

Tarja Kauppila

Sosiaali- ja terveysjohtamisen kehittämistarpeita Itä-Suomessa - esiselvitys johtajien näkemyksistä



Tarja Kauppila:

Sosiaali- ja terveystoiminnan kehittämistarpeita Itä-Suomessa

– esiselvitys johtajien näkemyksistä

Sisällys

Kyselyn tausta ja toteutus	2
Kyselyyn vastanneet	2
Johtamistyön kehittämishanke mahdollisuutena	3
Jatkotoimenpiteet	7
Kirjallisuus	8
Liitteet.....	9

Kyselyn tausta ja toteutus

Tässä raportissa kuvataan lyhyesti ISON toiminta-alueella Kainuussa, Pohjois-Karjalassa, Pohjois-Savossa ja Etelä-Savossa marraskuussa toteutetun johtamisen kehittämistarvekyselyn tuloksia. Johtamistyön aktiivinen kehittäminen kuuluu myös sosiaali- ja terveydenhuollon arkeen. Yhtenä esimerkkinä ISON toiminta-alueelta on Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishanke, jonka loppuraportti "Sosiaalijohdon toinen mahdollisuus" (Antikainen 2009) ilmestyi lokakuussa.

Kuluneena syksynä on yhteistyössä ISON, Kuopion yliopiston ja Itä-Suomen alueen kuntien, Kainuun maakunta –kuntayhtymän ja muutamien muiden toimijatahojen edustajien kanssa pohdittu seuraavia strategisen hyvinvointijohtamisen kehittämiskaskelia. Myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta on jo ilmaistu vahvaa kiinnostusta olla mukana johtamistyön tutkimusavusteisessa kehittämisessä alueella.

Lähtökohtina jatkoyhteistyön suunnittelulle ovat em. Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishankkeen kokemukset, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriössä viimeisteltävänä oleva "Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle"-ohjelma sekä ajankohtainen johtamisen tutkimus ja kirjallisuus. Tämän lisäksi haluttiin kuulla kentän ääntä alueelta: saada nopeasti tietoa, mitä asioita johtajien mielestä tulevassa kehittämisessä pitäisi painottaa ja olisiko heillä kiinnostusta osallistua siihen.

Tämän pikaisesti toteutetun kyselyn suunnitteli ISON johtaja Tarja Kauppila yhteistyössä ISO-tiimin kanssa. Lomakeluonnokseen saatiin kommentteja myös johtamisen kehittämisessä mukana olevan asiantuntijaverkoston jäseniltä. Kyselylomakkeen (liite 1) teknisestä toteutuksesta vastasi ISON hankeassistentti Tuula Luukkonen. Kyselyn otoksesta ja lomakkeiden jakelusta sähköpostin kautta vastasivat ISON yksiköiden johtajat Ritva Pääkkönen, Arja Jämsén, Johanna Antikainen ja Mali Soininen. Kyselyjen palautus ohjattiin ISON Kuopion toimipisteeseen, jossa vastaukset kokosi ja taulukot laati ISON harjoittelija, yht.yo Kristiina Hyytiälä. Raportista vastaa Tarja Kauppila.

Kyselyyn vastanneet

Kysely toteutettiin ajalla 3.-17.11.2009. Kyselylomake lähetettiin ISO yksiköiden johtajien toimesta sähköpostitse kaikkiaan 137:lle, pääasiassa sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivalle johtajalle sekä muutamille johtamistyön kehittämiseen alueella osallistuville henkilöille. Yksiköiden johtajat saivat kyseisen luonnehdinnan piirissä arvioida, keille henkilöille kysely ko. maakunnissa lähtee.

Noin joka neljäs (27 %, N=37) kyselyn saaneista henkilöistä vastasi määräaikaan mennessä. Tällä kertaa Pohjois-Karjalassa vastaamisaktiivisuus oli korkein, siellä 37 % (N=11) otokseen tulleista vastasi kyselyyn. Vastausprosentit olivat muissa maakunnissa seuraavat: Etelä-Savo 26 % (N=13), Kainuu 21 % (N=5) ja Pohjois-Savo 21 % (N=7). Tässä aineistossa painottuvat pohjoiskarjalaiset ja eteläsavolaiset vastaajat.

Ensimmäiseen kyselyyn vastausaika annettiin vain yksi viikko. Tämän jälkeen uusintakysely lähti kaikille otokseen kuuluneille ja vastausaika annettiin jälleen viikon verran. Kyselyn toteuttamisen ajankohta tiedettiin kuntien toiminnassa yleensä varsin kiireiseksi mm. talousarvioiden laadinnan

viemän työajan vuoksi. On ilmeistä, että sekä kyselyn kiireiseksi arvioitu toteutusajankohta että lyhyet vastausajat ovat osaltaan voineet vähentää vastaajien määrää.

Sähköpostissa oli linkki e-lomakkeeseen, jonka avautumisessa ennakoitiin joillakin vastaanottajilla olevan ongelmia riippuen heidän käyttämästään selaimesta. Tämän vuoksi sähköpostin liitteenä toimitettiin ohje ns. varmenteen asentamisesta. Varmuuden vuoksi sähköpostin liitteenä oli sama kysely myös word-tiedostona, jota käytettäessä se neuvottiin tallennettavaksi ja lähetettäväksi ISON Kuopion toimipisteen osoitteeseen.

Vastaamistapa jakoi vastaajat kahteen lähes yhtä suureen ryhmään: yhteensä 19 henkilöä käytti vastaamiseen e-lomaketta ja 18 sähköpostin liitetiedostona ollutta word-tiedostoa. Tämä viittaa selvästi siihen, että e-lomakkeen käyttöä tai varmenteen asentamista on joko vierastettu tai niiden toimivuudessa on ollut pulmia. On ilmeistä, että kyselyn teknisen toteutuksen vaikeudet ja/tai niihin liittynyt ylimääräinen vaivannäkö ovat voineet vähentää kyselyyn vastanneiden määrää.

Enemmistö eli noin neljä viidesosaa kyselyyn vastanneista henkilöistä lukeutui sosiaali- ja terveydenhuollossa keski- tai ylimpään johtoon (taulukko 1). Asiakaspalvelujen lähiesimiehiä tai muissa, johtamisen kehittämiseen liittyvissä tehtävissä työskennelleitä oli yhteensä vain seitsemän henkilöä.

Taulukko 1. Vastaajien nykyinen toimenkuva (%)

Toimenkuva	%	N
Ylin johto	35	13
Keskijohto	46	17
Asiakaspalvelujen lähiesimiestyö	8	3
Jokin muu	11	4
<i>Yhteensä</i>	<i>100</i>	<i>37</i>

Sinänsä mielenkiintoista oli, ettei toimenkuva tässä vaikuttanut merkittävästi vastaamisaktiivisuuteen, vaan vastausprosentti oli ylimmällä ja keskijohdolla molemmilla 27 ja asiakaspalvelujen lähiesimiestyössä tai muissa tehtävissä olleilla se oli 28.

Johtamistyön kehittämishanke mahdollisuutena

Kyselyssä tiedusteltiin, kuinka kiinnostuneita johtajat olisivat itse osallistumaan kyselyssä ennakoituun, mahdolliseen johtamistyön kehittämishankkeeseen. Selvä enemmistö, runsaat kolme neljäsosaa vastanneista (N=28) ilmoitti olevansa joko melko tai erittäin kiinnostunut osallistumaan (taulukko 2).

Taulukko 2. Kiinnostus osallistua johtamistyön kehittämishankkeeseen (%)

Kiinnostuksen määrä	%	N
En juuri lainkaan kiinnostunut	2	1
Jonkin verran kiinnostunut	22	8
Melko kiinnostunut	41	15
Erittäin kiinnostunut	35	13
<i>Yhteensä</i>	<i>100</i>	<i>37</i>

Maakunnittain tarkasteltuna kiinnostusta ilmaistiin vahvimmin Etelä- ja Pohjois-Savossa. Eteläsavolaisista vastaajista 92 % ilmoitti olevansa vähintäänkin melko kiinnostunut tulemaan mukaan, pohjoissavolaisista samalle kannalle asettuneita oli 87 %.

Taulukko 3. Kiinnostus osallistua johtamistyön kehittämishankkeeseen maakunnittain (%)

Kiinnostuksen määrä maakunnittain	Jonkin verran kiinnostunut	Melko kiinnostunut	Erittäin kiinnostunut	N
	%	%	%	
Etelä-Savo	8	46	46	13
Pohjois-Savo	13	44	43	8
Pohjois-Karjala	46	36	18	11
Kainuu	20	40	20	5
<i>Yhteensä</i>				<i>37</i>

Tulevaan johtamishankkeeseen osallistumista kiinnostuneille tarjottiin mahdollisuutta jo alustavasti ilmoittautua henkilökohtaisestikin ISON yksiköiden johtajille. Näin olisi mahdollista tehdä tiiviimmin yhteistyöstä jo mahdollista johtamistyön hankesuunnitelmaa laadittaessa. Tätä mahdollisuutta käyttäneitä oli vain muutamia.

Hanketyötä avustuksilla rahoitettaessa on tyypillistä se, että kuntien/kuntayhtymien on sjoitettava myös jonkin verran omarahoitusosuutta hankkeeseen. Kyselyssä tiedusteltiin, minkä verran vastaajat arvioivat oman kuntansa/kuntayhtymänsä kohdalla olevan realistista sijoittaa hankkeeseen. Vastauksissa arvioitiin rahoitusmahdollisuudet yleensä ottaen melko vaatimattomiksi. Enemmistö, lähes kolme neljäsosaa vastasi, että enintään 2 000 euroa/vuosi voitaisiin sijoittaa. Vain noin viidennes vastanneista oli sitä mieltä, että enintään 5 000 euroa vuodessa voisi olla realistista (taulukko 4).

Taulukko 4. Kunnalle/kuntayhtymälle sopiva omarahoitusosuus johtamishankkeeseen (%)

Omarahoitusosuus	%	N
Enintään 2000 euroa/vuosi	72	26
2001 – 5000 euroa/vuosi	22	8
5001 – 10 000 euroa/vuosi	3	1
10 001 euroa/vuosi tai enemmän	3	1
<i>Yhteensä</i>	<i>100</i>	<i>36</i>

Maakunnittain tarkasteltuna Pohjois-Karjalassa ja Kainuussa oltiin hieman yleisemmin toiveikkaita 2 000 euroa ylittävän omarahoitusosuuden järjestymisestä (taulukko 5).

Taulukko 5. Kunnalle/kuntayhtymälle sopiva omarahoitusosuus johtamishankkeeseen maakunnittain (%)

Omarahoitusosuus	Enintään 2000 euroa/vuosi	2001 – 5000 euroa/vuosi	5001 euroa/vuosi tai enemmän	N
	%	%	%	
Etelä-Savo	46	12	*	13
Pohjois-Savo	23	12	*	7
Pohjois-Karjala	23	50	3	11
Kainuu	8	26	3	5
<i>Yhteensä</i>				<i>36</i>

Kyselyssä haluttiin kartoittaa myös mahdollisen johtamishankkeen toivottuja sisältöjä. Sen vuoksi kysyttiin, miten tärkeänä vastaajat pitivät niin johtamisen kehittämisessä yleensä - kuin erityisesti mahdollisessa seuraavassa johtamishankkeessa - tiettyjä johtamisen sisältöalueita. Pääsääntöisesti kaikki esitetyt vaihtoehdot saivat hyvän, tärkeäksi arvioitun vastaanoton, mikä kertoi osaltaan siitä, että tarjolle oli onnistuttu löytämään ajankohtaisten kehittämisteemojen kokonaisuus.

Eniten erittäin tärkeänä –mainintoja keräsivät talous- ja strateginen johtaminen (84 % vastanneista), muutosjohtaminen (79% vastanneista), osaamisen johtaminen (70 % vastanneista), palvelutoiminnan operatiivinen johtaminen (64 % vastanneista) sekä sosiaali- ja terveystalouden johtaminen (60 % vastanneista). Näistä ensiksi mainitut, eli talous- ja strategisen johtamisen sekä muutosjohtamisen kaikki vastaajat näkivät vähintään melko tärkeänä. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Tulevassa johtamishankkeessa käsiteltävien kehittämiskohteiden merkitys (%)

Kehittämiskohteet	jonkin verran tärkeänä (%)	melko tärkeänä (%)	erittäin tärkeänä (%)	yhteensä (N)
1. Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen (politiikkalinjaukset, kehittämissuunnitelmat ja -ohjelmat)	2	41	57	37
2. Osaamisen johtaminen (ydinkyvykkyydet ja osaamisen kehittämisen tuki)	8	22	70	37
3. Tiedolla johtaminen (tiedon hankinta, hallinta, analyysit, ennakointi)	5	49	46	37
4. Johtajan oman työn tuki ja jaksaminen	11	32	57	37
5. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutustaidot	19	43	38	37
6. Palvelutoiminnan operatiivinen johtaminen (organisointi, tuottaminen, laatu, seuranta, arviointi)	2	30	68	37
7. Johtoryhmätyöskentely (ryhmän vetäminen, jäsenyys, yhteistoiminta)	36	33	31	36
8. Ulkoinen viestintä ja mediasuhteet	15	63	22	37
9. Uudistuva lainsäädäntö (keskeiset periaatteet, vaikuttaminen, ennakointi)	11	46	43	37
10. Muutosjohtaminen (uudistusten läpivienti)	*	19	81	37
11. Johtamisen etiikka	21	38	41	37
12. Henkilöstöjohtaminen (kokonaisuus: esim. suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, ohjaus, palkitseminen, kehittäminen)	8	36	56	36
13. Työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin kehittäminen	10	49	41	37
14. Lähiesimiestyön kehittäminen	18	41	41	37
15. Talous- ja strateginen johtaminen (toiminta ja talous kokonaisuutena)		20	80	35
16. Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan johtaminen	*	54	46	37
17. Verkostojen johtaminen (paikalliset, alueelliset ja valtakunnalliset)	16	57	27	37
18. Sosiaalitalouden osaaminen	11	47	42	36
19. Jokin muu, mikä	*	*	*	4

Johtoryhmätyöskentelyn, johtamisen etiikan sekä sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen nähtiin olevan hieman muita yleisemmin ”vain” jonkin verran tärkeää. On toki selvää, että nämäkin voidaan näkökulmina liittää esimerkiksi muutosjohtamiseen, jota sinänsä pidettiin erittäin tärkeänä kehittämiskohteena.

Vastaajilla oli mahdollisuus myös nimetä itse jokin tärkeänä pitämänsä kehittämisteema. Esille nousivat yleinen kehittämistyöhön innostumisen haaste, ylipäättään tuloksellinen ja vaikuttava johtaminen sekä erityisesti hoitotyön johtaminen:

”Miten väki saadaan mukaan innostumaan kehittämistyöhön? Väki on aivan liian kuormittunutta!”

”Johtaminen niin, että on kirkaana tavoitteena koko toiminnan lopputulos eli väestön hyvinvoinnin ja terveyserojen kaventumisen aikaansaaminen, mikä tarkoittaa sitä, että johtajan pitää uskaltaa kyseenalaistaa nykyiset palvelurakenteet ja muuttaa niitä eli uskaltaa ’hiihtää umpihankeen’, mutta määränpää selvänä.”

”Hoitotyön johtaminen ja hoitotyön alueen tunteminen myös sosiaalijohtamisessa tärkeää. Lait, vastuukysymykset ja laatu.”

Lisäksi tiedusteltiin, onko vastaajilla jotakin muuta, mitä haluaisivat sanoa. Avovastauksissa pohdittiin, kuinka omasta johtamiskoulutuksesta on jo kulunut vuosia aikaa, eikä hiljattain ole ollut mahdollisuuttakaan osallistua koulutukseen. Tästä johtuen puolestaan oma tiedonjano arvioitiin tällä hetkellä suureksi. Ne, jotka ilmoittivat lähivuosina olevansa siirtymässä eläkkeelle, totesivat kuitenkin, että seuraajalle olisi varmasti tarpeellista ja hyödyllistä osallistua tällaiseen johtamisen kehittämistyöhön.

Edelleen avovastauksissa todettiin, että muospaineet kuntakentällä sosiaali- ja terveystoimessa ovat suuret, ja niihin vastaamiseksi tarvitaan johtajille sekä tukea että relevanttia tietoa. Johtamisen koettiin muuttuneen entistä haasteellisemmaksi ja pohdittiin sitä, kuinka voisi työssään keskittyä olennaiseen. Pidettiin myös erittäin tärkeänä saada terveydenhuollon ja sosiaalihuollon johtajat suunnittelemaan yhdessä palvelujen kehittämistä ja johtamista, jotta olisi mahdollista saavuttaa merkittäviä tuloksia myös väestön hyvinvoinnissa.

Jatkotoimenpiteet

Johtamiskyselyn alustavia tuloksia ja jatkoyhteistyön lähitulevaisuuden näkymiä käsiteltiin ISO-yhteistyön palaverissa 23.11.2009 Kuopion yliopiston sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitoksella. Päätettiin, että alueella strategisen hyvinvointijohtamisen kehittämisessä pidettäisiin jatkossa keskeisinä kyselyssä nousseita teemoja, kuten muutosjohtaminen, talous- ja strategiajohtaminen, rakenteelliset uudistukset sekä osaamisen johtaminen. Sovittiin, että jatketaan jatkoyhteistyön käsittelyä Kuopion yliopistolla siten, että mukaan kutsutaan johtamisen avainhenkilöitä kustakin ISON toiminta-alueen maakunnasta. ISO hoitaa kutsut ja kokouksen sisällön suunnittelun sekä huolehtii, että tämä raportti toimitetaan osallistujille hyvissä ajoin ennen kokousta. Seuraava kokous sovittiin pidettäväksi **tiistaina 26.1.2010 klo 10.00-12.00**, paikkana Kuopion yliopisto, Tietoteknia, sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos, kokoushuone 3934.

Kirjallisuus

Antikainen, Johanna 2009. Sosiaalijohdon toinen mahdollisuus. Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishankkeen loppuraportti. Kuopio: ISO.

Kamensky, Mika 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Oy.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Johtamiskyselyn saatekirje

JOHTAMISEN KEHITTÄMISTARVE -kysely

Arvoisa vastaanottaja!

Sinun asiantuntemustasi tarvitaan: Toivomme, että sosiaali- ja terveysalan kehittämistyön avainhenkilönä vastaat tähän lyhyeen kyselyyn.

Saamistamme vastauksista riippuu sen, jatketaanko johtamishankkeen suunnittelua alueella.

Kysely ja palautus e-lomakkeena suoraan tästä linkistä:

<https://asiointi.kuopio.fi/elomake3/lomakkeet/397/lomake.html>

Jos lomakkeen avautumisessa on ongelmia, voit asentaa varmenteen oheisen liitetiedoston mukaisesti.

Voit myös vastata suoraan oheiseen liitekyselyyn (word-tiedosto), tallentaa lomakkeen ja lähettää sen sähköpostitse osoitteeseen iso.toimisto.stk@kuopio.fi.

Toivomme, että vastaat mahdollisimman pian ja viimeistään **11.11.2009 mennessä**.

Johtamistyön aktiivinen kehittäminen on tätä päivää myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishanke päättyi hiljattain. Hankkeen loppuraportti "*Sosiaalijohdon toinen mahdollisuus*" on ohessa liitteenä ja löytyy myös isonetistä ([ks. http://www.isonetti.net/Kehittamisty/Sosjohto_loppuraportti_061009.pdf](http://www.isonetti.net/Kehittamisty/Sosjohto_loppuraportti_061009.pdf)).

Nyt on tarkoitus yhteistyössä ISON, Kuopion yliopiston ja alueen kuntien kanssa pohtia mahdollisia seuraavia strategisen hyvinvointijohtamisen alueellisia ja paikallisia kehittämisaskelia. Myös Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselta on jo alustavasti ilmaistu vahvaa kiinnostusta olla jatkossa mukana johtamisen tutkimusavusteisessa kehittämisessä.

Jatkoa voitaisiin suunnitella ottaen huomioon tämän kyselyn vastaukset, Pohjois-Savon sosiaalijohdon hankkeen kokemukset, sosiaali- ja terveysministeriössä viimeisteltävänä oleva "Johtamisella laatu ja työhyvinvointia sosiaalialalle"-ohjelma sekä ajankohtainen johtamisen tutkimus ja kirjallisuus.

Mahdolliseen tulevaan johtamisen kehittämishankkeeseen osallistumisesta kiinnostuneet voivat jo nyt ilmoittautua alustavasti oman maakuntansa ISON yksikön johtajalle (Kainuu: ritva.paakkonen@kainuu.com, Pohjois-Karjala: arja.jamsen@jns.fi, Pohjois-Savo: johanna.antikainen@kuopio.fi ja Etelä-Savo: mali.soininen@mamk.fi). Tietojen pohjalta voitaisiin tehdä yhteistyötä jo esimerkiksi mahdollista hankesuunnitelmaa laadittaessa. ISO-yksiköiden johtajat ja me allekirjoittaneet annamme mielellämme lisätietoja kyselystä.

Tervetuloa kehittämään johtamistyötä!

Kuopiossa 2.11.2009

Tarja Kauppila
johtaja
ISO

Juha Hämäläinen
professori
Kuopion yliopisto

email: tarja.kauppila@kuopio.fi

email: juha.hamalainen@uku.fi

Kysely johtamisen kehittämistarpeista ISO-alueella

Toivomme, että Sinä sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen avainhenkilönä vastaat tähän kyselyyn. Saamistamme vastauksista riippuu se, jatketaanko johtamishankkeen suunnittelua alueella.

1. Miten tärkeänä Sinä pidät, että johtamisen kehittämisessä ja mahdollisessa tulevassa johtamishankkeessa paneuduttaisiin erityisesti seuraavien asioiden kehittämiseen? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.

Kehittämiskohteet	en lainkaan tärkeänä	jonkin verran tärkeänä	melko tärkeänä	erittäin tärkeänä
1. Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen <i>(politiikkalinjaukset, kehittämissstrategiat ja -ohjelmat)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Osaamisen johtaminen <i>(ydinkyvykkyudet ja osaamisen kehittämisen tuki)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tiedolla johtaminen <i>(tiedon hankinta, hallinta, analyysit, ennakointi)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Johtajan oman työn tuki ja jaksaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutustaidot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Palvelutoiminnan operatiivinen johtaminen <i>(organisointi, tuottaminen, laatu, seuranta, arviointi)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Johtoryhmätyöskentely <i>(ryhmän vetäminen, jäsenyys, yhteistoiminta)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ulkoinen viestintä ja mediasuhteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Uudistuva lainsäädäntö <i>(keskeiset periaatteet, vaikuttaminen, ennakointi)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Muutosjohtaminen <i>(uudistusten läpiviynti)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Johtamisen etiikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Henkilöstöjohtaminen <i>(kokonaisuus: esim. suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, ohjaus, palkitseminen, kehittäminen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Lähiesimiestyön kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Talous- ja strateginen johtaminen <i>(toiminta ja talous kokonaisuutena)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kehittämisen ja innovaatiotoiminnan johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Verkostojen johtaminen <i>(paikalliset, alueelliset ja valtakunnalliset)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sosiaalitalouden osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Jokin muu aihe, mikä?

(kirjoita oma ehdotuksesi kehittämisaiheeksi)

2. Miten kiinnostunut olisit itse osallistumaan tässä ennakoituun, mahdolliseen johtamistyön kehittämishankkeeseen? Valitse sopivin vaihtoehto.

- en juuri lainkaan kiinnostunut
- jonkin verran kiinnostunut
- melko kiinnostunut
- erittäin kiinnostunut

3. Kuinka suuri omarahoitusosuus olisi mielestäsi oman kuntasi/kuntayhtymäsi kohdalla realistista sijoittaa johtamishankkeeseen? Valitse sopivin vaihtoehto.

- enintään 2000 euroa/vuosi
- 2001 – 5000 euroa/vuosi
- 5001 – 10 000 euroa/vuosi
- 10 001 euroa/ vuosi tai enemmän

4. Koskeeko nykyinen toimenkuvasi lähinnä? Valitse sopivin vaihtoehto.

- ylintä johtoa (esim. sosiaali- ja terveysjohtaja, perusturvajohtaja, toimitusjohtaja)
- keskijohtoa (esim. sosiaalijohtaja, sosiaalipalvelujen johtaja, sosiaalityön johtaja)
- asiakaspalvelujen lähiesimiestyötä (esim. palveluyksikön johtaja, johtava sosiaalityöntekijä)
- jokin muu, mikä?

5. Minkä kunnan/kuntayhtymän palveluksessa työskentelet tällä hetkellä? Kirjoita kunnan nimi.

6. Mitä muuta haluat sanoa?

Tallenna vastauksesi. Palauta lomake mahdollisimman pian, viimeistään 11.11.2009 mennessä sähköpostitse osoitteeseen: iso.toimisto.stk@kuopio.fi.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja raportoidaan niin, ettei vastauksista voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. ISO kiitos Sinulle osallistumisestasi!