaihteluväli (min,max)		Vaihteluväli (min,max)	
Strateginen johtaminen	YP	VM	YP	VM
Hätäkeskuslaitoksen strategian/ henkilöstöstrategian tunteminen	1,4	2,5	1,5	2,5
Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankoh- taisten hankkeiden tunteminen	1,5	2,5	1,5	3,5
Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toi- menpiteiden ennakointi	1,4	1,4	1,5	2,5
Kehityskeskustelujen toteuttaminen	1,4	3,4	1,5	2,5
Palautteen antaminen	1,4	2,5	1,5	3,5
Palautteen vastaanottaminen	1,4	3,5	1,5	3,5
Työntekijöiden kouluttaminen ja kehit- täminen	1,5	2,4	1,5	4,5
Henkilöstön osaamisen arviointi	1,4	3,5	1,5	2,5
Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpitei- den toteutus yhdessä työntekijän kanssa	1,4	3,4	1,5	2,5
Opiskelijoiden ohjaaminen	1,5	1,5	1,5	3,5
Uusien työntekijöiden perehdytys	1,5	2,4	1,5	3,5
Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistämi- nen	1,4	1,4	1,5	3,5

Vuoden kestävän esimieskoulutuksen opetusmenetelmät ja aika-arvion yhteenveto

Opetusmenetelmä	Aika-arvio/vuosi/h
Verkko-opinnot	38h
Lähiopetus	40h
Simulaatio/harjoitustilanteet	11h
Ryhmätehtäviä vuodessa	10h
Vieriopetus vuodessa	12h
Benchmarking, tutustumiskäynnit ja eri menetelmien yhdistelmä	13h

*Lähipäivien (4) aiheet, sisällöt ja opintokokonaisuuksien ryhmittely***1) ESIMIESTYÖN VIITEKEHYS***Esimiestyön tehtävät ja roolit*

- Johtaminen lähiesimiestyönä: esimiehen tehtävät ja rooli, oman esimiesroolin omaksuminen. Johtamiseen liittyvän teorian hallinta. Esim. esimiehen velvollisuudet ja oikeudet.
- Hätäkeskuslaitoksen strategian/henkilöstöstrategian tunteminen
- Hätäkeskuslaitoksen ohjeiden ja ajankohtaisten hankkeiden tunteminen
- Oman johtamistyön arviointi ja kehittäminen (oman esimiestyön ja osaamisen arviointi)

Operatiivinen johtaminen

- Paineiden ja haastavien tilanteiden hallinta operatiivisessa esimiestyössä
- Erityistilanteiden hallinta
- Hätäkeskussalin tekniikan osaamisen valmiudet ja teknisten häiriö/vikatilanteiden hallinta

2) RYHMÄN ESIMIEHENÄ TOIMIMINEN

- Työnsuunnittelu ja työtehtävien ajankäytön hallinta
- Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen
- Kehityskeskustelujen toteuttaminen

3) TOIMIVA VUOROVAIKUTUS

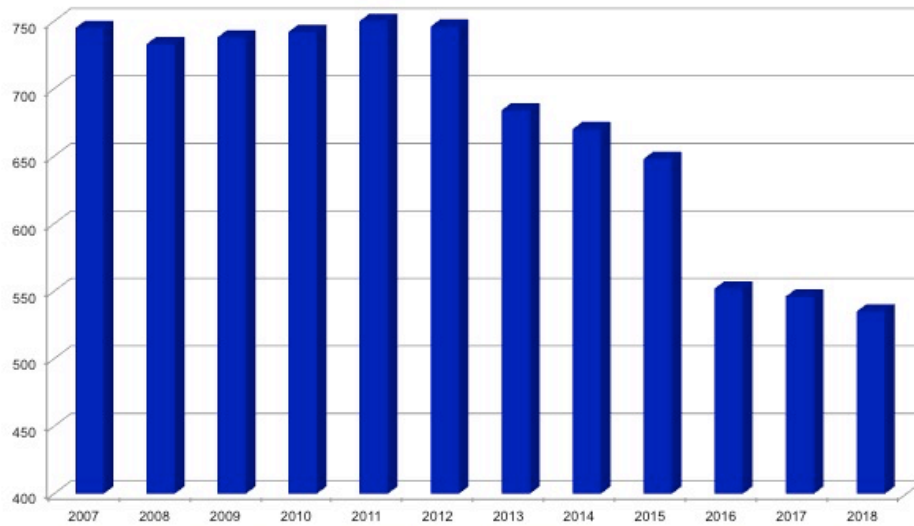
- Vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Sisäinen viestintä ja tiedonkulun edistäminen
- Haastavien henkilöiden ja tilanteiden käsittely
- Työvuoroni henkilöiden konfliktitilanteiden selvittäminen ja aktiivinen puuttuminen

- Työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja rohkaiseminen omien mielipiteidensä esiintuomiseen
- Jokaisen työntekijän arvostaminen ja luottamuksen saavuttaminen

4) HYVINVOIVA RYHMÄ/TIIMI (työvuoro)

- Työntekijöiden työssä jaksaminen ja motivointi
- Henkilöstön osaamisen arviointi
- Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja siihen kirjattujen toimenpiteiden toteutus yhdessä työntekijän kanssa
- Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen
- Opiskelijoiden ohjaaminen
- Uusien työntekijöiden perehdytys
- Muutosjohtaminen ja siihen liittyvien toimenpiteiden ennakointi

Henkilötyövuosien kehittyminen
v. 2007-2018



112.fi

Hätäkeskuslaitos esittelydiasarja 2016, dia 16. viitattu 25.11.2016