

Risto Malinen

# Hoitohenkilökunnan laatuodotuksia lähiesimies- työlle ja näiden odotusten toteutuminen Auroran sairaalassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

5.5.2019



Tekijä	Risto Malinen
Otsikko	Hoitohenkilökunnan laatuodotuksia lähiesimiestyölle ja näiden odotusten toteutuminen Auroran sairaalassa
Sivumäärä	67 sivua + 5 liitettä
Aika	5.5.2019
Tutkinto	Sairaanhoitaja (YAMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Ly Kalam-Salmisen, TtT, lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata Auroran sairaalan hoitohenkilökunnan laatuodotuksia lähiesimiestyölle ja näiden odotusten toteutumista. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen mittarin pohjana toimi Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen laatimat hyvän johtamisen laatukriteerit julkiselle sektorille. Taustamuuttujina olivat vastaajan sukupuoli, työkokemus kaikkiaan ja nykyisessä yksikössä, koulutusta ja työskentely-ympäristöä. Tutkimukseen otettiin kaikki tutkimuskriteerit täyttävät hoitotyöntekijät Auroran sairaalassa (n = 330). Tutkimusjoukon muodostivat psykoosi- sekä mielialahäiriö- ja akuuttilinjan hoitohenkilökuntaan kuuluvat sairaanhoitajat, mielisairaalan- ja mielenterveyshoitajat ja lähihoitajat, jotka olivat työskennelleet yli kolme kuukautta ja saaneet oman työsähköpostiosoitteen. Aineisto kerättiin syksyllä 2017 sähköisellä E-lomakkeella. Vastauksia saatiin yhteensä 125. Vastausprosentti oli 37,9 %. Aineisto analysoitiin SPSS -ohjelmalla.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada tuloksia, joita osastonhoitajat voivat hyödyntää palautteena omalle työlleen ja saada ideoita oman työnsä kehittämiseen sekä koulutustensa suunnitteluun.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että Auroran sairaalassa hoitohenkilökunnan odotukset esimiestyölle ovat hyvin korkealla. Miltei kaikki vastaajat, taustatiedoista huolimatta kokivat laatuodotusten kuvaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. Sen sijaan laatuodotusten toteutumisessa oli suurta vaihtelua. Keskimäärin vain noin puolet vastaajista koki laatuodotusten toteutuvan heidän mielestään erittäin hyvin tai hyvin. Tulos on huolestuttava, koska vastaajista noin kolmannes koki laatuodotusten toteutuvan huonosti tai erittäin huonosti. Tästä tutkimuksesta saatiin tuloksia sairaalan tasolla.</p> <p>Osastohoitajat voivat peilata tämän tutkimuksen tuloksia omiin esimiestaitoihinsa ja saada ideoita oman työnsä kehittämiseen. Tuloksia voivat hyödyntää myös osastonhoitajien esimiehet kehityskeskusteluissa osastonhoitajien koulutuksien suunnittelun pohjana.</p>	
Avainsanat	Hoitotyön johtaminen, laatujohtaminen, psykiatrisen hoitotyö,

Author	Risto Malinen
Title	Qualitative expectations of nursing staff for leadership skills and how these expectations are met at Aurora Hospital
Number of Pages	67 + 5 appendices
Date	5 <sup>th</sup> of May, 2019
Degree	Metropolia Master's Degree
Degree Programme	Master of Health Care and Social Services
Specialisation option	Health and Social Care Management
Instructor(s)	Ly Kalam-Salminen, Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to describe quality expectations for Aurora Hospital nurses for head nurse's management skills and how these expectations came true in practice. The thesis was carried out as a quantitative study. The measure of the research was based on the quality criteria for good public sector management developed by the Ministry of Social Affairs and Health and the Occupational Health Institute. Background variables were the respondent's gender, overall experience, and the current work unit, education, and work environment. The study included all nursing staff who met the research criteria at the Aurora Hospital (n = 330). The research group consisted of psychosis, mood disorder and acute lines registered nurses, mental health nurses and practical nurses who had worked for more than three months and had their own e-mail address. The material was collected in autumn 2017 via email. A total of 125 responses were received. The response rate was 37.9%. The material was analyzed by SPSS.</p> <p>The aim of the study was to get results that can be utilized by head nurses as their feedback for their own work and get ideas for developing their own work and planning their educational training.</p> <p>The results of this thesis can be stated that in the Aurora hospital, the expectations of nursing staff about the activities of the head nurse are very high. Almost all respondents, despite their background information, had experienced quality requirements to describe their expectations very well or well. Instead, quality expectations varied greatly. On average, only about half of the respondents felt that the quality expectations were very good or good. On average, only about half of the respondents felt that the quality requirements were fulfilled in their opinion that they were very good or good. The result is worrying because about a third of the respondents felt that quality expectations are poorly or very poorly realized. The results of this study were obtained at hospital level.</p> <p>Head nurses can mirror the results of this study with their own leadership skills and get ideas for developing their own work. The results can also be utilized headmasters' supervisors in development discussions as the basis for departmental training planning.</p>	
Keywords	Leadership in Nursing, management quality, psychiatric nursing,

## Sisällys

Johdanto	1
1 Hyvä johtaminen hoitoalalla aikaisemman tiedon valossa	2
1.1 Johtamisen merkitys hoitajien hyvinvointiin ja potilaiden hoitamiseen	5
1.2 Esimiesten ja hoitohenkilökunnan kokemuksia hoitotyön johtamisesta	6
1.3 Hyvän ja laadukkaan sairaalan vaikutus hoitajien työhyvinvointiin	7
2 Julkisen sektorin laatukriteerit hyvälle johtamiselle	8
2.1 Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen	10
2.2 Yhteistyön ja verkostojen johtaminen	10
2.3 Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen	11
2.4 Osaamisen ja kehittämisen johtaminen	11
2.5 Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen	12
3 Osastonhoitajan pätevyyden ja tehtävien määrittely	12
4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat	15
5 Opinnäytetyön toteutus	16
5.1 Tutkimukseen osallistujat	16
5.2 Aineiston keruu	16
5.3 Aineiston analyysi	17
6 Tutkimustulokset	19
6.1 Tutkittavien taustatiedot	19
6.2 Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle ja niiden toteutuminen	20
6.3 Muut odotukset ja niiden toteutuminen osastonhoitajan toiminnalle	33
7 Vastaajien taustatietojen yhteys heidän laatuodotuksiinsa ja kokemuksiinsa niiden toteutumisesta	35
7.1 Taustatietojen yhteys laatuodotuksiin osastonhoitajan toiminnalle	35
7.2 Taustatietojen yhteys laatuodotusten toteutumiseen osastonhoitajan toiminnassa	50

8	Pohdinta	57
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	58
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	61
8.3	Tutkimuksen eettisyys	63
8.4	Jatkotutkimus ja kehittämishaasteet	64
	Lähteet	65

#### Liitteet

Liite 1. Haut ja niiden tulokset

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Tutkimus kysymykset

Liite 4. Taulukko: pelkistetyt ilmaisut

## Johdanto

Esimestaitoja, alaistaitoja, muutosjohtamista ja esimiestyön vaikutusta hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on tutkittu paljon. Aikaisempien tutkimusten mukaan osastonhoitajan työn laadulla on todettu olevan suuri merkitys hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin ja siten potilaiden hoitoon.

Hoitotyön johtamisessa osastonhoitajan osaamisen vaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat. Tämä on iso haaste tämänhetkisten osastonhoitajien johtamistaidoille. Osastonhoitaja ei pysty enää eikä voikaan hallita jokaista työyhteisössä suoritettavaa tehtävää, vaan painopiste on siirtynyt toiminnan sujuvuuden takaamiseen niin, että toiminnalle määritellyt päämäärät toteutuvat. (Kaistila 2015: 6.) Hoitohenkilökunta odottaa hoitotyön johtajien huomioivan heidän yksilöllisiä tarpeitaan, jotta he voivat selvitä tulevaisuuden haasteita. Johtamisen laatu on noussut esille, koska kustannustehokkaita tapoja hoitaa tehokkaasti etsitään.

Työskennellessäni akuuttipsykiatriassa apulaisosastonhoitajana ja osastonhoitajan tehtävissä olen nähnyt, miten muuttuva maailma ja voimakkaat säästöpaineeet ovat aiheuttaneet kuntasektorin psykiatrisissa sairaalatoiminnoissa toimintojen supistamisia ja yhdistämisä. Nämä muutokset ovat luoneet kuormitusta ja epävarmuutta hoitohenkilökunnassa. Muuttuvissa tilanteissa henkilökunta usein kohdistaa enemmän vaatimuksia ja odotuksia osastonhoitajan työtapaan ja osaamiseen. Mielenkiintoni aihetta kohtaan nousee siitä, miten osastonhoitaja voi toiminnallaan vastata näihin odotuksiin ja vaikuttaa hoitohenkilökunnan hyvinvointiin ja siten potilaiden hyvän hoidon toteutumiseen.

Tämä työ on tärkeä, koska psykiatristen sairaaloiden hoitohenkilökunnan laatuodotuksia esimiehen toiminnalle ja kokemuksiä siitä, millaista esimiesten toiminnan laatu on, on tutkittu vain vähän.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osastonhoitajin toiminnan laatua hoitohenkilökunnan odotusten ja niiden toteutumisen kautta Auroran psykiatrisessa sairaalassa Helsingissä. Tavoitteena on saada tuloksia, joita osastonhoitajat voivat hyödyntää palautteena omalle työlleen ja saada ideoita oman työnsä kehittämiseen sekä koulutustensa suunnitteluun.

## 1 Hyvä johtaminen hoitoalalla aikaisemman tiedon valossa

Tähän opinnäytetyöhön hain tietoa kirjallisuudesta ja kansainvälisistä tutkimuksista siitä, millaista on hyvä johtaminen ja miten se vaikuttaa työyhteisöön, työntekijöihin ja potilaiden hoitoon. Hain myös aiempia kansainvälisiä tutkimuksia Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen määrittelemien hyvän johtamisen laatukriteerien pohjalta julkisella sektorilla. Näitä ovat terveydenhuollon johtajien luottamusta ja arvostusta, yhteistyön ja verkostojen, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden, osaamisen ja kehittämisen sekä uudistumisen ja osallisuuden johtaminen.

Tähän kirjallisuuskatsaukseen on haettu tietoja kansainvälisistä tietokannoista, kuten Medic, Ovid Medline ja CINAHL, jotka tuottivat parhaat tulokset. Artikkelit valittiin aluksi otsikoiden ja sitten tiivistelmien perusteella. (ks. liite 1.)

Johtajuudella on vaikutusta työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Kelloway, Turner, Barling ja Loughlin (2012: 39–52.) kuvasivat työntekijöiden käsityksiä esimiehistään ja heidän johtamistyyleistään ja näiden yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. Jatkuvasti muuttuva epäjohdonmukainen johtamistapa ja välinpitämättömyys vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Tämä vähentää luottamusta esimiehiin ja estää yksilöllisten eroavaisuuksien huomioon ottamisen. Esimiesten täytyy olla johtajia, jotka pyrkivät kannustamaan henkilökuntaansa ja tarjoamaan laadukkaita, näyttöön perustuvia hoitotyön käytäntöjä (Azaare ja Gross. 2011: 680).

Johtamisosaaminen on välttämätöntä motivoitavan, tulevaisuuteen suuntautuvan ja tietolähtöisen ympäristön luomiseksi, jotta henkilöstö voi menestyä. Kun erilaiset johtamisen roolit liitetään johtamistoimintoihin, innovatiiviset ongelmanratkaisut voidaan saavuttaa. (Thompson 2012: 24.) Milinskin (1998: 11) mukaan työntekijöiden ja esimiesten yhteistyössä on suuria vaihteluja. Tyypillisiä esteitä työntekijöiden ja esimiesten yhteistyössä, ovat omat uskomuksemme ja sisäiset esteemme. Muutoksia voidaan tehdä, mutta perusteet on oltava kunnossa ja kumppanuutta on hoidettava. Näin ollen työntekijöiden ja esimiesten yhteistyötä on vahvistettava. On välttämätöntä kiinnittää huomiota

suhteiden hallintaan, luottamuksen rakentamiseen aktiivisesti ja päätöksen tekoon. Kumppanuuden vakiinnuttaminen on tärkeää ja se on työyhteisössä kaikkien tehtävä.

Pidgeonin (2017: 338–341) mukaan johtamisen ydinosaamisen kehittämistä on se, että lisätään esimiesten ammatillista osaamista, joka antaa heille taitoja tuottaa sellaisia hyviä johtamismalleja, jotka lisäävät työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Johtajuuteen suunnattujen taitojen lisääminen auttaa esimiehiä ratkaisemaan organisaatiossa syntyviä ongelmia. Gaughanin (2001: 67–94) mukaan viisi esimiesten eniten tarvitsemaa taitoa ovat henkilökunnan kunnioittaminen ja tukeminen, kommunikointi ja näkemysten jakaminen, älyllisten kykyjen ja kokemusten sekä haasteiden määrittäminen ja innovatiivisuus.

Vasconcelos'n, Caldanan, Liman, Silvan, Bernardesin ja Gabrielin (2017: 4775–4767) mukaan esimiesten ja johdon välinen suhde on yksi tärkeimmistä menestyksen strategioista hoitotyön johtamisessa. Esimiesten ja johdon välisen viestinnän tehokkuus vaikuttaa lähijohtajuuteen, päätöksentekoon ja hoitotyön suunnitteluun. Viestinnän puute johtaa työtyytymättömyyteen. Puutteellinen viestintä esimiehen ja työntekijöiden välillä voi johtaa pahimmillaan hoitotyön laadun heikentymiseen. Viestinnän ja kommunikaation lisääminen johtamisessa on oleellinen osa hoitotyön laadun kehittämistä. Pyrkimys viestinnän parantamiseen on äärimmäisen tärkeää luotaessa hyvää yhteyttä työyhteisöön ja olennainen osa työn kehittämistä. Näin ollen on välttämätöntä luoda strategioita tehokkaan viestinnän kehittämiseen.

Hyvällä esimiestyöllä saadaan käyttöön kaikki resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtävä on aina johtaa työn tekemistä. Hänen tulee ymmärtää esimiestehtävänsä ja olla suunnannäyttävä. Tällöin esimies ohjaa työryhmän toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämä edellyttää yhteistyötä hänen oman esimiehensä kanssa. Esimiehen tehtävänä on työtehtävien ja resurssien yhteensovittaminen ja yksikön toimintavalmiuden ylläpitäminen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia myös työn sujuvuudesta, työntekijöiden työssä jaksamisesta ja viihtyvyydestä luomalla olosuhteet, joissa työntekijät kokevat osaavansa työnsä ja, että heidän työllään on merkitystä. Tämä lisää myös työmotivaatiota. (Surakka - Laine 2011: 13–14.)

Dreachslin (2007: 151–154.) mukaan monimuotoisuuden huomioiminen esimiestyössä on tärkeää vastaanottavaisen organisaation luomisessa. Vastaanottavaisen ja myönteisesti muutoksiin suhtautuvan organisaation kehitys on hedelmällisempää kuin organisaation, jossa ei olla valmiita muutokselle. Myönteinen kehitys edellyttää esimiehiltä sitoutumista osaamisen hyödyntämiseen. Tämä tarjoaa haasteita terveydenhuollon johtajille. Työntekijän henkilökohtaisen kasvun mahdollistaminen vaatii ideointia, joka keskittyy monimuotoisuuden ja herkkyyden tunnistamiseen. Henkilökuntaa on koulutettava monipuolisesti ja koulutukset on kohdennettava yksilöllisesti. Johdon on vakuutettava, että koulutukset kuuluvat organisaation strategiaan, niitä arvostetaan ja että ne tukevat organisaation pitkän aikavälin suunnitelmaa. Clappin (2010: 61) mukaan terveydenhuollon organisaatioissa monimuotoisuusstrategia on erityisen tärkeä tapa löytää vastauksia monimuotoisuuden kehittämisen haasteisiin. Esimerkiksi syrjäytymisen, ennakoasenteiden ja väärinkäsityksien poistaminen ei ole yksinkertainen asia, koska siinä on otettava huomioon työntekijöiden tasapuolisuus ja monimuotoisuuden hyväksyminen, jotka saavutetaan vain asenteita muokkaamalla.

Hewisonin ja Morrellin (2013: 677 - 686) mukaan johtajuudella on monia muotoja ja ne vaihtelevat suuresti kysynnän ja asiayhteyden mukaan. Tämän vuoksi tarvitaan kehitysohjelmia ja entistä monipuolisempaa keskustelua johtajuuden kehittämistä ja monimuotoisuudesta. Johtamisen osaamisen kehittämistä pidetään ratkaisevana tekijänä hoitotyön laadun edistämässä. Esimiehen osaamisella nähdään olevan paikkansa osana kokonaisvaltaisen johtajuuden kehittämistä, mutta jos asetetaan esimiesten näkemykset kaikkien muiden osaamisen yläpuolelle, samalla heikennetään heidän kykyään toimia johtajana hoitohenkilökunnalle. Onnistunut johtaminen on yhdistelmä suunnitelmallisuutta, loogisuutta, hallittua suoritusta ja aikaansaannosten seuraamista (Tuominen 2017). Esimiehet ovat vastuussa osaamisen hyödyntämisestä ja siitä, että työmäärä jakautuu tasaisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöiden kesken, mutta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi myös kokeneempien sairaanhoitajien tulisi jakaa omaa osaamistaan esimiesten tukena. (Thompson 2012: 22.)

Perinteisesti organisaatioita on johdettu johtajakeskeisesti. Esimiehet ovat olleet aloitteellisia ja kokeneet olevansa vastuussa kaikesta ja tehneet kaikki päätökset. Näin työntekijät ovat hyväksyneet esimiehen vastuullisuuden ja keskittyneet vain perustehtävän

suorittamiseen. Työntekijät eivät näin ikään ole ottaneet vastuuta organisaatiosta ja tehtävien jaosta vaan ne ovat jääneet esimiehen tehtäväksi. Tällaisessa tilanteessa esimiehet huomaavat työntekijöiden vähäisen vastuun ottamisen ja kokevat, että heidän on otettava lisää vastuuta. Näin vastuunoton kierre on valmis, jolloin työntekijät ottavat ennistä vähemmän vastuuta. Näin työntekijät eivät sitoudu vaan keskittyvät siis vain tehtäviin mitkä jo osaavat ja vähitellen alkavat voida huonosti. (Juuti 2013: 13–17.)

## 1.1 Johtamisen merkitys hoitajien hyvinvointiin ja potilaiden hoitamiseen

Sergeant ja Laws-Chapmanin (2012: 14) mukaan hoitajien fyysinen ja psyykinen hyvinvointi vaikuttavat siihen, miten he hoitavat potilaita. Hyvä johtaminen kehittää parhaimmillaan tiimityötä ja siten nostaa hoitajien moraalialia ja henkistä kestävyyttä. Henkisen jaksamisen ja fyysisen hyvinvoinnin välillä on yhteys ja tämän yhteyden ymmärtäminen vaikuttaa myös johtajuuteen. Hoitohenkilökunta kokee, että heidän henkinen ja fyysinen hyvinvointinsa vaikuttaa heidän kykyynsä selviytyä päivittäisistä tehtävistä ja potilaiden hoidosta.

Kansainvälisesti terveydenhuollon organisaatioissa on käynnissä isoja muutoksia. Uudistuksilla halutaan parantaa hoitotyön laatua, ihmisten terveyttä ja taloudellisesti tehokasta toimintaa. Tutkimukset ovat osoittaneet hoitajien työympäristön, työtyytyväisyyden, ammattiin sitoutumisen, potilasturvallisuuden ja hoitotulosten yhteyden. Esimiehen johtamisella, osaamisella ja työyhteisön työn kehittämällä on vaikutusta työhyvinvointiin. Esimiesten koulutusta pidetään ratkaisevana tekijänä johtamistaidoille. Sairaanhoidajat arvioivat esimiehiltään saaman tuen tärkeäksi ominaisuudeksi. Resurssien riittävyys, tiimien yhteistyö, laadunvarmistus ja johdon tuki vaikuttavat positiivisesti hoidon laatuun ja hoitotyöhön liittyviin myönteisiin tunteisiin. Henkilöstön mitoituksen riittämättömyys ja esimiehiltä saaman tuen puute vaikuttivat hoitajien haluan vaihtaa työpaikkaa tai jopa ammattia. Resurssien puute vaikuttaa myös suoraan potilaille tapahtuviin hoitovirheisiin. Johtamisella on merkitystä hoitajien työhyvinvointiin ja siten myös potilaiden hoitoon. (Hinno. 2012: 6–41.)

## 1.2 Esimiesten ja hoitohenkilökunnan kokemuksia hoitotyön johtamisesta

Vesterinen, Suhonen, Isola, Paasivaara ja Laukkala (2013: 1–7) kuvaavat hoitotyön esimiesten kokemuksia heidän tavoistaan, tiedoistaan ja taidoistaan johtaa terveydenhuollossa Suomessa. Näistä keskeisimpiä ominaisuuksia ovat tulevaisuuteen suuntautuva visionääri, valmentaja, kumppanuusjohtaja, demokraattinen, käskevä ja eristäytyvä johtaja. Hoitotyön esimiehet arvioivat kykyään johtaa ja johtamisosaamistaan riittävänä tai melko riittävänä. Se, miten esimiehet kykenevät refleктоimaan, ymmärtämään ja tarvittaessa muuttamaan tapaansa johtaa, vaikuttaa työpaikan menestykseen ja hoitotyöntekijöiden työtyytyväisyyteen. Vesterisen ym. mukaan varsinkin uudet osastonhoitajat tarvitsevat enemmän teoretietoa ja näyttöön perustavaa koulutusta, selvittääkseen heihin kohdistuvista odotuksista ja kehittääkseen ammatillisia kykyjään.

Terveydenhuollon organisaatioissa on meneillään jatkuvia muutoksia, joten tulevaisuuden näkymien pitää olla mukana esimiestyön kehittämisessä. Hoitohenkilökunta tarvitsee uusia taitoja ja tietämystä selvittääkseen tulevaisuuden haasteista. Se odottaa, että hoitotyön esimiehet ottavat huomioon heidän yksilölliset tarpeensa. Osastojen menestymiselle ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat esimiesten kyky reflektoida, ymmärtää ja jos mahdollista, muuttaa johtamiskäytäntöään. Tulevaisuudessa terveydenhuollon organisaatioiden pitää laatia visioita hoitotyön johtajuuteen ja kehittää hoitotyön esimiesten koulutusohjelmia niin, että ne keskittyisivät strategiaan kysymyksiin kuten johtajuuteen, muutoksen hallintaan, yksiköiden johtamiseen ja siihen kuinka hoitotyön esimiehet ottavat huomioon oman työhyvinvointinsa. Esimiesten kokeneemalta kollegalta saamaansa vertaistuki ja ohjaus koetaan tärkeänä. (Vesterinen ym. 2013: 7.)

Lanschinger ja Finegan (2005: 439–447) kokeilivat teoreettista mallia, joka määritteli hoitohenkilökunnan vaikutusvallan lisäämisen yhteyttä työhyvinvointiin kuuden eri osa-alueen kautta, jotka edistävät työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia. Näitä olivat mahdollistaminen, informaatio, tuki, voimavarat, muodollinen valta ja epävirallinen valta. Hoitohenkilökunta koki vaikutusvallan lisäämisestä olleen tärkeä osa määriteltäessä heidän hyvinvointiaan uudistuvassa terveydenhuollossa. Tutkimus osoitti, että hoitohenki-

lökunnan mielestä työhön sitoutumisella on tärkeä merkitys työtyytyväisyyteen ja aikomukseen jäädä nykyiseen työpaikkaan. Se tarjosi myös ohjeistusta esimiehille, jotka olivat kiinnostuneita luomaan uusia rakenteita mm. mahdollistamaan hoitohenkilökunnan pääsyn tietokantoihin ja lähteisiin, joita tarvitaan työn asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 1.3 Hyvän ja laadukkaan sairaalan vaikutus hoitajien työhyvinvointiin

Hyvää ja laadukasta sairaalaa on kuvattu magneettisairaala käsitteellä. Ajatus nousee jo 1970–1980 -luvulta Yhdysvalloista. Siitä ajatuksena on, että sairaalan pitää tuottaa niin hyviä palveluja ja tuloksia, että se alkaa vetää puoleensa potilaita sekä tietoa ja taitoja omaavaa henkilökuntaa kuin magneetti. Sen tavoitteena on tarjota parhaita mahdollisia palveluja potilaille kohtuullisin kustannuksin. Vetovoimaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja tarjoavat työntekijöilleen mielekkäitä ja haasteellisia työtehtäviä. Tällaisessa organisaatioissa käytetään hyväksi hoitohenkilökunnan aiempaa osaamista ja tuetaan oman työn kehittämistä. Johtaminen on tällöin jaettava. Hoitajat pääsevät näin kehittämään työtään ja tulevat kuulluiksi. Vetovoimaiset organisaatiot satsaavat työhyvinvointiin ja hyviin työoloihin. Näin myös potilaiden hoidosta tulee korkeatasoista. Se näkyy muun muassa hoitotulosten parantumisena, potilastyytyväisyyden ja potilasturvallisuuden lisääntymisenä. Magneettisairaalassa on käytössään alan viimeisin tieto ja työ on ensiluokkaista, sen rakenteet toimivat ja siinä johtaminen on hyvää. Tämä on itseään ruokkiva tapahtumaketju mihin kuuluu johtamistapa, jossa uudet ajatukset huomioidaan heti ja niiden perusteella tehdään jokapäiväistä työtä edistäviä muutoksia. Ajatus on, että jokaisen hoitajan ääni tulee kuulluksi ja jokainen voi kehittää omaa työtään. (Schildt 2016.)

Sairaanhoitajaliitto on laatinut *”Hyvän työpaikan kriteerit terveydenhuollon organisaatioille”* ja ne pohjautuvat sekä työhyvinvointi että niin sanotuista magneettisairaaloista tehtyihin tutkimuksiin. Niiden tarkoituksena on saada aikaan keskustelua työhyvinvoinnista ja sen osa-alueista. Kriteerit ovat käyttökelpoisia arvioidessasi työpaikkaa ja sen toimivuutta tai ne voivat toimia keskustelun pohjana, kun työyhteisössä tai organisaatiossa mietitään työhyvinvointia koskevia kysymyksiä. Kriteereitä voi käyttää myös kehityskes-

kustelussa tai vaikka työhaastatteluissa muistilistana. Kriteereitä voidaan käyttää työyhteisöä tai organisaatiota kehitettäessä. Työtyytyväisyyden, terveyden ja työelämässä koetun yleisen hyvinvoinnin taustalla on yksittäiseen työntekijään, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Fyysisen kuormituksen ja erilaisten altistusten ohella entistä merkittävämmiksi ovat nousseet psykososiaaliset tekijät kuten työn henkinen kuormittavuus, työntekijän kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta sekä kuulluksi tulemisesta ja saadusta sosiaalisesta tuesta työyhteisössä. Keskeiseksi nousevat työyhteisön toimivuus ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Kriteerit koostuvat kuudesta osatekijästä. Näitä ovat toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen hoidon laatu ja työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Sairaanhoitajaliitto 2016.)

## **2 Julkisen sektorin laatukriteerit hyvälle johtamiselle**

Vuonna 2012 Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos käynnistivät johtamisen kehittämisverkoston. Sen keräsi hyvän esimiestyön menettelytapoja sekä aikaansai laatukriteerit hyvälle johtamiselle julkiselle sektorille. (Työterveyslaitos 2015.) Johtamisen kehittämisverkoston tehtävänä oli selvittää ja kerätä hyvän johtamisen ja esimiestyön käytäntöjä sekä niiden viemistä työpaikoille. Tavoitteena oli aikaansaada laatukriteerit hyvälle johtamiselle julkisella sektorilla ja auttaa niiden toteutumista sekä edesauttaa niiden tasapuolista saatavuutta kaikkialla Suomessa. Tehtävänä oli myös edesauttaa ja vahvistaa ikäjohtamisen periaatteiden toteutumista jokapäiväisessä johtamistyössä työpaikoilla sekä kehittää johtamiskoulutusta ja sen laatua työyhteisöjen kanssa (Koho 2015.)

Syntyi viisi johtamisen laatukriteeriä, joita olivat luottamusta ja arvostusta, yhteistyön ja verkostojen, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden, osaamisen ja kehittämisen sekä uudistumisen ja osallisuuden johtaminen. Näitä kriteereitä testattiin Suomessa 20 eri organisaatiossa vuonna 2014. Lopullisten kriteerien tarkoituksena oli auttaa organisaatioita kehittämään ja arvioimaan toimintaansa ja johtamistaan. (Työterveyslaitos 2015.)



Kuvio 1. Hyvän johtamisen laatukriteerit (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2014).

Hyvän johtajuuden kriteereitä voidaan hyödyntää erilaisissa yhteisöissä kullekin parhaiten soveltuvalla tavalla. Parhaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi prosessi lähtee arvioinnista, joka johtaa kehittämiseen. Aluksi arvioidaan kriteerien pohjalta kuvattujen asioiden toteutuminen yhteisössä. Sen jälkeen tuloksista käydään yhteistä keskustelua sekä nostetaan esille kehittämiskohteita. Lopuksi suunnitellaan kehittämistoiminpiteet. Hyvän johtajuuden kriteerien pilottivaiheessa vuonna 2014 mukana olivat mm. Sysmän kunta, Keksi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan ammattiosaston yksikkö ja Lapin elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus Rovaniemellä. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari, Wallin. 2015: 91.)

## 2.1 Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen

Aktiivisesti kehittyvä ja luova organisaatio vaatii vahvaa sisäistä luottamusta. Kehitettäessä hyvin toimivaa työyhteisöä, tarvitaan luottamusta henkilökunnan ja lähiesimiehen välillä. Oikeudenmukainen johtaminen, yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen, hyvä vuorovaikutus yhteisössä, vastuun ottaminen, rehellisyys ja avoimuus edesauttavat luottamuksen syntymistä. Nämä ominaisuudet korostuvat varsinkin silloin kun ollaan muutoksessa, johon liittyy epävarmuus tulevaisuudesta. (Työterveyslaitos 2015.) Lähiesimiehen työssä luottamusta ja arvostusta edistävät toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus. Lähiesimies tekee toiminnan tavoitteista yhteisiä ja kaikki tieto on jokaisen työntekijän saatavilla. Valtuudet ja vastuut ovat jaettua ja kaikki toiminta tapahtuu eettisesti. Työpaikan ilmapiiri antaa mahdollisuuden jokaiselle ilmaista mielipiteensä avoimesti, jolloin johtajuus voidaan kokea oikeudenmukaiseksi ja jokaista arvostetaan. (Sydänmaanlakka 2015: 81.)

## 2.2 Yhteistyön ja verkostojen johtaminen

Kun toiminnan tavoitteena on tuloksellisuus, on johdon, henkilöstön ja palvelujen saajien tehtävä yhteistyötä. Yhteistyötaitoja arvostetaan, jolloin halutaan toimia esimiestä ja työtovereita tukien rakentavalla tavalla. Toimintatavat ovat yhdessä sovittuja, jolloin niihin voidaan sitoutua. Toiminnan tavoitteellisuus ja tarkoituksenmukaisuus organisaation sisällä ja ulkoisissa verkostoissa on tärkeää. Edellytykset johtajuudelle tiedostetaan eri organisaation asteilla poliittisesta ohjauksesta ja hyvän hallinnon johtajuudelle asettamista edellytyksistä lähtien (Sydänmaanlakka 2015: 81.) Innovatiivisten ja potilaslähtöisten palvelujen tarjoaminen edellyttää moniammatillista yhteistyötä eri asiantuntijoiden kanssa. Se on ainoa tapa selvittää resurssien ehtyessä ja ongelmien monimutkaistuessa. Lähiesimiehen näkökulmasta yhteistyön lisääntyvä tarve edellyttää yhteistyön mahdollistamista ja sen johtamista. (Työterveyslaitos 2015.)

### 2.3 Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen

Moninaisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa henkilöstön erityisosaaminen on voimavara ja sen nähdään kehittävän palveluja ja toimintatapoja. Työntekijöiden erityisosaaminen, kokemus ja eriävät taustat tunnustetaan ja otetaan käyttöön yksiköissä. Johtamisessa taataan mahdollisuus yhdenmukaisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Velvollisuuksien ja kohtelun on oltava yhdenmukaista. Lähiesimiehen tulee tukea työkyvyiltään ja voimavaroiltaan työntekijöiden mahdollisuuksia työn tekemiseen. Hyvä esimies ottaa huomioon ja tukee erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöitä ja heidän kykyään tehdä työtään. Työn tekeminen tulee tehdä joustavaksi erilaisissa elämäntilanteissa. (Työterveyslaitos 2015.) Monimuotoisuuden huomioiminen on työelämän laadun ja menestyksen osatekijä. Monimuotoisuutta ovat sekä ihmisten että organisaatioiden erilaisuus. (Ahonen, ym. 2015: 86).

### 2.4 Osaamisen ja kehittämisen johtaminen

Johtamisen uudistamisessa otetaan huomioon se, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisessä tavoitteet ovat konkreettisia ja hyvin johdettuja. Oppimista tuetaan tehtävien jakamisen ja työnjaollisin toimin. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, rakentavaa palautetta niin, että se tukee toiminnan kehittämistä. Jokaisella on vastuu osaamisen kehittämisestä ja sen jakamisesta. (Sydänmaanlakka 2015: 82.) Osaamisen kehittymistä työyhteisössä on johdettava yksilön ja organisaation perspektiivistä. Työyhteisöt kehittyvät jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. Osaamista voidaan kehittää työssä ja työpaikalla oppimisella. Tähän kuuluu olennaisesti työntekijän ja lähiesimieheltä saama palaute sekä kehityskeskustelut. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat myös hyvä perehdyttäminen ja mentorointi, koulutukset, erilaisiin projekteihin ja kehittämissankkeisiin osallistuminen, tutustumiskäynnit ja verkostoituminen sekä työnohjaus. Osaamisen kehittämistä on johdettava yksilön ja koko organisaation näkökulmasta. Lähiesimies huolehtii siitä, että työntekijöiden kehittäminen vastaa organisaation ydintehdävää ja yhteistä strategiaa. (Työterveyslaitos 2015.)

## 2.5 Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen

Uudistuminen on eri toimijoiden yhteistyötä. Uudistumisessa otetaan huomion henkilöstön aiempi kokemus ja osaaminen sekä ideat. Kokemusasiantuntijoiden kokemuksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Lähiesimies tuo uusia toimintatapoja henkilöstölle ja kannustaa kokeilemaan niitä. Uudistusten vaikutuksessa otetaan huomioon myös työntekijöiden hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2015: 80-82.) Tavoitelähtöinen muutos ja uudistuminen eivät tapahdu johtamalla ylhäältä alaspäin, vaikka sitäkin tarvitaan, vaan ne syntyvät eri toimijoiden yhteistyönä. Tämä vaatii aktiivista ja tietoista johtamista. Alhaalta ylöspäin johtamista on käytännönlähtoisempää, nopeampaa ja joustavampaa. Ideaalilanteessa nämä molemmat tavat toteutuvat samaan aikaan. Lähiesimiehen on ymmärrettävä, että kun ollaan muutoksen kohteena, muutos on sekä uhkaava että pelottava. Jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen aktiivisesti ja olla tekemässä sitä, tulee siitä parhaassa tapauksessa innostavaa. (Työterveyslaitos 2015.)

## 3 Osastonhoitajan pätevyyden ja tehtävien määrittely

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrittelee sairaanhoitajan kelpoisuuden niin, että eri aikoina sairaanhoitajiksi opiskelleet ovat kaikki terveydenhuollon ammattihenkilöitä, jotka tämän lain nojalla ovat saaneet ammatinharjoittamisoikeuden. Se sisältää myös määritelmän osastonhoitajan pätevyydelle erikoissairaanhoidossa sairaalassa. Osastonhoitajina toimivat terveydenhuollon ammattihenkilöt, pääsääntöisesti sairaanhoitajapohjalta lisäkouluttautuneet henkilöt. Valintaa ohjaa laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.)

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetään, että lain terveydenhuollon ammattihenkilöistä tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta sekä terveydenhuollon palvelujen laatua. Se varmistaa, että tässä laissa tarkoitettulla terveydenhuollon ammattihenkilöllä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoiminnan edellyttämät muut valmiudet. Lain tarkoitus on järjestää terveydenhuollon

ammattihenkilöiden valvonta terveyden- ja sairaanhoidossa sekä helpottaa ammatillisesti perusteltua terveydenhuollon ammattihenkilöiden yhteistyötä ja tarkoituksenmukaista käyttöä. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.)

Osastonhoitajan toimeen edellytetään sosiaali- ja terveystieteiden pätevyys terveydenhuollon ammattihenkilöistä lain määrittelemän linjan mukaisesti. Pätevyysvaatimuksena ovat terveystieteiden maisterin tutkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto, joka sisältää kehittämis- ja johtamisopinnot vähintään 30 opintopistettä tai erikoissairaanhoitaja (vanhamuotoinen) tai soveltuva sosiaali- tai terveysalan korkeakoulututkinto tai aikaisempi vastaava opistoasteen tutkinto täydennettynä soveltuvalla johtamiskoulutuksella. Sekä kliinistä hoitotyötä tekeviltä vaaditaan osaston lääkehoitosuunnitelman edellyttämä lääkehoidon osaaminen. Kielivaatimuksena on suomen kielen hyvä suullinen ja kirjallinen taito sekä ruotsin kielen tyydyttävä suullinen taito. (Kelpoisuusehdot sosiaali- ja terveystieteiden PYSY -ohje 057.) Näitä pätevyysvaatimuksia noudatetaan myös Auroran sairaalassa. Lisäksi Auroran sairaalassa on käytössä tehtävien vaativuuden arviointi (TVA).

Tehtävien vaativuuden arvioinnissa pitää sisällään seuraavat osa-alueet

- Esimiestehtävät ja toiminnan johtaminen
- Osaston toimintaedellytysten ylläpitäminen
- Psykiatrisen hoitotyön asiantuntijana ja kehittäjänä toimiminen
- Yhteistyö ja tiedottaminen
- Kliiniseen työhön osallistuminen

Tehtävien edellyttämisen koulutuksen lisäksi osastonhoitajalta vaaditaan johtamis- ja tiimityöskentelytaitoja sekä perehtyneisyyttä alan lainsäädäntöön, palvelujärjestelmiin ja psykiatriseen hoitotyöhön. Osastonhoitajalta edellytetään hoitosuosituksen tuntemusta ja perehtyneisyyttä psykiatrisen hoitokäytänteisiin sekä turvallisuusosaamista. Osastonhoitajan on pidettävä yllä ja kehitettävä ammattitaitoaan seuraamalla jatkuvasti alalla tapahtuvia muutoksia. Työ edellyttää kykyä itsenäiseen perusteltavissa oleviin päätöksiin

äkillisissäkin tilanteissa ottaen huomioon lainsäädännölliset, ammattieettiset ja taloudelliset näkökulmat. Tehtävässään osastonhoitaja luo edellytykset hoitohenkilökunnan osaamiselle, työssä jaksamiselle ja motivoituneisuudelle toteuttaa perustehtävän mukaista hoitotyötä. Osastonhoitaja edistää yhteistyössä verkostojen kanssa säilyttämään ja parantamaan potilaiden elämänlaatua. Näin edistetään syrjäytymisen ehkäisemistä, itsemurhia ja väkivaltaista käyttäytymistä. Osastonhoitajan tehtävässä korostuvat vuorovaikutus-, ristiriitojen käsittely- ja päätöksentekotaidot sekä kyky ymmärtää eri näkökantoja ja rakentaa niiden pohjalta ammatillisuutta, ylläpitää kehittäviä ratkaisuja ja luoda edellytykset epäkohtiin puuttumiseen ja niiden ratkaisemiseen. (Auroran sairaalan osastonhoitajan TVA 2014.)

Toiminnan johtamiseen kuuluvat esimiehenä toimiminen osastolla eli päivittäinen työnjako, päätöksenteko ja epäkohtiin puuttuminen (45 %). Osastonhoitaja huolehti henkilöresurssien käytön suunnittelusta ja taloudellisesta käytöstä. Kehityskeskustelujen ja koulutussuunnitelmien kautta, osastonhoitaja varmistaa osaamisen ja sen hyödyntämisen osastolla. Osastonhoitaja tukee hyvinvointia ja työssäjaksamista palkitsemisen ja palautteen avulla, huolehtii terveiden työaikojen suunnittelusta, Tyhy -toiminnasta, toimii varhaisen tuen periaatteiden mukaisesti ja suosii työnkiertoa. (Auroran sairaalan osastonhoitajan TVA 2014.)

Osastonhoitaja osallistuu työvoiman rekrytointiin (10 %). Hän vastaa osaston toimintaympäristön turvallisuudesta ja työsuojelusta, osaston laitteiden ja kalusteiden, välineiden ja hoitotarvikkeiden toimintavalmiudesta sekä osallistuu hankintojen suunnitteluun. Osastonhoitaja varmistaa, että henkilökunnalla on työssään tarvittavat tiedot ja taidot ja huolehtii perehdyttämisestä. (Auroran sairaalan osastonhoitajan TVA 2014.)

Osastonhoitaja kehittää erilaisia menetelmiä hoitotyön laadun parantamiseksi (20 %). Hän koordinoi moniammatillista yhteistyötä ja osaamista osastolla ja tekee yhteistyötä psykiatriaosaston muiden yksiköiden kanssa. Osastonhoitaja tekee yhteistyötä potilaiden omaisten, erillisten tukipalveluiden, viranomaisten, opiskelijoiden ja yhdistysten kanssa. (Auroran sairaalan osastonhoitajan TVA 2014.)

Osastonhoitajan työhön kuuluu vastaaminen sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta (15 %). Hän koordinoi moniammatillista yhteistyötä sekä toimii yhteistyössä muiden psykiatriaosaston yksiköiden kanssa. Osastonhoitaja kehittää ja koordinoi yhteistyötä eri sidosryhmien kuten omaisten, erilaisten tukipalvelujen, viranomaisten, opiskelijoiden ja yhdistysten kanssa. (Auroran sairaalan osastonhoitajan TVA 2014.)

Osastonhoitaja osallistuu kliiniseen hoitotyöhön osaston johtamisen sallimassa laajuudessa (10 %) (Auroran sairaalan osastonhoitajan TVA 2014).

#### **4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilökunnan laatuodotuksia lähesimiestyölle ja niiden toteutumista Auroran sairaalassa, sekä sitä miten vastaajien taustatiedot olivat yhteydessä heidän laatuodotuksiinsa ja niiden toteutumiseen. Tavoitteena oli saada osastonhoitajille palautetta omasta toiminnastaan sen kehittämistyön pohjaksi ja esimiesten koulutuksen suunnitteluun. Tuloksia voivat hyödyntää myös osastonhoitajien esimiehet, ylihoitajat tukiessaan osastonhoitajia heidän työssään.

Tutkimusongelmat:

- 1 Millaisia laatuodotuksia hoitohenkilökunnalla on osastonhoitajan toiminnalle Auroran sairaalassa?
- 2 Miten osastonhoitajien toiminta vastaa hoitohenkilökunnan laatuodotuksiin?
- 3 Miten vastaajien taustatiedot ovat yhteydessä heidän laatuodotuksiinsa ja kokemukseen niiden toteutumisesta?

## 5 Opinnäytetyön toteutus

### 5.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimusjoukon muodosti Auroran sairaalan psykoosi- sekä mielialahäiriö- ja akuuttijän osastojen hoitohenkilökunta. Auroran sairaalassa näitä osastoja on yhteensä 22 ja hoitohenkilökuntaa n. 400.

Tutkimukseen otettiin kaikki tutkimuskriteerit täyttävät hoitotyöntekijät Auroran sairaalassa. Tutkimuskriteerinä oli se, että työntekijä oli työskennellyt yli kolme kuukautta Auroran sairaalassa ja saanut oman sähköpostiosoitteen. Tutkimuskriteerit täytti 330 henkilöä, joille tutkimuskysymykset lähetettiin.

### 5.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin syksyllä 2017 Auroran sairaalan hoitohenkilökunnalta sähköisellä E-lomakkeella (ks. liitteet 2 ja 3) yhteensä 3 kertaa marras- joulukuussa 2017. Vastauksia saatiin yhteensä 125. Vastausprosentti oli 37,9 %.

Aineiston keruussa käytettiin kyselylomaketta, jossa oli viisi taustamuuttujaa ja tutkimusmuuttujia oli yhteensä 26, jotka muodostivat 5 laadun osa-alueita:

- Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen (6 väittämää)
- Yhteistyön ja verkostojen johtaminen (5 väittämää)
- Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen (5 väittämää)
- Osaamisen ja kehittämisen johtaminen (5 väittämää)
- Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen (5 väittämää)

Väittämät laadittiin Työterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön julkiselle sektorille laatimien hyvän johtamisen laatuksien pohjalta (Työterveyslaitos 2015). Lisäksi tutkimuksessa oli yksi avokysymys, johon vastaajilla oli mahdollisuus kertoa mitä muita laatuodotuksia heillä oli osastonhoitajan toiminnalle.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä numeraalinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ohjelmalla. Aineiston kuvailussa käytettiin sekä taustamuuttujien että tutkimusmuuttujien frekvenssejä ja prosentteja. Tutkimusmuuttujista laskettiin myös keskiarvot ja keskihajonnat ja näistä muodostettiin viiden hyvän johtajuuden laatu osa-alueiden pohjalta summamuuttujista lasketut keskiarvomuuuttajat jakamalla summamuuttujat väittämien lukumäärällä. Tausta- ja tutkimusmuuttujien yhteyttä testattiin ristiintaulukoimalla Khiin neliötestillä. Tilastollisesti merkittävät tulokset, joiden Khiin neliötestin p-arvo <0,05, raportoitiin.

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus vastata siihen, mitä muita odotuksia heillä oli osastonhoitajan toiminnalle ja miten nämä odotukset toteutuvat. Vastauksia saatiin 45. Tässä työssä vastauksia analysoitiin deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Deduktiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Tällöin aineiston analyysia ohjaa aikaisempi tieto eli valmis analyysirunko. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 95–99.) Tähän työhön analyysirunko muodostui Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen laatimista viidestä hyvän johtajuuden laatuksista:

- Luottamusta ja arvostusta edistä johtaminen
- Yhteistyön ja verkostojen johtaminen
- Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen
- Osaamisen ja kehittämisen johtaminen
- Osallistumisen ja osallisuuden johtaminen

Analyysirunkoon kerättiin sisällöllisesti sopivia pelkistettyjä asioita aineistosta (ks. liite 4). Analyysirunko sisälsi käsitteet ja analyysin tuloksena muodostuivat käsiteiden sisältö ja rakenne.

Tulokset kvantifiointiin eli laadullinen analyysi muokattiin määrälliseen muotoon. Tämän jälkeen laskettiin, kuinka monta kertaa käsitteen sisältämä asia esiintyi aineistossa ja kuinka moni vastaajista ilmaisi kyseisen asian. (Kyngäs – Elo – Pölkki – Kääriäinen – Kanste 2011: 138 – 148)

Deduktiivisen sisällön erittely noudatti seuraavia vaiheita:

- Vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia alaluokkien mukaan, joita olivat varsinaiset tutkimuskysymykset ja ne eriteltiin
- Eritellyt ilmaukset ryhmiteltiin yläluokkien, eli hyvän johtamisen laatuksien mukaan
- Analyysirungon muodostivat viisi yläluokkaa, jotka syntyivät hyvän johtajuuden laatuksien perusteella. Näihin viiteen yläluokkaan etsittiin vastauksista sisällöllisesti sopivia asioita.
- Tulokset kvantifioitiin ja raportoitiin.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset raportoidaan niin, että aluksi raportoidaan vastaajien taustatiedot ja sen jälkeen rinnakkain heidän laatuodotukset ja laatuodotusten vastaavuus odotuksiin. Lopuksi raportoidaan vastaajien taustamuuttujien yhteyttä laatuodotuksiin ja niiden toteutumiseen.

### 6.1 Tutkittavien taustatiedot

Taustatietoina tutkimuksessa olivat työntekijän sukupuoli, ammatti, työkokemus vuosina psykiatriassa, työskentely-ympäristö ja työskentelyaika nykyisessä työpaikassa.

Vastanneista yli kolmasosa oli miehiä ja vajaat kaksi kolmasosaa oli naisia. Psykiatriassa (missä tahansa psykiatrisen yksikössä) työskennelleistä vastaajista hieman alle viidesosa oli työskennellyt 3 kk-5 vuotta, yli puolet vastaajista oli työskennellyt 6-25 vuotta, yli viidesosa vastaajista oli työskennellyt 26-35 vuotta tai yli 35 vuotta. Neljä viidesosaa vastaajista oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa 3 kk-15 vuotta, alle viidesosa vastaajista oli työskennellyt 16-35 vuotta nykyisessä työpaikassa. Yksikään vastaajista ei ollut työskennellyt nykyisessä työpaikassaan yli 35 vuotta. Noin kolme viidesosaa vastaajista oli sairaanhoitajia, kaksi viidesosaa vastaajista oli mielisairaan-, mielenterveys- tai lähihoitajia. Vastanneista yksi oli osastonsihtööri. Hieman yli puolet vastaajista työskentelivät psykoosilinjassa ja alle puolet työskenteli mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa. Yksi vastaaja vastasi työskentelevänsä jossain muualla (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Taustatiedot

Taustatiedot		fr	%
Sukupuoli	Mies	44	35,5%
	Nainen	80	64,5%
Työkokemus missä tahansa psykiatrian yksikössä yhteensä	3kk – 5 vuotta	24	19,4%
	6-15 vuotta	36	29,0%
	16-25 vuotta	37	29,8%
	26-35 vuotta	18	14,5%
	yli 35 vuotta	9	7,3%
Työkokemus yhteensä nykyisessä työpaikassa	3kk -5 vuotta	52	41,9%
	6-15 vuotta	52	41,9%
	16-25 vuotta	14	11,3%
	26-35 vuotta	6	4,8%
Ammatti	Sairaanhoitaja	72	58,1%
	Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	24	19,4%
	Lähihoitaja	27	21,8%
	Joku muu	1	0,8%
Työskentely-ympäristö	Psykoosilinjassa	66	53,2%
	Mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa	57	46,0%
	Muulla	1	0,8%

## 6.2 Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle ja niiden toteutuminen

Seuraavaksi raportoidaan rinnan, millaisia laatuodotuksia vastaajilla oli osastonhoitajan toiminnalle ja miten osastonhoitajan toiminta vastaa heidän laatuodotuksiin. Toiminnan vastaavuutta niihin raportoidaan viiden hyvän johtamisen laatukriteerin mukaisesti. Näitä

*olivat luottamusta ja arvostusta edistävä, yhteistyön ja verkostojen, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden, osaamisen ja kehittämisen ja osallistumisen ja osallisuuden johtaminen.*

Tuloksia raportoidaan myös summamuuttujien keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. Summamuuttujaksi kutsutaan muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Summamuuttujat saadaan numeroimalla vastaukset niin, että 1 = kuvaa/vastaa odotuksiani erittäin hyvin, 2 = kuvaa/vastaa odotuksiani hyvin, 3 = ei kuvaa/vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan, 4 = kuvaa/vastaa odotuksiani huonosti ja 5 = kuvaa/vastaa odotuksiani erittäin huonosti. Tässä työssä summamuuttujat on laskettu viidestä hyvän johtamisen laatuosa-alueesta. Jakamalla summamuuttujat väittämien lukumäärällä, saadaan keskiarvo sille, mihin kohtaan vastaukset sijoittuvat. Keskihajonta kuvaa muuttujan arvojen keskimääräisen vaihteluvälin suuruutta eli miten keskittyneitä havainnot ovat. Mitä suurempi keskimääräinen etäisyys on, sitä vähemmän keskittynyt jakauma on. (Summamuuttuja. 2009.)

Luottamusta ja arvostusta edistävää johtamista kohtaan vastaajien laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle kuvasivat heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. Odotusten summamuuttujien keskiarvo oli 1,33 eli vastaukset sijoittuivat ”kuvaa erittäin hyvin” – ”kuvaa hyvin” välimaastoon ja keskihajonta oli 0,50 eli vastausten vaihteluväli oli hyvin kapea (Taulukko 12). Vastaajien odotuksia kuvasi parhaiten osastonhoitajan toiminta eettisesti (95,2 %, n = 118) ja se että osastonhoitaja mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla (95,2 %, n = 118). Hieman vähemmän odotuksia kuvasivat, se että osastonhoitaja jakaa samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia (94,4 %, n = 117), osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää ja tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla (93,5 %, n = 116), osastonhoitaja toimii oikeudenmukaisesti (93,5 %, n = 116) ja että osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti (92,8 %, n = 115). (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle.

Henkilökunnan laatuodotukset osastonhoitajan luottamusta ja arvostusta edistävää johtamista kohtaan					
Väittämät	Kuvaa odo- tuksiani erit- tään hyvin	Kuvaa odo- tuksiani hyvin	Ei kuvaa odo- tuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odo- tuksiani huonosti	Kuvaa odo- tuksiani erit- tään huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla	82 (66,1)	34 (27,4)	7 (5,6)	0 (0)	0 (0)
Osastonhoitaja jakaa samanaikaisesti vastuuta, että valtuuksia	73 (58,9)	44 (35,5)	6 (4,8)	0 (0)	0 (0)
Osastonhoitaja toimii eettisesti	92 (74,2)	26 (21,0)	4 (3,2)	0 (0)	0 (0)
Osastonhoitaja mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla	91 (73,4)	27 (21,8)	5 (4,0)	0 (0)	0 (0)
Osastonhoitaja toimii oikeudenmukaisesti	96 (77,4)	20 (16,1)	6 (4,8)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti	91 (73,4)	24 (19,4)	7 (5,6)	1 (0,8)	0 (0)

Luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamisessa osastonhoitajan toiminta ei vastannut laatuodotuksia kovin hyvin. Hajontaa vastauksissa oli paljon, eikä mikään yksittäisistä laatuodotuksista noussut erityisesti esille. Laatuodotusten toteutumisessa osastonhoitajan toiminnalle summamuuttujien keskiarvo oli 2,73 eli vastaukset sijoittuivat ”vastaa odotuksiani hyvin” – ”ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan” välimaastoon. Keskihajonta oli 1,26 eli vastausten vaihteluväli oli suuri (Taulukko 12). Parhaiten osastonhoitajan toiminta vastasi odotuksia siinä, että osastonhoitaja toimii eettisesti. Yli puolet vastaajista kokivat sen toteutuvan heidän mielestään erittäin hyvin tai hyvin (55,6 %, n = 69). Vähiten laatuodotuksia vastasi se, että osastonhoitaja huolehtii toiminnan läpinäkyvyydestä, tavoitteiden tekemisestä yhdessä ja että tieto on kaikkien saatavilla. Alle puolet vastaajista kokivat osastonhoitajan toiminnan vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. (46,7 %, n = 58). Alle yksi kolmesta vastaajasta kokivat osastonhoitaja mahdollistavan avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla huonosti tai erittäin huonosti (38,7 %, n = 48) (Taulukko 3).

Taulukko 3. Miten luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen vastasi hoitohenkilökunnan laatuodotuksiin.

Laatuodotusten toteutuminen osastonhoitajan luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle					
Väittämät	Vastaa odo- tuksiani erit- tään hyvin	Vastaa odo- tuksiani hyvin	Ei vastaa odo- tuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odo- tuksiani huonosti	Vastaa odo- tuksiani erit- tään huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla	21 (16,9)	37 (29,8)	29 (23,4)	21 (16,9)	16 (12,9)
Osastonhoitaja jakaa samanaikaisesti vastuuta, että valtuuksia	24 (19,4)	35 (28,2)	28 (22,6)	26 (21,0)	11 (8,9)
Osastonhoitaja toimii eettisesti	37 (29,8)	32 (25,8)	28 (22,6)	12 (9,7)	11 (8,9)
Osastonhoitaja mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla	29 (23,4)	26 (21,0)	21 (16,9)	20 (16,1)	28 (22,6)
Osastonhoitaja toimii oikeudenmukaisesti	32 (25,8)	26 (21,0)	24 (19,4)	26 (21,0)	16 (12,9)
Osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti	24 (19,4)	30 (24,2)	27 (21,8)	16 (12,9)	23 (18,5)

Yhteistyön ja verkoston johtamista kohtaan vastaajien laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle kuvasivat heidän odotuksiaan keskimäärin hyvin. Laatuodotusten summa-  
muuttujin keskiarvo oli 1,54 eli vastaukset sijoituivat ”kuvaa erittäin hyvin” – ”kuvaa hyvin” välimaastoon. Keskihajonta oli 0,60 eli vastausten vaihteluväli oli hyvin kapea (Taulukko 12). Se, että osastonhoitaja arvostaa työyhteisötaitoja: hänellä on halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien kuvasi parhaiten vastaajien laatuodotuksia. Miltei kaikki vastaajat kokivat sen vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (95,2 %, n =118). Sille, että osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti kuvasi vähiten vastaajien odotuksia, mutta sekin kuvasi odotuksia erittäin hyvin tai hyvin (79,0 %, n = 98) (ks. taulukko 4.)

Taulukko 4. Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle yhteistyön ja verkostojen johtamisessa.

Henkilökunnan laatuodotukset osastonhoitajan yhteistyön ja verkostojen johtamista kohtaan					
Väittämät	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdonväliillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus	63 (50,8)	48 (38,7)	12 (9,7)	0 (0)	0 (0)
Osastonhoitaja arvostaa työyhteisötaitoja: hänellä on halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien	88 (71,0)	30 (24,2)	4 (3,2)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja huolehtii, että toimintatavat sovitaan yhdessä osastolla ja niihin sitoudutaan	79 (63,7)	34 (27,4)	9 (7,3)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja toimii organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti	68 (54,8)	42 (33,9)	10 (8,1)	2 (1,6)	0 (0)
Osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti	54 (43,5)	44 (35,5)	18 (14,5)	3 (2,4)	1 (0,8)

Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa osastonhoitajien toiminta ei vastannut laatuodotuksia kovin hyvin. Siinä miten osastonhoitajan toiminta vastaa laatuodotuksiin, tuloksissa oli paljon hajontaa. Summamuuttujien keskiarvo oli 2,60 eli vastaukset sijoituivat ”vastaa odotuksiani hyvin” – ”ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan” väliin. Keskihajonta oli 1,15 eli vastausten vaihteluväli oli suuri (ks. taulukko 12). Parhaiten osastonhoitajan toiminta vastasi laatuodotuksia siinä, miten osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdonväliillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus. Yli puolet vastaajista kokivat sen vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (55,7 %, n = 69). Vähiten laatuodotuksia vastasi se, että osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti. Selvästi alle puolet vastaajista kokivat sen vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (43,5 %, n = 54). Yli yksi kolmesta vastaajasta kokivat sen, että osastonhoitaja arvostaa työyhteisötaitoja: hänellä on halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla

työntekijöitä tukien vastaavan heidän odotuksiaan huonosti tai erittäin huonosti (33,8 %, n = 42) (ks. taulukko 5.)

Taulukko 5. Miten yhteistyön ja verkostojen johtaminen vastasi hoitohenkilökunnan laatuodotuksiin.

Laatuodotusten toteutuminen osastonhoitajan yhteistyön ja verkostojen johtamiselle					
Väittämät	Vastaa odo- tuksiani erit- tään hyvin	Vastaa odo- tuksiani hyvin	Ei vastaa odo- tuksiani hyvin, muttei huo- nostikaan	Vastaa odo- tuksiani huo- nosti	Vastaa odo- tuksiani erit- tään huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdonväliillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus	26 (21,0)	43 (34,7)	33 (26,6)	11 (8,9)	9 (7,3)
Osastonhoitaja arvostaa työyhteisö- taitoja: hänellä on halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien	30 (24,2)	32 (25,8)	20 (16,1)	20 (16,1)	22 (17,7)
Osastonhoitaja huolehtii, että toi- mintatavat sovitaan yhdessä osas- tolla ja niihin sitoudutaan	20 (16,1)	41 (33,1)	30 (24,2)	17 (13,7)	16 (12,9)
Osastonhoitaja toimii organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteel- lisesti	25 (20,2)	39 (31,5)	27 (21,8)	16 (12,9)	8 (6,5)
Osastonhoitaja toimii poliittisen oh- jauksen ja hyvän hallinnon periaat- teiden ja vaatimusten mukaisesti	23 (18,5)	31 (25,0)	36 (29,0)	14 (11,3)	10 (8,1)

Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamista kohtaan vastaajien laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle kuvasi valtaosalle heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. Laatuodotusten summamuuttujin keskiarvo oli 1,41 eli vastaukset sijoituivat ”kuvaa erittäin hyvin” – ”kuvaa hyvin” välimaastoon. Keskihajonta oli 0,57 eli vastausten vaihteluväli oli hyvin kapea (ks. taulukko 12). Se, että osastonhoitaja näkee henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palvelujen kehittymistä kuvasi parhaiten vastaajien laatuodotuksia. Miltei kaikki vastaajat kokivat sen kuvaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (95,1 %, n = 118). Sille, että osastonhoitaja tukee

työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista kuvasi vähiten vastaajien odotuksia, mutta sekin kuvasi vastaajien odotuksia erittäin hyvin tai hyvin (91,5 %, n = 113) (ks. taulukko 6.)

Taulukko 6. Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa.

Henkilökunnan laatuodotukset osastonhoitajan monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamista kohtaan					
Väittämät	Kuvaa odo- tuksiani erit- tään hyvin	Kuvaa odo- tuksiani hyvin	Ei kuvaa odo- tuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odo- tuksiani huonostikaan	Kuvaa odo- tuksiani erit- tään huonostikaan
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja näkee henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palvelujen kehittymistä	82 (66,1)	36 (29,0)	3 (2,4)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja tunnistaa ja osaa hyödyntää ihmisten erilaiset osaamiset, kokemukset ja taustat	80 (64,5)	34 (27,4)	7 (5,6)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun (n)	85 (68,5)	31 (25,0)	5 (4,0)	2 (1,6)	0 (0)
Osastonhoitaja tukee työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista	79 (63,7)	34 (27,4)	8 (6,5)	2 (1,6)	0 (0)
Osastonhoitaja mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa	77 (62,1)	37 (29,8)	5 (4,0)	3 (2,4)	0 (0)

Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa osastonhoitajien toiminta ei vastannut laatuodotuksia kovin hyvin. Siinä miten osastonhoitajan toiminta vastaa laatuodotuksiin, tuloksissa oli paljon hajontaa. Summamuuttujien keskiarvo oli 2,68 eli vastaukset sijoittuvat ”vastaa odotuksiani hyvin” – ”ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan” välimaastoon. Keskihajonta oli 1,18 eli vastausten vaihteluväli oli suuri (ks. taulukko 12). Parhaiten osastonhoitajan toiminta vastasi odotuksia siinä, että osastonhoitaja mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. Yli puolet vastaajista kokivat sen vastaavan laatuodotuksia erittäin hyvin tai hyvin (56,5 %, n = 70). Vähiten laa-

tuodotuksia vastasi se, että osastonhoitaja takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun. Selvästi alle puolet vastaajista kokivat odotusten vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. (44,4 %, n = 55). Yli yksi kolmesta vastaavasta kokivat sen, että osastonhoitaja takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun vastaavan heidän odotuksiaan huonosti tai erittäin huonosti (37,1 %, n = 46) (ks. taulukko 7.)

Taulukko 7. Miten osastonhoitajan toiminta monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa vastasi hoitohenkilökunnan laatuodotuksiin.

Laatuodotusten toteutuminen osastonhoitajan monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamiselle					
Väittämät	Vastaa odo- tuksiani erit- tään hyvin	Vastaa odo- tuksiani hyvin	Ei vastaa odo- tuksiani hyvin, muttei huo- nostikaan	Vastaa odo- tuksiani huo- nosti	Vastaa odo- tuksiani erit- tään huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja näkee henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palvelujen kehittymistä	22 (17,7)	43 (34,7)	27 (21,8)	14 (11,3)	16 (12,9)
Osastonhoitaja tunnistaa ja osaa hyödyntää ihmisten erilaiset osaamiset, kokemukset ja taustat	22 (17,7)	36 (29,0)	34 (27,4)	19 (15,3)	12 (9,7)
Osastonhoitaja takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun	25 (20,2)	30 (24,2)	22 (17,7)	25 (20,2)	21 (16,9)
Osastonhoitaja tukee työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista	25 (20,2)	31 (25,0)	30 (24,2)	22 (17,7)	14 (11,3)
Osastonhoitaja mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa	31 (25,0)	39 (31,5)	24 (19,4)	11 (8,9)	15 (12,1)

Osastonhoitajan osaamisen ja kehittämisen johtamista kohtaan vastaajien laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle kuvasi valtaosalle heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. Summamuuttujin keskiarvo oli 1,60 eli vastaukset sijoittuivat ”kuvaa erittäin hyvin” – ”kuvaa hyvin” välimaastoon. Keskihajonta oli 0,64 eli vastausten vaihteluväli oli kapea

(ks. taulukko 12). Se, että osastonhoitaja tukee osaamisen kehittämistä ja jakaa sen vastuun jokaiselle kuvasi parhaiten vastaajien laatuodotuksia. Lähes kaikkien vastaajien mielestä se kuvasi heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (92,8 %, n = 115). Se että osastonhoitaja jakaa tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista, kuvasi vähiten vastaajien odotuksia, mutta sekin kuvasi vastaajien odotuksia erittäin hyvin tai hyvin (87,1 %, n = 108) (ks. taulukko 8.)

Taulukko 8. Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle osaamisen ja kehittämisen johtamisessa.

Henkilökunnan laatuodotukset osastonhoitajan osaamisen ja kehittämisen johtamista kohtaan					
Väittämät	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan	56 (45,2)	54 (43,5)	9 (7,3)	3 (2,4)	0 (0)
Osastonhoitaja kehittää osaamista tavoitteellisesti ja tavoitteet on konkretisoitu kaikille työntekijöille	66 (53,2)	46 (37,1)	9 (7,39)	2 (1,6)	0 (0)
Osastonhoitaja jakaa tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista	62 (50,0)	46 (37,1)	13 (10,5)	2 (1,6)	0 (0)
Osastonhoitaja antaa jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta	65 (52,4)	44 (35,5)	10 (8,1)	4 (3,2)	0 (0)
Osastonhoitaja tukee osaamisen kehittämistä ja jakaa sen vastuun jokaiselle	71 (57,3)	44 (35,5)	5 (4,0)	2 (1,6)	1 (0,8)

Osaamisen ja kehittämisen johtamisessa osastonhoitajien toiminta ei vastannut laatuodotuksia kovin hyvin. Siitä miten osastonhoitajan toiminta vastasi laatuodotuksiin, tuloksissa oli paljon hajontaa. Summamuuttujien keskiarvo oli 2,79 eli vastaukset sijoittuvat ”vastaa odotuksiani hyvin” – ”ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan” väli- maastoon. Keskihajonta oli 1,07 eli vastausten vaihteluväli oli jokseenkin suuri (ks. taulukko 12). Parhaiten osastonhoitajan toiminta vastasi odotuksia siinä, että osastonhoitaja

ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Yhteensä hieman alle puolet vastaajista kokivat sen vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (46,0 %, n = 57). Vähiten laatuodotuksia vastasi se, että osastonhoitaja antaa jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta. Vastaavista vain noin kolmasosan mielestä osastonhoitajan toiminnan vastaavan heidän laatuodotuksia erittäin hyvin tai hyvin (34 %, n = 42). Lähes neljä kymmenestä vastaajasta kokivat sen, että osastonhoitaja antaa jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta vastaavan heidän odotuksiaan huonosti tai erittäin huonosti (38,7 %, n = 48) (ks. taulukko 9.)

Taulukko 9. Miten osastonhoitajan toiminta osaamisen ja kehittämisen johtamisessa vastasi hoitohenkilökunnan laatuodotuksiin.

Laatuodotusten toteutuminen osastonhoitajan osaamisen ja kehittämisen johtamiselle					
Väittämät	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan	17 (13,7)	40 (32,3)	42 (33,9)	15 (12,1)	6 (4,8)
Osastonhoitaja kehittää osaamista tavoitteellisesti ja tavoitteet on konkreettisesti kaikille työntekijöille	17 (13,7)	35 (26,6)	34 (27,4)	11 (8,9)	11 (8,9)
Osastonhoitaja jakaa tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista	17 (13,7)	33 (26,6)	41(33,1)	20 (16,1)	13 (10,5)
Osastonhoitaja antaa jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta	17 (13,7)	25 (20,2)	34 (27,4)	31 (25,0)	17 (13,7)
Osastonhoitaja tukee osaamisen kehittämistä ja jakaa sen vastuun jokaiselle	23 (18,5)	31 (25,0)	34 (27,4)	25 (20,2)	11 (8,9)

Uudistumisen ja osallisuuden johtamista kohtaan vastaajien laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle kuvasi valtaosalle heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. Summa-  
muuttujien keskiarvo oli 1,50 eli vastaukset sijoituivat ”kuvaa erittäin hyvin” – ”kuvaa

hyvin” välimaastoon. Keskihajonta oli 0,57 eli vastausten vaihteluväli oli kapea (ks. taulukko 12). Se, että osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa kuvasi parhaiten vastaajien laatuodotuksia. Lähes kaikki vastaajista kokivat sen vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (95,1 %, n = 118). Se että osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää palvelujen käyttäjien (potilaiden) asiantuntemusta ja kokemusta toiminnan kehittämisessä, kuvasi vähiten vastaajien odotuksia, mutta sekin kuvasi odotuksia erittäin hyvin tai hyvin (87,1 %, n = 108) (ks. taulukko 10.)

Taulukko 10. Laatuodotukset osastonhoitajan toiminnalle osallistumisen ja osallisuuden johtamisessa.

Henkilökunnan laatuodotukset osastonhoitajan uudistumisen ja osallisuuden johtamista kohtaan					
Väittämät	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa	82 (66,1)	36 (29,0)	3 (2,4)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää palvelujen käyttäjien (potilaiden) asiantuntemusta ja kokemusta toiminnan kehittämisessä	59 (47,6)	49 (39,5)	12 (9,7)	1 (0,8)	1 (0,8)
Osastonhoitaja innostaa henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja	65 (52,4)	49 (39,5)	8 (6,5)	1 (0,8)	0 (0)
Osastonhoitaja koordinoi uudistusten toteutumista ja huolehtii niiden levittämisestä	72 (58,1)	40 (32,3)	8 (6,5)	2 (1,6)	0 (0)
Osastonhoitaja seuraa myös uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia	79 (63,7)	32 (25,8)	8 (6,5)	2 (1,6)	0 (0)

Uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle osastonhoitajien toiminta ei vastannut laatuodotuksia kovin hyvin. Siinä miten osastonhoitajan toiminta vastasi laatuodotuksiin, summamuuttujien keskiarvo oli 2,80 eli vastaukset sijoittuivat ”vastaa odotuksiani hyvin”

– ”ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan” välimaastoon. Keskihajonta oli 1,15 eli vastausten vaihteluväli oli jokseenkin suuri (ks. taulukko 12). Parhaiten osastonhoitajan toiminta vastasi odotuksia siinä, että osastonhoitaja koordinoi uudistusten toteutumista ja huolehtii niiden levittämisestä. Miltei puolet vastaajista kokivat, sen vastaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (47,5 %, n = 59). Vähiten laatuodotuksia vastasi se, että osastonhoitaja seuraa myös uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia. Yli kolmasosa vastaajista kokivat osastonhoitajan toiminnan vastaavan heidän laatuodotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin (39,5 %, n = 49). Alle puolet vastaajista kokivat sen, että osastonhoitaja seuraa myös uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia vastaavan heidän odotuksiaan huonosti tai erittäin huonosti (42,8 %, n = 53) (ks. taulukko 11.)

Taulukko 11. Miten osastonhoitajan toiminta uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle vastasi hoitohenkilökunnan laatuodotuksiin.

Laatuodotusten toteutuminen osastonhoitajan uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle					
Väittämät	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti
	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa	24 (19,4)	29 (23,4)	36 (29,0)	25 (20,2)	8 (6,5)
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää palvelujen käyttäjien (potilaiden) asiantuntemusta ja kokemusta toiminnan kehittämisessä	19 (15,3)	31 (25,0)	43 (34,7)	17 (13,7)	10 (8,1)
Osastonhoitaja innostaa henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja	22 (17,7)	32 (25,8)	36 (29,0)	19 (15,3)	13 (10,9)
Osastonhoitaja koordinoi uudistusten toteutumista ja huolehtii niiden levittämisestä	23 (18,5)	36 (29,0)	32 (25,8)	19 (15,3)	12 (9,7)
Osastonhoitaja seuraa myös uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia	23 (18,5)	26 (21,0)	19 (15,3)	24 (19,4)	29 (23,4)

Seuraavassa yhteenvetotaulukossa tarkastellaan osastonhoitajan toiminnalle yhteenvetona summamuuttujien tasolla laatuodotuksia ja niiden toteutumisesta. Odotuksissa 1 kuvaa vastaajien odotuksia ”erittäin hyvin” – 5 kuvaa heidän odotuksiaan ”erittäin huonosti”. Odotusten toteutumisessa 1 vastaa odotuksien toteutuvan ”erittäin hyvin” – 5 kuvaa odotusten toteutuneen ”erittäin huonosti”. Jakamalla summamuuttujat väittämien lukumäärällä, saadaan keskiarvo sille mihin kohtaan vastaukset sijoittuvat asteikolla 1 – 5. Keskihajonta kuvaa muuttujan arvojen keskimääräisen vaihteluvälin suuruutta eli miten keskittyneitä havainnot ovat. Mitä suurempi keskimääräinen etäisyys on, sitä vähemmän keskittynyt jakauma on.

Taulukko 12. Summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat

<b>Summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat</b>		
	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen</b>		
Henkilökunnan laatuodotukset	1,33	0,50
Laatuodotusten toteutuminen	2,73	0,26
<b>Yhteistyön ja verkostojen johtaminen</b>		
Henkilökunnan laatuodotukset	1,54	0,60
Laatuodotusten toteutuminen	2,60	1,15
<b>Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen</b>		
Henkilökunnan laatuodotukset	1,41	0,57
Laatuodotusten toteutuminen	2,68	1,18
<b>Osaamisen ja kehittämisen johtaminen</b>		
Henkilökunnan laatuodotukset	1,60	0,64
Laatuodotusten toteutuminen	2,80	1,07
<b>Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen</b>		
Henkilökunnan laatuodotukset	1,50	0,57
Laatuodotusten toteutuminen	2,79	1,50

Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen kuvasi summamuuttujana parhaiten laatuodotuksia ja osaamisen ja kehittymisen johtaminen vähiten, joskin molemmat sijoittuvat kuvaa erittäin hyvin tai hyvin välimaastoon. Yhteistyön ja verkostojen johtaminen kuvasi summamuuttujana parhaiten laatuodotusten toteutumista ja osaamisen ja kehittämisen johtaminen vähiten. Molemmat sijoittuvat vasta hyvin tai ei vastaa hyvin, muttei huonostikaan välimaastoon.

### 6.3 Muut odotukset ja niiden toteutuminen osastonhoitajan toiminnalle

Siihen, mitä muuta vastaajat odottivat osastonhoitajan toiminnalta ja miten odotukset toteutuvat saatiin eniten vastauksia luottamusta ja arvosta edistävälle ja monimuotoisuuden johtamiselle. Vähiten vastauksia saatiin osallistumisen ja osallisuuden johtamisesta.

Luottamusta ja arvostusta edistävässä johtamisessa osastonhoitajalta odotettiin, että hän jakaa samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia, toimii eettisesti, mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla, toimii oikeudenmukaisesti ja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti sekä huolehtii oman ammattitaitonsa kehittamisestä ja, että hän tekee omat työtehtävänsä. Vastaajista 7 vastaajista odotti osastonhoitajan olevan tasapuolinen ja arvostavan työntekijöitä tasapuolisesti. 6 vastaajista odotti osastonhoitajan jakavan samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia. 3 vastaajista toivoi osastonhoitajan mahdollistavan avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla. 3 vastaajista odotti osastonhoitajan toimivan oikeudenmukaisesti. 2 vastaajista odotti osastonhoitajan toimivan eettisesti. 1 vastaajista odotti esimiestyöhön selkeyttä sekä toistuvuutta ja ennakoitavuutta arkeen (ks.liite 4.)

"Tehtävien delegointi ja luottamus siihen, että annetut tehtävät hoidetaan, on ensiarvoisen tärkeää. Tehtävistä raportoidaan osastonhoitajalle, mutta työntekijä voi odottaa, että hänen tekemiinsä ratkaisuihin myös luotetaan."

"Osastonhoitajan tehtäviin ei kuulu hoitajien "kasvattaminen" kuin tarhassa oltaisiin. Hoitajat ovat ammattitaitoisia, tekevät raskasta työtä, joustavat ääri rajoille, mutta kiitosta tai kannustusta ei kuulu. Maksetaanhan siitä tosin palkkaa, mutta ajoittain turhauttaa, kun "kaikkensa antaneena" olet silti täys nolla. Osastonhoitajat voisivat tehdä "hoitajan" työt viikon, se voisi avartaa kummasti näköalaa."

"Erilaisia mielipiteitä pitäisi pystyä sietämään ilman piikittelyä ja veeluilua."

Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa osastonhoitajalta odotettiin johtamisen taitoja. Hänen odotettiin tekevän yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdon välillä. 4 vastaajista odotti osastonhoitajan tekevän yhteistyötä työntekijöiden ja johdon tai yhteistyötasojen (työterveyshuolto) kanssa. 2 vastaajista odotti osastonhoitajan toimivan rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien. 2 vastaajista odotti osastonhoitajan toimivan johdonmukaisesti niin, että toimintatavat sovitaan yhdessä osastolla ja niihin sitoudutaan (ks. liite 4.)

”Toivoisin osastonhoitajan toimivan linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä.”

Moninaisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa osastonhoitajan toiminnalta odotettiin huomioimista. Hänen odotettiin näkevän henkilökunnan monimuotoisuuden voimavarana, tunnistavan ja osaavan hyödyntää hoitajien erilaiset osaamiset, kokemukset ja taustat, tukevan työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista ja mahdollistavan työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. 6 vastaajista odotti osastonhoitajan mahdollistavan työnteon joustavasti eri elämäntilanteista. 2 vastaajista odotti osastonhoitajan huomioivan työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet ja vahvistaa erityisosaamista. 1 vastaajista odotti osastonhoitajan näkevän työntekijöiden moninaisuuden voimavarana. 1 vastaajista odotti osastonhoitajan tukevan työssäjaksamista (ks. liite 4.)

”Jokaisen työntekijän henkilökohtaisen erityisosaamisen huomioinen, sen vahvistaminen esim. erilaisin koulutuksin. Lisäksi työntekijöiden käytyjen koulutuksien, kiinnostuksen ja kehittämistarpeiden huomioinen osastokohtaisia vastuualueita ja tehtäviä jaettaessa. Tehtäväkierrossa olevan työntekijän erityisosaamisen hyödyntäminen kyseistä osaamista vaativilla alueilla.”

Osaamisen ja kehittämisen johtamisessa vastaajat odottivat osastonhoitajalta oman ammattitaidon ylläpitämistä ja enemmän oman osastonsa hoitotyön tuntemusta ja osallistumista päivittäiseen kliiniseen työhön. 6 vastaajista odotti osastonhoitajan huolehtivan oman esimiestaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä huolehtivan omista esimiestehtävistään. 4 vastaajista odotti osastonhoitajan antavan enemmän palautetta, varsinkin positiivista palautetta (ks. liite 4.)

”Toivoisin enempi positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä.”

”Osastonhoitajamme voisi päivittää tietonsa/taitonsa nykyaikaan.”

”Toivoisin että osastonhoitajalla olisi vuorovaikutus taitoja, heillä tulisi olla ehkä ilmaisutaidon kursseja sekä osastonhoitajalta arvostaisin kunnioitusta ihmisiä kohtaan ylipäänsä. nimimerkillä.hyvin pettynyt esimieheen”

Uudistumisen ja osallisuuden johtajuudessa vastaajista 2 odotti osastonhoitajan kuuntelevan henkilökuntaa (ks. liite 4.)

Muita kommentteja yleisesti ja osastonhoitajan toimintaan liittyen. (ks. liite 4).

”Koko ei tarvitse kehittää jotain uutta”

”Toiminnan ja odotusten toteutuminen ei aina kohtaa toisiaan osastonhoitajan toiminnasta riippumatta.”

”Auroran organisaatio ja kehittämisprojektit ovat hyvin autoritaarisia, osastonhoitajalla ei ole valtaa tehdä mitään, josta seuraa että työntekijöillä ei ole valtaa.”

## **7 Vastaajien taustatietojen yhteys heidän laatuodotuksiinsa ja kokemuksiinsa niiden toteutumisesta**

Taustamuuttujien ja tutkimusmuuttujien välistä yhteyttä testattiin vastaajien laatuodotuksiin ja niiden toteutumiseen osastonhoitajan toiminnalle yksittäisten muuttujien tasolla hyvän johtamisen laatukriteerien pohjalta. Tuloksista raportoitiin vain ne yhteydet, joilla oli tilastollisesti merkitsevyyttä.

Laatukriteereihin liittyviin kysymyksiin, kaikista viidestä osa-alueista saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia, joissa Khiin tarkka neliötestin arvo  $p < 0,05$ . Mitä pienempi p-arvo on, sitä todennäköisemmin ryhmien välillä havaittu ero ei johdu pelkästään sattumasta (Kankunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 137).

### **7.1 Taustatietojen yhteys laatuodotuksiin osastonhoitajan toiminnalle**

#### **Sukupuolen yhteys vastaajien laatuodotuksiin**

Sukupuolen yhteydestä vastaajien laatuodotuksiin saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *yhteistyön ja verkostojen johtamisessa ja osaamisen ja kehittämisen johtamisessa*. Naisten laatuodotukset olivat jonkin verran korkeammat kuin miesten. (ks. taulukot 13 ja 14.)

Yhteistyön ja verkostojen johtamiselle odotukset sille, että osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti, olivat suurempia naisille kuin miehille. Naisista noin yhdeksän kymmenestä (87,2 %, n = 68) ja miehistä yli kaksi kolmesta (71,4 %, n = 30) kokivat laatuodotusten kuvaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko13.)

Taulukko 13. Sukupuolen yhteys vastaajien laatuodotuksiin yhteistyön ja verkostojen johtamisessa

Yhteistyön ja verkostojen johtaminen						
Osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti.	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuva odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Mies	20 (47,6)	10 (23,8)	11 (26,2)	0 (0,0)	1 (2,4)	0,010
Nainen	34 (43,6)	34 (43,6)	7 (9,0)	3 (3,8)	0 (0,0)	

Osaamisen ja kehittämisen johtamiselle odotukset sille, että osastonhoitaja ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, naisten odotukset olivat suurempia kuin miesten. Yli yhdeksän kymmenestä naisesta (93,7 %, n = 73) ja miehistä yli neljä viidestä (83,7 %, n = 36) kokivat laatuodotusten kuvaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko 14.)

Taulukko 14. Sukupuolen yhteys vastaajien laatuodotuksiin osaamisen ja kehittämisen johtamisessa.

Osaamisen ja kehittämisen johtaminen						
Osastonhoitaja ennakoimillaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Mies	17 (39,5)	19 (44,2)	7 (16,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0,021
Nainen	39 (49,4)	35 (44,3)	2 (2,5)	3 (3,8)	0 (0,0)	

### Työkokemuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin

Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteydestä vastaajien laatuodotuksiin saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *luottamusta arvostusta edistävässä johtamisessa ja yhteistyön ja verkostojen johtamisessa*. (ks. taulukko 15.)

Luottamusta ja arvostusta edistävässä johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitajan oikeudenmukainen toiminta ja se, että osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti olivat tärkeintä kaikille 26 -35 vuotta työskennelleille (100 %, n = 18). Vähemmän tärkeää se oli 3kk – 5 vuotta työskennelleille (95,7 %, n = 22), 6 – 15 vuotta työskennelleille (94,4 %, n = 34), 16 – 25 vuotta työskennelleille (91,4 %, n = 34) ja yli 35 vuotta työskennelleille (88,8 %, n = 8). Se, että osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti oli tärkeintä kaikille 3kk – 5 vuotta työskennelleille (100 %, n = 23) ja 26 – 35 vuotta työskennelleille (100 %, n = 18). Vähemmän tärkeää se oli 16 – 25 vuotta työskennelleille (94,6 %, n = 35), yli 35 vuotta työskennelleille (88,8 %, n = 8) ja 6 – 15 vuotta työskennelleille (86,2 %, n = 31). (ks. taulukko 15.)

Taulukko 15. Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteys vastaajien laatuodotuksiin

Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen						
Osastonhoitaja toimii oikeudenmukaisesti	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	16 (69,6)	6 (26,1)	1 (4,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	0,019
6-15 vuotta	30 (83,3)	4 (11,1)	2 (5,6)	0 (0,0)	0 (0,0)	
16-25 vuotta	31 (83,8)	3 (8,1)	3 (8,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	
26-35 vuotta	15 (83,3)	3 (16,7)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
yli 35 vuotta	4 (44,4)	4 (44,4)	0 (0,0)	1 (11,1)	0 (0,0)	
Osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	17 (73,9)	6 (26,1)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0,006
6-15 vuotta	29 (80,6)	2 (5,6)	5 (13,9)	0 (0,0)	0 (0,0)	
16-25 vuotta	27 (73,0)	8 (21,6)	2 (5,4)	0 (0,0)	0 (0,0)	
26-35 vuotta	14 (77,8)	4 (22,2)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
yli 35 vuotta	4 (44,4)	4 (44,4)	0 (0,0)	1 (11,1)	0 (0,0)	

Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitajan tekemä yhteistyö eri työntekijäryhmien ja johdon välillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuuden toteutuminen olivat tärkeintä kaikille 3 kk – 5 vuotta työskennelleille (100 %, n = 23) ja 26 – 35 vuotta työskennelleille (100 %, n = 18). Hieman vähemmän tärkeää se oli 6 -15 vuotta työskennelleille (91,6 %, n = 33), 16 - 25 vuotta työskennelleille (81,1 %, n = 30) ja yli 35 vuotta työskennelleille (77,8 %, n = 7). Osastonhoitajan toiminnan organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti toteutumi-

nen oli tärkeintä kaikille 26 – 35 vuotta työskennelleille (100 %, n = 18). Hieman vähemmän tärkeää sen toteutuminen oli 6 -15 vuotta työskennelleille (94,4 %, n = 34), 3kk – 5 vuotta työskennelleille (90,9 %, n = 20), ja 16 – 25 vuotta työskennelleille (89,2 %, n = 33) ja yli 35 vuotta työskennelleille (55,5 %, n = 5). (ks. taulukko 16.)

Taulukko 16. Yhteistyön ja verkostojen johtamisen yhteys vastaajien laatuodotuksiin.

Yhteistyön ja verkostojen johtaminen						
Osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdonvälillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	11 (47,8%)	12 (52,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,020
6-15 vuotta	16 (44,4%)	17 (47,2%)	3 (8,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
16-25 vuotta	20 (54,1%)	10 (27,0%)	7 (18,9%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
26-35 vuotta	14 (77,8%)	4 (22,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
yli 35 vuotta	2 (22,2%)	5 (55,6%)	2 (22,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja toimii organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa taroituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	11 (50,0%)	9 (40,9%)	2 (9,1%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,005
6-15 vuotta	18 (50,0%)	16 (44,4%)	2 (5,6%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
16-25 vuotta	21 (56,8%)	12 (32,4%)	2 (5,4%)	2 (5,4%)	0 (0,0%)	
26-35 vuotta	15 (83,3%)	3 (16,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
yli 35 vuotta	3 (33,3%)	2 (22,2%)	4 (44,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	

## Koulutuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin

Koulutuksen yhteydestä vastaajien laatuodotuksiin saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *luottamusta arvostusta edistävässä johtamisessa ja yhteistyön ja verkostojen johtamisessa, monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa, osaamisen ja kehittämisen johtamisessa ja uudistumisen ja osallisuuden johtamisessa* eli kaikissa yläluokissa. (ks. taulukko 17.)

Luottamusta ja arvostusta edistävässä johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla, oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24). Hieman vähemmän tärkeää se oli lähihoitajille (96,3 %, n = 26) ja sairaanhoitajille (92,9 %, n = 66). Osastonhoitajan samanaikaisesti jakamat vastuut ja valtuudet oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24) ja lähihoitajille (100 %, n = 26). Hieman vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (93,0 %, n = 66). Osastonhoitajan eettinen toiminta oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24). Hieman vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (97,2 %, n = 69) ja lähihoitajille (96,2 %, n = 25). Se, että osastonhoitaja mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24). Vain hieman vähemmän tärkeää se oli lähihoitajille (96,3 %, n = 26) ja sairaanhoitajille (95,8 %, n = 68). Osastonhoitajan toiminta oikeudenmukaisesti oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24). Vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (94,4 %, n = 67) ja lähihoitajille (92,6 %, n = 25). Se, että osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24). Vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (94,4 %, n = 67) ja lähihoitajille (88,9 %, n = 24). (ks. taulukko 17.)

Taulukko 17. Koulutuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle

Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen						
Osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	49 (69,0%)	17 (23,9%)	5 (7,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,018
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	18 (75,0%)	6 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	15 (55,6%)	11 (40,7%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja jakaa samanaikaisesti vastuuta, että valtuuksia	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	43 (60,6%)	23 (32,4%)	5 (7,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,006
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	17 (70,8%)	7 (29,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	13 (48,1%)	13 (48,1%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja toimii eettisesti	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	54 (76,1%)	15 (21,1%)	2 (2,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,015
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	21 (87,5%)	3 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	17 (65,4%)	8 (30,8%)	1 (3,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	

Osastonhoitaja mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	54 (76,1%)	14 (19,7%)	3 (4,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,035
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	18 (75,0%)	6 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	19 (70,4%)	7 (25,9%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja toimii oikeudenmukaisesti	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	55 (77,5%)	12 (16,9%)	4 (5,6%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,006
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	21 (87,5%)	3 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	20 (74,1%)	5 (18,5%)	2 (7,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	55 (77,5%)	12 (16,9%)	4 (5,6%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0,004
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	18 (75,0%)	6 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	18 (66,7%)	6 (22,2%)	3 (11,1%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	

Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitaja arvostaa työyhteisötaitoja: hänellä on halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24). Vähemmän merkittävää se oli lähihoitajille (96,3 %, n = 26) ja sairaanhoitajille (95,7 %, n = 68). (ks. taulukko 18.)

Taulukko 18. Koulutuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin yhteistyön ja verkostojen johtamisessa

Yhteistyön ja verkostojen johtaminen						
Osastonhoitaja arvostaa työyhteisötaitoja: hänellä on halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairanhoitaja	52 (73,2%)	16 (22,5%)	2 (2,8%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,034
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	19 (79,2%)	5 (20,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	17 (63,0%)	9 (33,3%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	

Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitaja näkee henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palvelujen kehittymistä oli tärkeintä kaikille mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (100 %, n = 24) ja lähihoitajille (100 %, n = 26). Hieman vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (95,8 %, n = 68). Se, että osastonhoitaja takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet oli tärkeintä mielenterveys- ja mielisairaanhoitajille (95,9 %, n = 23) ja sairaanhoitajille (95,9 %, n = 68). Hieman vähemmän tärkeää se oli lähihoitajille (92,6 %, n = 25). Osastonhoitajan mahdollistama työn tekeminen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa oli tärkeintä mielisairaan- tai mielenterveyshoitajille (95,8 %, n = 26). Hieman vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (94,4 %, n = 67) ja lähihoitajille (92,3 %, n = 24). (ks. taulukko 19.)

Taulukko 19. Koulutuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa

Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen						
Osastonhoitaja näkee henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palvelujen kehittymistä	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	49 (69,0%)	19 (26,8%)	2 (2,8%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,028
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	17 (70,8%)	7 (29,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	16 (61,5%)	10 (38,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	48 (67,6%)	20 (28,2%)	2 (2,8%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,013
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	19 (79,2%)	4 (16,7%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	18 (66,7%)	7 (25,9%)	2 (7,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	45 (63,4%)	22 (31,0%)	2 (2,8%)	2 (2,8%)	0 (0,0%)	0,021
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	17 (70,8%)	6 (25,0%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	15 (57,7%)	9 (34,6%)	2 (7,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	

Osaamisen ja kehittämisen johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitaja ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, olivat tärkeintä sairaanhoitajille (92,9 %, n = 66). Vähemmän tärkeää se oli lähihoitajille (88,5 %, n = 23) ja mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (87,5 %, n = 21). Se, että osastonhoitaja kehittää osaamista tavoitteellisesti ja tavoitteet on konkretisoitu kaikille työntekijöille, oli tärkeintä sairaanhoitajille (94,4 %, n = 67). Vähemmän tärkeää se oli mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (87,5 %, n = 21) ja lähihoitajille (88,9 %, n = 24). Se, että osastonhoitaja tukee osaamisen kehittämistä ja jakaa sen vastuun jokaiselle oli tärkeintä mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (95,8 %, n = 23). Vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (94,4 %, n = 67) ja lähihoitajille (92,6 %, n = 25). (ks. taulukko 20.)

Taulukko 20. Koulutuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin osaamisen ja kehittämisen johtamisessa

<b>Osaamisen ja kehittämisen johtaminen</b>						
Osastonhoitaja ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairanhoitaja	29 (40,8%)	37 (52,1%)	4 (5,6%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,037
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	12 (50,0%)	9 (37,5%)	1 (4,2%)	2 (8,3%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	15 (57,7%)	8 (30,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja kehittää osaamista tavoitteellisesti ja tavoitteet on konkretisoitu kaikille työntekijöille	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairanhoitaja	34 (47,9%)	33 (46,5%)	3 (4,2%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,003
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	15 (62,5%)	6 (25,0%)	3 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	17 (63,0%)	7 (25,9%)	3 (11,1%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	

Osastonhoitaja tukee osaamisen kehittämistä ja jakaa sen vastuun jokaiselle.	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	43 (60,6%)	24 (33,8%)	2 (2,8%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)	0,023
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	12 (50,0%)	11 (45,8%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	16 (59,3%)	9 (33,3%)	2 (7,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	

Koulutuksen merkitys vastaajien laatuodotuksille uudistumisen ja osallisuuden johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa oli tärkeää kaikille lähihoitajille (100 %, n = 26). Hieman vähemmän tärkeää se oli sairaanhoitajille (97,2 %, n = 69) ja mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (95,9 %, n = 23). Se, että osastonhoitaja seuraa myös uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia, eniten tärkeää se oli sairaanhoitajille (94,3 %, n = 66). Hieman vähemmän tärkeää se oli lähihoitajille (92,3 %, n = 24) ja mielisairaan- ja mielenterveyshoitajille (87,5 %, n = 21). (ks. taulukko 21.)

Taulukko 21. Koulutuksen yhteys vastaajien laatuodotuksiin uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle

Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen						
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	49 (69,0%)	20 (28,2%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,031
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	16 (66,7%)	7 (29,2%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	17 (65,4%)	9 (34,6%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Osastonhoitaja seuraa myös uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Sairaanhoitaja	44 (62,9%)	22 (31,4%)	3 (4,3%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0,007
Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja	18 (75,0%)	3 (12,5%)	3 (12,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Lähihoitaja	17 (65,4%)	7 (26,9%)	2 (7,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Muu	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	

### Työskentely-ympäristön yhteys vastaajien laatuodotuksiin

Työskentely-ympäristön yhteydestä vastaajien laatuodotuksiin saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *yhteistyön ja verkostojen johtamisessa*. Sillä, missä linjassa vastaajat työskentelivät, ei ollut juurikaan merkitystä vastaajien laatuodotusten toteutumiseen. Melkein kaikki vastaajista kokivat, että osastonhoitajan tekemä yhteistyö eri työntekijäryhmien ja johdonvälillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus, toiminta organisaation

sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti ja toiminta poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti kuvasivat heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko 22.)

Yhteistyön ja verkostojen johtamisessa odotukset sille, että osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdon välillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus oli tärkeintä psykoosilinjassa työskenteleville (95,4 %, n = 83). Hieman vähemmän tärkeää se oli mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa työskenteleville (86 %, n = 49). Se, että osastonhoitaja toimii organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti oli tärkeintä psykoosilinjassa työskenteleville (93,9 %, n = 45). Hieman vähemmän tärkeää se oli mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa työskenteleville (86,0 %, n = 49). Se, että osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti, oli tärkeintä psykoosilinjassa työskenteleville (82,6 %, n = 52). Vain hieman vähemmän tärkeää se oli mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa työskenteleville (82,1 %, n = 46). (ka. taulukko 22.)

Taulukko 22. Työskentely-ympäristön yhteys vastaajien laatuodotuksiin

Yhteistyön ja verkostojen johtaminen						
Osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdonvälillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Psykoosilinjassa	60 (60,0%)	23 (35,4%)	3 (4,6%)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	0,034
Mielialahäiriö ja akuuttilinjassa	24 (42,1%)	25 (43,9%)	8 (14,0%)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	
Muualla	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (100,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	
Osastonhoitaja toimii organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Psykoosilinjassa	41 (63,1%)	4 (30,8%)	4 (6,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	
Mielialahäiriö ja akuuttilinjassa	27 (48,2%)	22 (39,3%)	5 (8,9%)	2 (3,6%)	0 (0,0%)	
Muualla	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	

Osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti.	Kuvaa odotuksiani erittäin hyvin	Kuvaa odotuksiani hyvin	Ei kuvaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Kuvaa odotuksiani huonosti	Kuvaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Laatuodotukset	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Psykoosiinijassa	33 (52,4%)	19 (30,2%)	10 (15,9%)	0 (0,0%)	1 (1,6%)	0,012
Mielialahäiriö- ja akuuttiiinijassa	21 (37,5%)	25 (44,6%)	8 (14,3%)	2 (3,6%)	0 (0,0%)	
Muualla	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)	0 (0,0%)	

## 7.2 Taustatietojen yhteys laatuodotusten toteutumiseen osastonhoitajan toiminnassa

### Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen

Työkokemuksen vaikutus siihen, miten vastaajien laatuodotukset toteutuvat osastonhoitajan toiminnassa saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *luottamusta ja arvostusta edistävässä johtamisessa, yhteistyön ja verkostojen johtamisessa ja osaamisen ja kehittämisen johtamisessa*. Vastauksissa oli hajontaa. Vastaajilla, joilla oli vähemmän työkokemusta psykiatriassa, kokivat laatuodotusten toteutuvan paremmin kuin niillä vastaajista, joilla työkokemusta oli enemmän. (Taulukko 23.)

Luottamusta ja arvostusta edistävässä johtamisessa työkokemuksen yhteys siihen, että osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla 3 kk – 5 vuotta työskennelleistä vastaajista yli puolet (58,4 %, n = 14) ja 6 – 15 vuotta työskennelleistä yli puolet (52,8 %, n = 19), 16 – 25 vuotta työskennelleistä kolmannes (32,4 %, n = 12), 26 -35 vuotta työskennelleistä yli puolet (55,6 %, n = 10) ja yli 35 vuotta työskennelleistä kolmannes (33,3 %, n = 3) vastaajista kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko 23.)

Taulukko 23. Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle

Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen						
Osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonosti	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	7 (29,2%)	7 (29,2%)	8 (33,3%)	1 (4,2%)	1 (4,2%)	0,006
6-15 vuotta	5 (13,9%)	14 (38,9%)	8 (22,2%)	3 (8,3%)	6 (16,7%)	
16-25 vuotta	5 (13,5%)	7 (18,9%)	6 (16,2%)	14 (37,8%)	5 (13,5%)	
26-35 vuotta	3 (16,7%)	7 (38,9%)	5 (27,8%)	3 (16,7%)	0 (0,0%)	
yli 35 vuotta	1 (11,1%)	2 (22,2%)	2 (22,2%)	0 (0,0%)	4 (44,4%)	

Työkokemuksen yhteys siihen, että osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdon välillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus 3 kk – 5 vuotta työskennelleistä vastaajista neljä viidestä (79,2 %, n = 19), 6 – 15 vuotta työskennelleistä yli kolme viidestä (62,9 %, n = 12), 16 – 25 vuotta työskennelleistä yksi kolmasosa (36,1 %, n = 13), 26 -35 vuotta työskennelleistä kolme viidestä (61,1 %, n = 11) ja yli 35 vuotta työskennelleistä yli kaksi viidestä (44,4 %, n = 4) vastaajista kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin (ks. taulukko 24.)

Työkokemuksen yhteys siihen, että osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti 3 kk – 5 vuotta työskennelleistä vastaajista melkein seitsemän kymmenestä (66,7 %, n = 14), 6 – 15 vuotta työskennelleistä miltei kolme viidestä (56,2 %, n = 18), 16 – 25 vuotta työskennelleistä kolme kymmenestä (30,5 %, n = 11), 26 -35 vuotta työskennelleistä alle puolet (47 %, n = 8) ja yli 35 vuotta työskennelleistä yli kolmasosa (37,5 %, n = 3) vastaajista kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko 24.)

Taulukko 24. Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen yhteistyön ja verkostojen johtamiselle.

Yhteistyön ja verkostojen johtaminen						
Osastonhoitaja tekee yhteistyötä eri työntekijäryhmien ja johdon välillä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	7 (29,2%)	12 (50,0%)	4 (16,7%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)	0,003
6-15 vuotta	7 (20,0%)	15 (42,9%)	10 (28,6%)	2 (5,7%)	1 (2,9%)	
16-25 vuotta	6 (16,7%)	7 (19,4%)	14 (38,9%)	5 (13,9%)	4 (11,1%)	
26-35 vuotta	5 (27,8%)	6 (33,3%)	4 (22,2%)	3 (16,7%)	0 (0,0%)	
yli 35 vuotta	1 (11,1%)	3 (33,3%)	1 (11,1%)	0 (0,0%)	4 (44,4%)	
Osastonhoitaja toimii poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti.	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	9 (42,9%)	5 (23,8%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	1 (4,8%)	0,016
6-15 vuotta	5 (15,6%)	13 (40,6%)	9 (28,1%)	1 (3,1%)	4 (12,5%)	
16-25 vuotta	3 (8,3%)	8 (22,2%)	14 (38,9%)	9 (25,0%)	2 (5,6%)	
26-35 vuotta	5 (29,4%)	3 (17,6%)	8 (47,1%)	0 (0,0%)	1 (5,9%)	
yli 35 vuotta	1 (12,5%)	2 (25,0%)	1 (12,5%)	2 (25,0%)	2 (25,0%)	

Työkokemuksen yhteys siihen, että osastonhoitaja ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan 3 kk – 5 vuotta työskennelleistä vastaajista kolme viidestä (60,8 %, n = 14), 6 – 15 vuotta työskennelleistä puolet (50 %, n = 17), 16 – 25 vuotta työskennelleistä alle puolet (45,9 %, n = 17), 26 -35 vuotta työskennelleistä alle puolet (47,1 %, n = 8) ja yli 35 vuotta työskennelleistä yksi kymmenestä (11,1 %, n = 1) vastaajista kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko 25.)

Taulukko 25. Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen osaamisen ja kehittämisen johtamiselle

Osaamisen ja kehittämisen johtaminen						
Osastonhoitaja ennakoimillaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	7 (30,4%)	7 (30,4%)	6 (26,1%)	3 (13,0%)	0 (0,0%)	0.032
6-15 vuotta	3 (8,8%)	14 (41,2%)	13 (38,2%)	1 (2,9%)	3 (8,8%)	
16-25 vuotta	4 (10,8%)	13 (35,1%)	11 (29,7%)	9 (24,3%)	0 (0,0%)	
26-35 vuotta	2 (11,8%)	6 (35,3%)	7 (41,2%)	1 (5,9%)	1 (5,9%)	
yli 35 vuotta	1 (11,1%)	0 (0,0%)	5 (55,6%)	1 (11,1%)	2 (22,2%)	

Työkokemuksen yhteys siihen, että osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa 3 kk – 5 vuotta työskennelleistä vastaajista miltei kolme viidestä (59,1 %, n = 13), 6 – 15 vuotta työskennelleistä yli kaksi viidestä (44,4 %, n = 16), 16 – 25 vuotta työskennelleistä yli kolmasosa (35,1 %, n = 13), 26 -35 vuotta työskennelleistä yli kaksi viidestä (44,4 %, n = 8) ja yli 35 vuotta työskennelleistä kolmasosa (33,3 %, n = 3) vastaajista kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin (ks. taulukko 26).

Taulukko 26. Työkokemuksen (missä tahansa psykiatriassa) yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle

Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen						
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa.	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk - 5 vuotta	7 (31,8%)	6 (27,3%)	7 (31,8%)	2 (9,1%)	0 (0,0%)	0,038
6-15 vuotta	7 (19,4%)	9 (25,0%)	13 (36,1%)	3 (8,3%)	4 (11,1%)	
16-25 vuotta	5 (13,5%)	8 (21,6%)	7 (18,9%)	15 (40,5%)	2 (5,4%)	
26-35 vuotta	4 (22,2%)	4 (22,2%)	8 (44,4%)	2 (11,1%)	0 (0,0%)	
yli 35 vuotta	1 (11,1%)	2 (22,2%)	1 (11,1%)	3 (33,3%)	2 (22,2%)	

### Nykyisessä työpaikassa työskentelyn yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen

Nykyisessä työpaikassa työskentelyajan yhteydestä siihen, miten vastaajien laatuodotukset toteutuvat osastonhoitajan toiminnassa saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *uudistumisen ja osallisuuden johtamisessa* (ks. taulukko 27).

Nykyisessä työpaikassa työskentelyajan yhteys siihen, että osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa 3 kk – 5 vuotta työskennelleistä vastaajista miltei puolet (46 %, n = 23), 6 – 15 vuotta työskennelleistä kaksi viidestä (40,4 %, n = 21). 16 – 25 vuotta työskennelleistä puolet (50,0 %, n = 7) 26 -35 vuotta työskennelleistä kolmasosa (33,3 %, n = 2) vastaajista kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. Yksikään vastaajista ei ollut työskennellyt nykyisessä työpaikassaan yli 35 vuotta. (ks. taulukko 27.)

Taulukko 27. Työkokemuksen nykyisessä työpaikassa yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen osallistumisen ja osallisuuden johtamiselle

Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen						
Osastonhoitaja ottaa huomioon ja hyödyntää henkilöstön osaamisen, ideat ja kokemukset käytäntöjen uudistamisessa.	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
3kk -5 vuotta	9 (18,0%)	14 (28,0%)	19 (38,0%)	5 (10,0%)	3 (6,0%)	0,026
6-15 vuotta	8 (15,4%)	13 (25,0%)	15 (28,8%)	11 (21,2%)	5 (9,6%)	
16-25 vuotta	6 (42,9%)	1 (7,1%)	0 (0,0%)	7 (50,0%)	0 (0,0%)	
26-35 vuotta	1 (16,7%)	1 (16,7%)	2 (33,3%)	2 (33,3%)	0 (0,0%)	

### Työskentely-ympäristön yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen

Työskentely-ympäristön yhteydestä siihen, miten vastaajien laatuodotukset toteutuvat osastonhoitajan toiminnassa saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia *luottamusta ja arvostusta edistävässä johtamisessa* (ks. taulukko 28).

Työskentely-ympäristön yhteys siihen, miten osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla psykoosilinjassa työskennelleissä vastaajista lähes kuusi kymmenestä (57,6 %, n = 38) vastaajista, kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. Mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa työskennelleissä vastaajista yli kolmasosa (25,1 %, n = 20) kokivat laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. (ks. taulukko 28.)

Taulukko 28. Työskentely-ympäristön yhteys vastaajien laatuodotusten toteutumiseen luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle

Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen						
Osastonhoitaja huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonostikaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	P-arvo
Kokemukset laatuodotusten toteutumiseen	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	fr (%)	<0,05
Psykoosilinjassa	13 (19,7%)	25 (37,9%)	16 (24,2%)	6 (9,1%)	6 (9,1%)	0,040
Mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa	8 (14,0%)	12 (21,1%)	13 (22,8%)	14 (24,6%)	10 (17,5%)	
Muulla	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100%)	0 (0,0%)	

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aiheen valinta lähti omista kokemuksistani esimiestyöstä psykiatrisilla osastoilla. Olen työskennellyt esimiestehtävissä apulaisosastonhoitajana ja osastonhoitajana Hesperian ja Auroran sairaaloissa lähes kaksikymmentä vuotta ja nähnyt miten varsinkin muuttuvissa tilanteissa henkilökunnan hyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat koetuksella ja odotukset esimiestyölle kasvavat. Halusin tutkia, minkälaisia odotuksia henkilökunnalla on esimiestyölle ja miten he kokevat, että nämä odotukset toteutuvat. Sosiaali- ja Terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen julkiselle sektorille laatimat laatu-kriteerit hyvälle johtamiselle olivat erinomainen pohja tutkimuksen mittarille (Työterveyslaitos 2015). Tällöin otsikkoon lisättiin sana *laatu*. Tavoitteena oli myös saada tuloksia, joita osastonhoitajat voisivat käyttää palautteena omalle työlleen, saada ideoita oman työn kehittämiseen ja koulutusten suunnitteluun.

Aineistonkeruussa haasteellista oli koota kaikkien tutkimuskriteerit täyttävien hoitajien sähköpostiosoitteet. Niitä kertyi 330 ja tutkimukseen vastasi 125 hoitajaa kun kysymykset oli lähetetty yhteensä kolme kertaa. Määrä oli riittävä, että tuloksia voitiin yleistää koko Auroran hoitohenkilökuntaa (Kankkunen ym. 2013: 113). Vastausprosentti oli 37,9 % ja sen katsottiin olevan riittävän suuri tulosten yleistettävyyteen ja perusjoukkoa edustavaksi (Heikkilä 2014).

Tutkimustulosten raportointi taulukoineen oli työläin vaihe. Tässä vaiheessa muodostui kuva siitä, että taustamuuttujia kysyttiin aivan liian paljon. Tämän vuoksi tuloksia saatiin vain yleisellä tasolla ja niiden hyödyntäminen Auroran sairaalan osastonhoitajien työlle jäänee melko ohueksi. Puuttumaan jäi se tieto, miten hoitohenkilökunta koki juuri oman esimiehensä toiminnan.

Tämä tutkimus on ajankohtainen ja tärkeä, koska aiempien tutkimusten mukaan esimiestaidot ja hoitotyön johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja siten myös laadukkaan ja hyvän hoidon toteutumiseen. (Kelloway ym. 2012: 39 – 52; Sergeant ja Laws-Chapman 2012: 14). Aiheen ajankohtaisuutta lisää se, että Auroran sairaalassa

on viime aikoina nostettu esille Magneettisairaalan laatuvaatimuksia ja kehitetty johtamista ja hoitoa näiden suuntaisesti. Vetovoimaiset sairaalat satsaavat työhyvinvointiin ja hyviin työoloihin. Laadukas ja hyvä sairaala on sellainen, että se tuottaa niin hyviä palveluja ja tuloksia, että se vetää puoleensa potilaita ja alan osajia kuin magneetti. Tällaisen Magneettisairaalan tavoitteena on tarjota paras mahdollinen palvelu potilaille kustannustehokkaasti. (Schildt 2016.) Tämän vuoksi oli tärkeää tutkia, minkälaisia esimiestaitoja osastonhoitajilta odotetaan ja miten nämä odotukset toteutuvat hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Auroran sairaalan osastoilla hoitotyöntekijöiden odotukset esimiestyölle ovat korkealla. Sen sijaan näiden odotusten toteutumisessa on paljon vaihtelua. Esimiestaidoissa oli selviä puutteita. Tulosten perusteella ei voida osoittaa millä yksittäisillä osastoilla esimiestyössä olisi eniten kehitettävää, koska vastaajien työskentely-yksikköä ei kysytty taustamuuttujissa. Näin turvattiin, ettei kukaan vastaajista tule tunnistetuksi.

### 8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tulokset kertovat, että Auroran sairaalassa hoitohenkilökunnan odotukset osastonhoitajan toiminnalle ovat hyvin korkealla. Kaikissa laatuksiteereissa miltei kaikki vastaajat, taustatiedoista huolimatta kokivat laatuodotusten kuvaavan heidän odotuksiaan erittäin hyvin tai hyvin. Sen sijaan laatuodotusten toteutumisessa oli suuria vaihteluja. Keskimäärin vain noin puolet vastaajista koki laatuodotusten toteutuvan erittäin hyvin tai hyvin. Tulos on kuitenkin huolestuttava, koska vastaajista noin kolmannes koki laatuodotusten toteutuvan huonosti tai erittäin huonosti.

Toimivassa työyhteisössä, tarvitaan luottamusta henkilökunnan ja lähiesimiehen välillä. (Työterveyslaitos 2015.) Lähiesimies tekee toiminnan tavoitteista yhteisiä ja kaikki tieto on jokaisen työntekijän saatavilla. Valtuudet ja vastuut ovat jaettua ja kaikki toiminta tapahtuu eettisesti. Työpaikan ilmapiiri antaa mahdollisuuden jokaiselle ilmaista mielipiteensä avoimesti, jolloin johtajuus voidaan kokea oikeudenmukaiseksi ja jokaista arvostetaan (Sydänmaanlakka 2015: 81.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan noin puolet vastaajista koki osastonhoitajien toimivan näiden luottamusta ja arvostusta edistävien kriteerien mukaisesti. Yli kolmannes kuitenkin koki, etteivät osastonhoitajat mahdollista

avointa ja turvallista keskustelua osastolla ja että he eivät toimi oikeudenmukaisesti. (ks. taulukko 3.)

Vasconcelos´n ym. (2017: 4775 – 4767) mukaan esimiesten ja johdon välinen suhde on yksi tärkeimmistä menestyksen avaimista hoitotyön johtamisessa. Esimiesten ja johdon välisen viestinnän tehokkuus vaikuttaa lähijohtajuuteen. Viestinnän parantaminen on äärimmäisen tärkeää luotaessa hyvää yhteyttä ja suhdetta työyhteisöön. Tutkimustulosten perusteella yli puolet vastaajista olivat tyytyväisiä osastonhoitajien tekemään yhteistyöhön eri työntekijäryhmien ja johdon välillä (ks. taulukko 5). Työmotivaatio lisääntyy, jos esimies huolehtii työn sujuvuudesta, työntekijöiden työssä jaksamisesta ja viihtyvyydestä. Tämän vuoksi hänen on pyrittävä luomaan olosuhteet, joissa työntekijät kokevat osaavan työnsä ja, että heidän työllään on merkitystä. (Surakka - Laine 2011: 13–14.) Kolmannes vastaajista kuitenkin koki, etteivät osastonhoitajat arvosta työyhteisötaitoja eivätkä toimi työyhteisössä rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien (ks. taulukko 5).

Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamisessa työntekijöiden erityisosaamiset ja kokemus nähdään voimavarana ja ne otetaan käyttöön. Siinä esimies toimii oikeudenmukaisesti ja kohtelee työntekijöitään yhdenmukaisesti. Työn tekeminen tehdään joustavaksi erilaisissa elämäntilanteissa. (Työterveyslaitos 2015.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan noin puolet vastaajista koki osastonhoitajien monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamistavan toteutuvan heidän odotustensa mukaisesti. Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen johtamisessa on osa hyvää esimiestyötä, jolla saadaan käyttöön kaikki resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijän henkilökohtaisen kasvun mahdollistaminen vaatii suunnittelua, joka keskittyy monimuotoisuuden ja herkkyyden tunnistamiseen ja jossa esimies sitoutuu hänen osaamisensa hyödyntämiseen. (Dreachslin 2007: 151–154; Surakka – Laine 2011:13–14.) Esimies on vastuussa siitä, että työmäärä jakautuu tasaisesti ja oikeudenmukaisesti työntekijöiden kesken (Thompson 2012: 22.) Tässä tutkimuksessa osastonhoitajien koettiin mahdollistavan melko hyvin työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa ja, että he näkevän henkilöstön monimuotoisuuden voimavarana. Vastaajista yli kolmannes kuitenkin koki, että osastonhoitajat eivät takaa toiminnallaan kaikille työntekijöille yhdenvertaisia mahdollisuuksia, oikeuksia, velvollisuuksia tai yhdenmukaista kohtelua ja sitä, etteivät he tue työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista. (ks. taulukko 7.)

Allisonin ja Morrellin (2013: 686) mukaan osaamisen kehittämistä pidetään ratkaisevana tekijänä hoitotyön laadun edistämässä. Esimiehet ovat vastuussa osaamisen hyödyntämisestä (Thompson 2012: 22.) Tämän opinnäytetyn tutkimustulosten mukaan osastonhoitaja kehittää melko hyvin hoitohenkilökunnan osaamista tavoitteellisesti huomioiden millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja tekee työnjaon niin, että se tukee hoitajien oppimista ja uudistumista (ks. taulukko 9). Esimiehen johtamisella, osaamisella ja työyhteisön työn kehittämällä on vaikutusta työhyvinvointiin. Sairaanhoitajat arvioivat esimiehiltään saaman tuen tärkeäksi ominaisuudeksi (Hinno. 2012: 6–41.) Tässä tutkimuksessa selvästi yli kolmannes vastaajista koki, ettei osastonhoitaja anna riittävästi tai lainkaan toimintaa kehittävää palautetta. Tulosten perusteella osastonhoitajat eivät tue riittävästi osaamisen kehittämistä. (ks. taulukko 9.)

Hoitohenkilökunta tarvitsee uusia taitoja ja tietämystä selvitäkseen tulevaisuuden haasteista. Se odottaa, että hoitotyön esimiehet ottavat huomioon heidän yksilölliset tarpeensa. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat esimiesten kyky reflektoida, ymmärtää ja jos mahdollista, muuttaa johtamiskäytäntöään. (Vesterinen ym. 2013: 7.) Uudistumisessa otetaan henkilöstön aiempi kokemus ja osaaminen sekä ideat käyttöön. Lähiesimies tuo uusia toimintatapoja henkilöstölle ja kannustaa kokeilemaan niitä. Uudistusten vaikutuksessa otetaan huomioon myös työntekijöiden hyvinvointi. (Sydänmaalakka 2015: 80-82.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajat ottavat melko hyvin huomioon ja hyödyntävät henkilöstön osaamista, ideoita ja kokemuksia käytäntöjen uudistamisessa sekä koordinoivat uudistusten toteutumista ja huolehtivat niiden leviittämisestä. Vastaajien mukaan osastonhoitaja ei kuitenkaan seuraa riittävästi uudistusten vaikutusten arvioinnissa henkilöstön hyvinvointia. (ks. taulukko 11.)

Taustamuuttujien ja tutkimusmuuttujien välistä yhteyttä testattiin Khiin neliötestillä. Tulosten ristiintaulukoinnin jälkeen raportoitiin vain ne yhteydet, joilla oli tilastollisesti merkitsevyyttä. Laatuodotusten osalta voidaan todeta, ettei sukupuolella, työkokemuksella, koulutuksella tai työskentely-ympäristöllä ollut juurikaan merkitystä. Laatuodotukset olivat kautta linjan korkealla. Niiden toteutumisessa sen sijaan oli hajontaa. Vähemmän työkokemusta omaavat hoitajat kokivat *luottamusta ja arvostusta edistävässä johtami-*

sessä, yhteistyön ja verkostojen johtamisessa ja osaamisen ja kehittämisen johtamisessa laatuodotusten toteutuvan paremmin kuin ne, joilla työkokemusta oli enemmän. (ks. taulukot 23 – 26.) Nykyisessä työpaikassaan pisimpään (6 – yli 35 vuotta) työskennelleet kokivat laatuodotusten toteutuvan *uudistumisen ja osallisuuden johtamisessa* huonoimmin kuin vähemmän aikaa työskennelleet (ks. taulukko 27). Työskentely-ympäristön vaikutusta siihen, miten *luottamusta ja arvostusta edistävään johtamiseen* liittyvät odotukset toteutuvat, psykoosilinjassa työskentelevät hoitajat kokivat niiden toteutuvan jonkin verran huonommin kuin mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa työskentelevät. (ks. taulukko 28.)

Avoimeen kysymykseen vastanneilla oli eniten odotuksia luottamusta ja arvostusta edistävälle sekä osaamisen ja kehittämisen johtamiselle. Vähiten odotuksia oli *uudistumisen ja osallisuuden johtajuudelle*. Vastauksista nousi esille samoja asioita, mitä tutkimuskysymyksissäkin oli. Kaksi vastaajista kokivat osastonhoitajan toimivan todella hyvin. (ks. liite 5.)

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteitä, joilla voidaan mitata määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetin käsite viittaa siihen onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata ja voidaanko saatuja tuloksia verrata perusjoukkoon. Tulosten pysyvyyttä voidaan mitata reliabiliteetin avulla. Tämä tarkoittaa, että mikäli tutkimuksessa käytettyä mittaria voidaan käyttää mittaamaan samaa ilmiötä ja tulokset ovat samansuuntaisia, voidaan tuloksia pitää pysyvinä. Mittarin luotettavuutta arvioitaessa on mieltävä, mittako mittari juuri tässä tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoituskin. Keskeinen kysymys on, onko mittari kattava tai jääkö jotain tutkimuksen ulkopuolelle. Sen tarkastelu, onko tutkittava ilmiö niin selkeä, että sitä voidaan mitata, on keskeistä mittarin luotettavuutta tarkasteltaessa. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 189 – 190.)

Tässä opinnäytetyössä mittari tutkimukseen syntyi Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen julkiselle sektorille luomien hyvän johtamisen laatuksiteerien pohjalta,

koska niiden ajateltiin mittaavan tarkasti juuri sitä asiaa mitä on tarkoituskin mitata. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksesta saatiin vastauksia juuri niihin kysymyksiin mitä haluttiinkin. Kysymykset eivät sisältäneet minkäänlaista olettamuksia eikä mikään keskeinen asia jäänyt sen ulkopuolelle. Mittaria voitiin pitää luotettavana, koska se oli ollut aikaisemmin käytössä hyvän johtajuuden kriteerien pilottivaiheessa (Ahonen ym. 2015: 91). Sen sijaan kysymysten lähettäminen samanlaisina sekä laatuodotusten että niiden toteutumisen osalta on saattanut hämmentää vastaajia. (ks. Liite 3.). En usko tämän seikan kuitenkaan vaikuttaneen tutkimustulokseen, koska ajatus tästä nousi esille ainoastaan muutamasta vastauksesta laatuodotuksissa. Esimerkiksi kuudessa kohdassa ei vastaajalla ollut laatuodotuksia lainkaan.

Tutkimuksesta saatujen vastausten määrä oli riittävä, jotta tuloksia voitiin yleistää edustamaan koko Auroran sairaalan hoitohenkilökuntaa. Tässä työssä tutkimusaineisto kerättiin suoraan hoitohenkilökunnalta ja saatu aineisto oli vain tätä tutkimusta varten. Tällaista tutkimusaineistoa kutsutaan primaariaineistoksi (Kankkunen ym. 2013: 113).

Tutkimuksessa oli yksi avoin kysymys, mihin vastaajat saivat halutessaan kertoa mitä muita odotuksia heillä oli osastonhoitajan toiminnalle ja miten nämä odotukset käytännössä toteutuvat. Tällä pyrittiin varmistamaan, ettei mikään keskeinen asia jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen laadullisessa osuudessa aineisto analysoitiin deduktiivisesti, koska aineiston analyysiä ohjasi aikaisempi tieto eli valmis analyysirunko (Tuomi – Sarajärvi 2002: 95 – 99.). Se muodostui Sosiaali- ja terveysministeriön laatimista viidestä hyvän johtajuuden laatukriteeristä. Vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja ne pelkistettiin mahdollisimman tarkasti kuvaamaan juuri sitä, mitä vastaajat halusivat sanoa (Kyngäs – Vanhanen 1999: 10). Haasteena oli ryhmitellä pelkistettyjä vastauksia analyysirunkoon, koska vastauksissa oli useampaan kuin yhteen alaluokkaan kuuluvia asioita. Tulosten raportoinnissa käytettiin suoria sitaatteja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Laadullista tutkimusprosessia kuvattiin aineiston analyysi kohdassa mahdollisimman lukijajays-

tävällisesti ja ymmärrettävästi (ks. kappale 7.3) ja tulokset on pyritty kuvaamaan niin selkeästi, että lukijan on helppo seurata, miten analyysi on tehty (Kankkunen ym. 2013: 197 – 198).

### 8.3 Tutkimuksen eettisyys

Kaiken tieteellisen tutkimuksen toiminta perustuu eettisyyteen. Tutkimusetiikka sisältää säädökset, joita tässä tutkimuksessa noudatettiin. Hoitotieteen tutkimuksen eettisyyttä ohjaa muun muassa lääketieteelliseen tutkimukseen laadittu Helsingin julistus. Vaikka ohje on suunniteltu lääketieteeseen, sopii se myös hoitotieteen tutkimuksiin ja etiikan ohjeeksi. Hoitotieteellisiä tutkimuksia ohjaavat myös useat kansalliset lait ja ohjeet. Ne sisältävät ohjeet muun muassa salassa pidettävistä asioista. (Kankkunen – Vehviläinen - Julkunen 2013, 211 – 217.)

Tämä tutkimus toteutettiin alusta loppuun asti hyvää eettistä tutkimustapaa noudattaen. Toimintatapaa ohjasi rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus sekä eettisesti kestävät tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmät sekä avoimuus julkaisemisessa. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset otettiin huomioon asianmukaisesti. Tutkimuksen suunnittelu, toteuttaminen ja raportointi tehtiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Jyväskylän yliopisto.)

Hoitotieteellisen tutkimuksen ohjeissa kuvataan tutkijan eettisiä periaatteita. Niissä edellytetään, että tutkittavan on oltava tietoinen, minkälaiseen tutkimukseen hän on osallistumassa ja piilekö tutkimukseen mahdollisesti negatiivisia seurauksia tutkittavalle. Ohjeessa edellytetään, että tutkijan on edistettävä tutkittavien hyvää ja minimoitava kaikki mahdolliset haitat. (The American Nurses Association 2015.) Tässä tutkimuksessa osallistujille lähetettiin tutkimuskysymysten yhteydessä saatekirje, jossa kerrottiin, minkälaisesta tutkimuksesta oli kysymys ja mihin siitä saatavia tuloksia käytetään. Saatekirjeessä kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja se toteutetaan niin, ettei kukaan vastaajista tule missään tapauksessa tunnistetuksi ja että vastaukset pidetään salassa ja ne hävitetään, kun tutkimus on valmis. Kirjeessä oli opinnäytetyön tekijän ja sitä ohjaavan opettajan yhteystiedot. (ks. liite 2.)

Tutkimuksesta ei syntynyt vastaajista tunnistettavia tilastoja. Tutkimuksessa ei käytetty plagiointia. Tulokset raportoitiin totuudenmukaisesti. Tähän työhön saatiin lupa Helsingin kaupungin psykiatria- ja päihdepalvelujen johtajalta. Rahoitusta tutkimukseen ei tarvittu.

#### 8.4 Jatkotutkimus ja kehittämishaasteet

Johtamisosaaminen sekä työyhteisön ja työn kehittäminen ja osastonhoitajan työn laatu vaikuttavat työhyvinvointiin. Osastonhoitajan koulutusta pidetään ratkaisevana tekijänä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen (Kaistila 2015: 6.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Auroran sairaalan osastohoitajien esimiestaitoja tulee kehittää. Ensin olisi kuitenkin kartoitettava minkälaisia puutteita kullakin osastonhoitajalla on esimiestaidoissaan. Tutkimus tulisi tehdä niin, että taustamuuttujana olisi vain osasto tai yksikkö missä hoitaja työskentelee ja tuloksia tulkittaisiin vain, mikäli vastauksia saataisiin riittävästi. Tulokset henkilöityisivät tällöin tiettyyn osastonhoitajaan, joten niiden julkaisemisessa olisi syytä olla erittäin varovainen ja käyttää harkintaa siihen, kuka niitä voisi käyttää. Näin voitaisiin kohdentaa koulutusta, ohjausta ja tukea niille osastonhoitajille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Jo nyt ylihoitajat voisivat hyödyntää enemmän Kunta10-tutkimuksen tuloksia jokaisen osastonhoitajan kohdalla yksilöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa osastonhoitajien koulutuksien suunnittelun pohjana (Työterveyslaitos 2019).

Tulevaisuudessa tulisi kehittää hoitotyön johtajien koulutusohjelmia niin, että ne keskittyisivät strategiaan kysymyksiin, johtajuuteen, muutoksen hallintaan, yksiköiden johtamiseen ja siihen kuinka hoitotyön johtajat ottavat huomioon myös oman työhyvinvointinsa. Hoitotyön johtajien saamaan vertaistukeen ja kokeneemman kollegan ohjaukseen tulee myös kannustaa, sillä se auttaa heitä kehittämään omaa johtajuuttaan. Esimiestaitojen lisäksi tulisi vahvistaa myös alaistaitoja, koska hyviin alaistaitoihin sisältyy myös esimiehen tukeminen. Alaistaidoista on olemassa tietoa, mutta sitä ei ole riittävästi hyödynnetty käytännössä.

## Lähteet

Ahonen, Guy – Husman, Päivi – Ikonen, Raimo – Juuti, Pauli – Koho, Arto – Käpykangas, Sari – Laine, Marjukka – Larjomaa, Eeva – Saarelma-Thiel, Tiina – Saari, Eveliina – Wallin, Marjo 2015. *Julkista johtamista jalostamissa*. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu 2015.

Azaare, John – Gross, Janet 2011. The Nature of leadership style in nursing management. *British journal of Nursing*, Vol 20, No 11. 672–680.

Clapp, Jr., J.R. 2010. Diversity Leadership: The Rush University Medical Center Experience. *Hospital topic*, 88(2). 61–66.

Dreaschlin, Janice L. 2007. The Role of Leadership in Creating a Diversity-Sensitive Organization. *Journal of Healthcare Management* 52:3. 2007. 151-155.

Gaughan A C. 2001. Effective leadership behavior: leading” the bird way” from a primary care group perspective – A study of leadership constructs elicited from members of primary care group management boards. *Journal of Management in Medicine*. 67–94.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Luettavissa <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu 25.4.2019.

Hewison, Alistair – Morrel, Kevin 2014. Leadership development in the English National Health Service: A counter narrative to inform policy. *International Journal of Nursing Studies* 51. 677–688.

Hinno, Saima 2012. *Hoitotyön toimintaympäristö sairaaloissa – sairaanhoitajien näemyksiä kolmessa Euroopan maassa*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta, 2012 Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Kuopio 2012.

Juuti, Pauli 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus. Jyväskylä. 23-24.

Jyväskylän yliopisto. Tutkimuseettiset ohjeet. Verkkojulkaisu. Luettavissa <https://staff.jyu.fi/Members/matukuiv/Tietosuoja/Tutkimusetiikka/?searchterm=eettiset%2520ohjeet>. Luettu 20.9.2017.

Kaistila, Maijaliisa 2015. *Hyvä esimiestyö*. Työturvallisuuskeskus, Kuntien eläkevakuutus. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijaliisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntienelakevakuutus.html>. Luettu 6.10.2017.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.-4. painos 2015. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Karjalainen, Leila 2015. *Tilastolliset menetelmät*. 2. Painos. Pii-kirjat Ky. Ristiina.

Kelloway, Kevin E. – Turner, Nick – Barling, Julian – Loughling, Catherine 2012. Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*. Vol. 26, No. 1, January-March 2012. 39–55.

Kelpoisuusehdot sosiaali- ja terveystieteissä. Kelpoisuus, ammatinharjoittamisoikeudet ja ammattihenkilöiden valvonta, sosiaali- ja terveystoimiala. Henkilöstö- ja kehittämispalvelut. Työnantaja- ja työhyvinvointipalvelut. Helsingin kaupunki, pysyväisohje (PYSY057) 15.11.2017.

Koho, Arto 2015. Johtaminen, työhyvinvointi ja johtamisen laatuvaatimukset”. KASTE-TOVER – seminaari “. Tampere 11.2.2015. Verkkojulkaisu. Luettavissa <https://www.innokyla.fi/documents/670956/e76a74dc-7018-430d-ade4-47022ab50263>. Luettu 22.10.2017.

Kyngäs, Helvi – Elo, Satu – Pölkki, Tarja – Kääriäinen, Maria – Kanste, Outi 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2): 138–148

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällönanalyysi. *Hoitotiede* 11 (1): 3–12

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>. Luettu 22.12.2016.

Lanschinger Heather K. Spence – Finegan, Joan 2005. *JONA*, Vol. 35, No 10. Lippincott Williams & Wilkins, Inc. 439–449.

Milinski, Scott M. 1998. Obstacles to Sustaining a Labour-Management Partnership: A Management Perspective. *Public Personnel Management*. Vol. 27 No. 1 Spring 1998. 11–21.

Määrällinen analyysi 2015. Jyväskylän yliopiston verkkojulkaisu – Aineiston analyysimenetelmät, määrällinen analyysi. Verkkojulkaisu. Luettavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät/maarallinen-analyysi>. Luettu 15.1.2017.

Pigeon, Kristopher 2017. The Keys of Success: Leadership Core Competencies. Journal article. *Society of Trauma Nurses*. 11-12/2017. Vol 24, number 6. 338–341.

Risikko, Paula 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön. Verkkojulkaisu. Luettavissa <https://www.slideshare.net/Johtamisverkosto/johtaminen-2020-julkisen-johtamisen-laatuvaatimukset>. Luettu 29.9.2017.

Ruontimo, Tuulariitta 2015. Julkaistu *Tehy-lehdessä* 6/2013. Verkkojulkaisu. Luettavissa <http://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/mika-osastonhoitajan-koulutus>. Luettu 26.11.2016.

Schildt, Mari 2016. Tuleeko Suomeen Euroopan ensimmäinen magneettisairaala? Suomen sairaanhoitajaliiton verkkoartikkeli. Luettavissa <https://sairaanhoitajat.fi/2016/tuleeko-suomeen-euroopan-ensimmainen-magneettisairaala/>. Luettu 20.11.2016.

Sergeant, Jenny – Laws-Chapman, Colette 2012. Creating A Positive Workplace Culture. Journal Article. *Nursing Management*, vol. 18. 02/2012, number 9. 14–19.

Summamuuttuja. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvantiMOTV. Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu. Luettavissa <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttuja/summamuuttuja.html>. Luettu 15.3.2019.

Suomen sairaanhoitajaliitto ry. 2013. Hyvän työpaikan kriteerit. Verkkojulkaisu. Luettavissa: [https://sairaanhoitajat.fi/wpcontent/uploads/2014/09/HYVAN\\_TYOPAIKAN\\_KRITEERIT\\_3\\_12\\_13.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wpcontent/uploads/2014/09/HYVAN_TYOPAIKAN_KRITEERIT_3_12_13.pdf). Luettu 22.9.2017

Surakka, Tarja – Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media 2011. Tampere.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki

Tehtävien vaativuuden arviointi Auroran sairaalan osastonhoitajan (TVA). 2014.

Terveydenhuoltolaki 2010. Verkkojulkaisu. Luettavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

The American Nurses Association 2015. The New 'Code of Ethics for Nurses With Interpretive Statements'. Practical Clinical Application, Part I. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <http://www.nursingworld.org/codeofethics>. Luettu 4.10.2017.

The American Nurses Association 2015. The New 'Code of Ethics for Nurses with Interpretive Statements'. Practical Clinical Application, Part II. <http://www.nursingworld.org/codeofethics>

Thopson, Juliana 2012. Transformational leadership can improve workforce competencies. Article, Nursing Management. 3/12, vol. 18. Number 10. 21–24.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Tuominiemi, Suvi 2017. Balentor. Johtaminen ja esimiestyö, muutosjohtaminen. Verkkojulkaisu. Luettavissa <http://www.balentor.fi/muutosjohtaminen>. Luettu 24.2.2018.

Työterveyslaitos 2013. Johtamisverkosto. Hyvän johtajuuden arviointityökalu. Verkkojulkaisu. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/hyodyntaminen/kayttoohje/arviointi/Documents/Arvioinnin\\_tueksi\\_tyokalu.pdf](http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/hyodyntaminen/kayttoohje/arviointi/Documents/Arvioinnin_tueksi_tyokalu.pdf). Luettu 22.9.2016.

Työterveyslaitos 2015. Johtamisen kehittämisverkosto. Hyvän johtamisen kriteerit tutkimus. Verkkojulkaisu. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/tapahtumat/Documents/Kriteerit\\_versio310113.pdf](http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/tapahtumat/Documents/Kriteerit_versio310113.pdf). Luettu 22.9.2016

Työterveyslaitos 2019. Kunta10-tutkimus. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>. Luettu 28.4.2019

Vasconcelor, Rosanne Maria Andrade – Caldana, Graziela – Lima, Elaine Cantarella – Silva, Ligia Duarte Marques da – Bernardes, Andrea – Gabriel, Carmen Silvia 2017. Communication in the relationship between leaders and lead in the context of nursing. Kirjallisuuskatsaus. J Nurs UFPE on line, Refile, 11(Suppl. 11). 4767–4777.

Vesterinen, Soile – Suhonen, Marjo – Isola, Arja – Paasivaara, Leena – Laukkala, Helena 2013. Research Article. Nurse managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas—A Viewpoint: Case of Centre Wards in Finland. Hindawi Publishing Corporation. ISRN Nursing. Volume 2013, Article ID 951456: 1–8.

## Haut ja niiden tulokset

Tietokanta	Hakusanat	Valinnan kriteerit	Tulokset	Valittu	Valitut artikkelit
CINAHL	Positive Workplace AND Culture AND Patients	Full Text, Abstract Available	7	1	Sergeants, Laws-Csahapman: "Creating A Positive Workplace Culture".
	Leadership AND Competencies OR skills AND success	Full Text, Abstract Available, 2010-2018	64	2	Pidgeoni: "The Keys for Success: Leadership Core Competencies"  Hewison ja Morrell "Leadership development in the English National health Service: A counter narrative to inform policy"
	Leadership AND Development OR development AND Competence OR skills OR knowledge	Full Text, Abstract Available, 2012-2018	531	1	Thompson: "Transformational leadership can improve workforce competencies".
	Leadership AND Diversity	Full Text, Abstract Available, 2010-2018	102	1	Clapp: "Diversity Leadership: The Rush University Medical Center Experience"
	Trust AND Management OR leadership AND employee OR personnel	Full Text, Abstract Available	85	2	Kelloway, Turner, Barling, Loughling: "Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership"  Azaaren, Cros: "The nature of leadership style in nursing management".

	Cooperation AND Leadership	Abstract available, v.1995- 2018	222	1	Milinski: <i>“Obstacles to Sustaining a Labour-Management Partnership: A Management Perspective.”</i>
	Communication AND relationship AND nursing OR nurses OR nurse AND leaders OR managers OR directors	Abstract available, full text, v. 2015-2018	21	1	Vanconcelos, Caldana, Lima, Silva, Bernardes, Gabriel: <i>“Communication in the relationship between leaders and lead in the context of nursing”</i>
	Nurse Managers’ AND Knowledge AND Skills	Full text, Abstract available, v.2013- 1018	170	1	Vesterinen, Suhonen, Paasivaara, Laukkala: <i>“Nurse Managers’ Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas - A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland”</i>
	Leadership AND Diversity	Full text, Abstract available, 2005-2018	127	1	Dreachslin: <i>The Role of Leadership in Creating a Diversity-Sensitive Organisation</i>
Medic	Johtaminen AND laatu		22	1	Hinno: <i>“The Professional Practice Environment”.</i>
Medline (Ovid)	Empowering AND nurs* AND hospital AND engagement		21	1	Laschinger, Finegan: <i>“Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings”.</i>
Pub- Med	Effective AND leadership AND behavior AND leading	Abstract, Full Text, 2000-2017	71	1	Gaughan: <i>Effective leadership behaviour: leading "the third way" from a primary care group perspective. A study of leadership constructs elicited from members of primary care group management boards.</i>

## Saatekirje

Hyvä vastaaja

Auroran sairaalassa tutkitaan hoitohenkilökunnan laatuodotuksia osastonhoitajien työlle ja miten nämä laatuodotukset täyttyvät heidän kokemustensa mukaan.

Tavoitteena on saada osastonhoitajille palautetta omasta toiminnastaan ja kehittämisajatuksia omalle toiminnalleen ja koulutuksien suunnitteluun. Tuloksia voivat hyödyntää myös osastonhoitajien esimiehet, ylihoitajat tukieessaan osastonhoitajia heidän työssään.

Tutkimuskysymykset on laadittu Sosiaali- ja terveysministeriön Työterveyslaitoksen hankkeessa vuosina 2012-2015 luomien hyvän johtamisen kriteerien pohjalta.

Tutkimus toteutetaan internet kyselyllä sähköpostilla. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja se toteutetaan niin, että kukaan vastaaja ei missään tapauksessa tule tunnistetuksi. Tutkimus toteutetaan alusta loppuun asti hyvää eettistä tutkimustapaa noudattaen. Tutkimustuloksia säilytetään salassa niin, ettei niihin ole kenelläkään ulkopuolisella mahdollista päästä ja ne hävitetään, kun tutkimus on valmis.

Vastaamiseen menee noin 15 minuuttia ja voit vastata siihen työaikana.

Opiskelen Metropolian Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tutkinto-ohjelmassa. Tutkimustani ohjaa TtT Ly Kalam-Salminen. Tutkimusta koskeviin kysymyksiinne vastaa Ly Kalam-Salminen: [ly.kalam-salminen@metropolia.fi](mailto:ly.kalam-salminen@metropolia.fi). ja Risto Malinen: [risto.malinen@hel.fi](mailto:risto.malinen@hel.fi) p.040 334 2358

Kiitos vastauksestasi

Ystävällisin terveisin,

Risto Malinen, apulaisosastonhoitaja

Helsingin mielialahäiriökeskus

Auroran sairaala

## Tutkimuskysymykset

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla vaihtoehto, joka vastaa parhaiten minkälaisia laatuodotuksiasi sinulla on osastonhoitajan toiminnalle ja kuinka nämä odotukset osastonhoitajan toiminta vastaavat odotuksiasi.

Aluksi muutamia taustatietoja

Sukupuoli

- Olen mies
- Olen nainen

Minulla on työkokemusta psykiatriasta (missä tahansa psykiatrian yksikössä)

- 3kk-5 vuotta
- 6-15 vuotta
- 16-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- yli 36 vuotta

Olen työskennellyt nykyisessä työpaikassani

- 3kk-5 vuotta
- 6-15 vuotta
- 16-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- yli 35 vuotta

## Olen koulutukseltani

- Sairaanhoidaja       Mielisairaan- tai mielenterveyshoitaja
- Lähihoitaja       joku muu, mikä? Missä tehtävässä toimin

## Työskentelen

- Psykoosilinjassa       Mielialahäiriö- ja akuuttilinjassa
- Muualla. Missä?

**SINUA PYYDETÄÄN VASTAAMAAN KYSYMYKSIIN KAHTEN KERTAAN.**

**ALUKSI VASTAAT SIIHEN, MINKÄLAISET LAATUODOTUKSET SINULLA ON OSASTONHOITAJAN TOIMINNALLE JA SITTEN VASTAAT SIIHEN, MITEN OSASTONHOITAJAN TOIMINTA VASTAA LAATUODOTUKSIISI.**

## **Luottamus ja arvostus**

Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa. Vahva sisäinen luottamus mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. Työyhteisössä luottamusta edistävät oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys. Erilaisissa verkostoissa toimiminen sekä edellyttää että vahvistaa luottamusta.



Valitse vaihtoehto, miten osastonhoitajan toiminta vastaa laatuodotuksiasi?

Osastonhoitaja	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonosti-kaan	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	En osaa sanoa
Huolehtii, että toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhdessä ja tieto on kaikkien saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakaa samanaikaisesti vastuuta, että valtuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii eettisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun osastolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Yhteistyön ja verkostojen johtaminen

Työyhteisöjen näkökulmasta katsottuna rajat ylittävä, moniammatillinen yhteistyö on ainoa tapa pärjätä vähentyvien resurssien ja monimutkaistuvien ongelmien muodostamassa yhtälössä. Johtamisen näkökulmasta lisääntyvä yhteistyön tarve edellyttää, että yhteistyö tehdään mahdolliseksi ja sitä johdetaan.





## **Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen**

Johtamisella luodaan edellytyksiä erilaisten ja erilaisessa elämäntilanteessa olevien ihmisten hyvinvoinnille ja osallistumiselle työelämään. Monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi. Johtamisessa arvostetaan ja tunnustetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana.







Valitse vaihtoehto, miten osastonhoitajan toiminta vastaa laatuodotuksiasi?

Osastonhoitaja:	Vastaa odotuksiani erittäin hyvin	Vastaa odotuksiani hyvin	Ei vastaa odotuksiani hyvin, muttei huonosti	Vastaa odotuksiani huonosti	Vastaa odotuksiani erittäin huonosti	En osaa sanoa
Ennakoi millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittää osaamista tavoitteellisesti ja tavoitteet on konkretisoitu kaikille työntekijöille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakaa tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antaa jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee osaamisen kehittämistä ja jakaa sen vastuun jokaiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Uudistumisen ja osallisuuden johtaminen

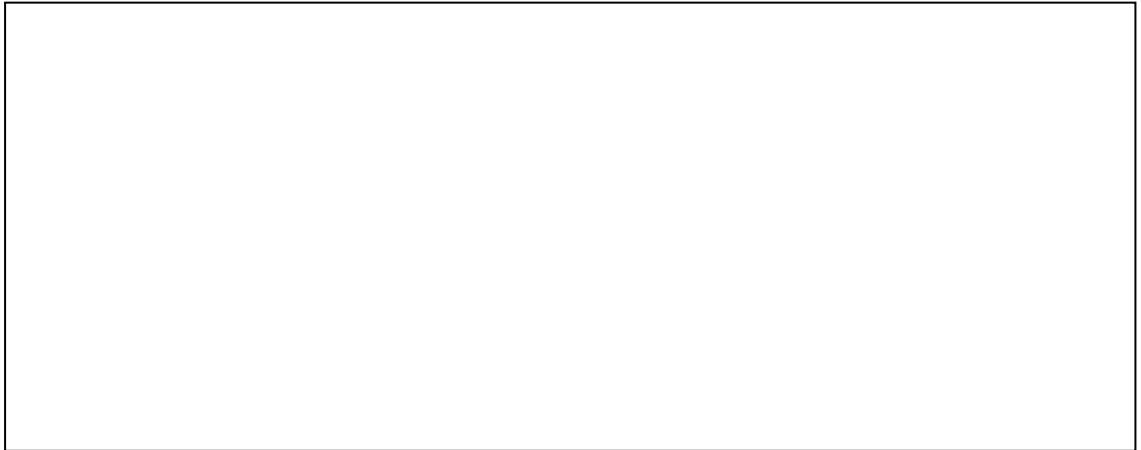
Onnistuakseen uudistuminen vaatii aktiivista ja tietoista johtamista. Tavoitelähtöinen uudistaminen on suunnitelmallista ja etukäteen määriteltyä (ylhäältä alas). Käytäntölähtöinen uudistaminen on usein joustavampaa, nopeampaa ja paikallisempaa (alhaalta ylös). Molempia tarvitaan.





## **Mitä muita odotuksia sinulla on osastonhoitajan toiminnalle?**

Mitä muita odotuksia sinulla on osastonhoitajan toiminnalle ja miten nämä odotukset sinun mielestäsi toteutuvat?



Taulukko 29. Pelkistetyt ilmaisut

”Mitä muita odotuksia sinulla on osastonhoitajan toiminnalle ja miten nämä odotukset sinun mielestäsi toteutuvat?”					
Laatukriteerit	Luottamusta ja arvostusta edistävä johtaminen	Yhteistyön ja verkostojen johtaminen	Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtaminen	Osaamisen ja kehittämisen johtaminen	Osallistumisen ja osallisuuden johtaminen
<b>Alkuperäisilmaisut</b>	<b>Pelkistetyt ilmaisut</b>				
<i>”Turha negatiivinen palaute pois päivittäistyöstä - toteutuu melko hyvin. Osastonhoitajan täytyy olla johdonmukainen eikä muuttaa mieltään eri päivinä - toteutuu melko hyvin.”</i>		Toimii johdonmukaisesti		Antaa rakentavaa palautetta.	
<i>”Kannustusta, tukea, kiitosta! Harvoin sitä kuulee.”</i>				Antaa tukea Antaa kiitosta	
<i>”Toivoisin enempi positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä.”</i>				Antaa enemmän positiivista palautetta	
<i>”Rakentavan ja positiivisen aidon palautteen sekä tuen kertominen/antaminen on hyvä olla avointa ja turvallista, jotta saa toiminnastaan aitoa rehellistä palautetta rakentavalla tavalla ja saa kerrottua tukensa onnistuneille päätöksille, ratkaisuille ja valinnoille.”</i>				Antaa jatkuvaa rakentavaa palautetta.	

## Liite 4

2(8)

<i>"Osastohoitajalla tulisi olla sekä hyvää lähiesimiestaitoa että taitoa vaikuttaa myös hallinnollisesti, viedä rohkeasti työryhmän terveisiä ja palautteita omille lähiesimiehilleen. Tavoitteena, että he veisivät terveiset tarvittaessa perille omille ylimmille esimiehilleen."</i>		Tekee yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä.			
<i>"Toivoisin osastonhoitajan toimivan linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä."</i>		Tekee yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä.			
<i>"Työlainsäädännön hallinta tai valmius hakea tarvittaessa tietoa. Työntekijöiden tukeminen, oikeuksien puolustaminen. Huonosti toteutuu, "</i>		Toimii rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien.		Huolehtii oman osaamisensa ylläpitämisestä	
<i>"Oh:n tulisi luoda toivoa työryhmässä ja valaa uskoa tulevaisuuteen näinä myllerryksen aikoina. Oh:n tulisi pitää omiensa (=työyksikön hoitohenkilöstön) puolta."</i>		Toimii rakentavalla tavalla työntekijöitä tukien			
<i>"Henkilökunnan kuunteleminen -Yhdessä asioista puhuminen - työntekijän työn arvostaminen"</i>	Avoimien ja turvallisen keskustelun mahdollistaminen.  Arvostaa työntekijöitä				
<i>"Henkilöstön johdonmukainen kuuleminen"</i>					Kuuntelee henkilökuntaa

## Liite 4

3(8)

<i>"Savuton kaupunki" on mielestäni hyvä tavoite, mutta toiminnassa se ei toteudu. Tupakoitsijoilla on myös oma "ryhmänsä" johon oh kuuluu, ja se aiheuttaa eriarvoisuutta, tai vähintäänkin eriarvoisuuden tunnetta."</i>	Arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti				
<i>"Kuunnellaan työntekijöitä ja järjestetään paljon koulutusta henkilökunnalle. Tuntuu että pääsee liian harvoin keskustelemaan osastonhoitajan kanssa."</i>	Kuuntelee ja mahdollistaa keskustelun osastolla			Kehittää osamista	Kuuntelee henkilö-kuntaa
<i>"Osastonhoitajan tehtäviin ei kuulu hoitajien "kasvattaminen" kuin tarhassa oltaisiin. Hoitajat ovat ammattitaitoisia, tekevät raskasta työtä, joustavat ääri rajoille, mutta kiitosta tai kannustusta ei kuulu. Maksetaanhan siitä tosin palkkaa, mutta ajoittain turhauttaa, kun "kaikkensa antaneena" olet silti täys nolla. Osastonhoitajat voisivat tehdä "hoitajan" työt viikon, se voisi avartaa kummasti näköalaa."</i>	Arvostaa jokaista työntekijää tasapuolisesti			Antaa positiivista palautetta	
<i>"Erilaisia mielipiteitä pitäisi pystyä sietämään ilman piikittelyä ja veeluilua."</i>	Mahdollistaa avoimen ja turvallisen keskustelun				
<i>"Oikeudenmukainen. Toteutuu kohtuullisen hyvin."</i>	Toimii oikeudenmukaisesti				
<i>"Esimiesasemassa olevan henkilön on mielestäni hyvä olla sanoissaan ja teoissaan yhdenmukainen ja pitää sanansa, jotta häneen voi luottaa."</i>	Toimii eettisesti				
<i>"Tasapuolisuus ja avoimuus."</i>	On tasapuolinen ja avoin				

<p><i>"Uskaltakaa luottaa ja delegoida valvomisen ja peräankatsomisen sijaan. Henkilöstössä on se voima."</i></p>	<p>Jakaa samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia</p>				
<p><i>"Odotan ammatillista suhtautumista. Sitä että esimies ns tuntisi rajansa mitä esimiehenä voi alaiseltaan kysyä, pitää ammatillista etäisyyttä alaiseensa. Odotan, että saan keskittyä omiin työtehtäviin ja ettei itseäni tai työryhmää käytettäisi esimiehen omaan tehtävään. Em asiat ovat toteutuneen ajoittain huonosti."</i></p>	<p>Toimii eettisesti.</p> <p>Huolehtii omista esimiestehtävistään</p>				
<p><i>"Odotan että nykypäivänä osastonhoitaja on enemmän hallinnollinen. Työtä on sillä saralla paljon, niin osastonhoitajan viikonlopputöiden tekeminen tuntuu epäreilulta. Tällöin hän on laskeutu potilaiden hoitamiseen olevaan aikaan, mutta tehdessään omia töitä hän ns. "syö kuormasta". Tällöin toinen iltahoitaja hoitaa kaiken. Tämä vie uskottavuutta siltä että henkilökuntaa on liian vähän ja potilastyö kuormittavaa."</i></p>	<p>Jakaa samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia</p> <p>Toimii oikeudenmukaisesti</p>				
<p><i>"Tehtävien delegointi ja luottamus siihen, että annetut tehtävät hoidetaan, on ensiarvoisen tärkeää. Tehtävistä raportoidaan osastonhoitajalle, mutta työntekijä voi odottaa, että hänen tekemiinsä ratkaisuihin myös luotetaan."</i></p>	<p>Jakaa samanaikaisesti valtuuksia ja vastuuta</p> <p>Delegoi tehtäviä</p>				
<p><i>"Osastonhoitajan työ on niin hallinnollista ja hän on niin sidottu omien kuponkiensa äärelle ettei häntä välttämättä niin paljoa näe osaton arjessa ja vaikka hän haluaisi antaa aikaansa työntekijöille, niin nykyisin sitä aikaa on vähän. Trendinomainen kehitys</i></p>				<p>Toimii hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti</p>	

<p>viimevuosina on ollut, että osastonhoitaja kaikkooa yhä kauem- mastyöryhmästä ja tulevaisuudessa luultavasti apulaisosaston- hoitaja joutuu kantamaan yhä suurempaa vastuuta työryhmän leaderina toimimisessa, vaikka visio onkin, että jokainen työnteki- jä johtaisi itse itseään ja olisi aloitteellinen ja itseohjautuva, niin yhteistyökysymyksissä varmasti joku ylipäällikkö on hyvä olla olemassa jos ei muuten niin ainakin erotuomarina.”</p>					
<p>”Jokaisen työntekijän henkilökohtaisen erityisosaamisen huomi- oinen, sen vahvistaminen esim. erilaisin koulutuksin. Lisäksi työn- tekijöiden käytyjen koulutuksien, kiinnostuksen ja kehittämistar- peiden huomioinen osastokohtaisia vastuualueita ja tehtäviä ja- ettaessa. Tehtäväkierrossa olevan työntekijän erityisosaamisen hyödyntäminen kyseistä osaamista vaativilla alueilla.”</p>			Huomioi ja vah- vistaa työnteki- jän erityisosaam- ista		
<p>”Osastonhoitajan pitäisi olla reilu, tasapuolinen, tasainen, ja am- mattitaitoinen, ja osata huomioida henkilökunnan toiveet ja elä- mäntilanne niin hyvin, kuin se työn puitteissa ja sen kärsimättä on mahdollista. Itselläni on ollut hyvä tuuri Auroran osastonhoi- tajien kanssa, aina on sattunut hyvä, ammattitaitoinen ja tukeva osastonhoitaja, mutta kuuleman mukaan suurin osa Auroran osastonhoitajista on täysin perseestä revittyjä nipottajia.”</p>	Toimii oikeu- denmukaisesti		Tukee työnteki- jää erilaisissa elämäntilanttu- kevan työssäjak- samistaeissa		
<p>”Osastonhoitaja pyrkii tukemaan työntekijöitä siten, että he pys- tyvät tekemään työnsä mahdollisimman sujuvasti ja jaksavat työssä hyvin. Osastonhoitajalla on suuri vaikutus työyhteisön il- mapiiriin ja työn imuun. Tämä odotus toteutuu hyvin omalla työ- paikallani.”</p>			Mahdollistaa työn tekemisen joustavasti.  Tukee työssä jaksamista		
<p>”Kykenee ottamaan vastaan ja toteuttamaan henkilöstön toiveet työvuorois-ta(mahdollistaa harrastuksiin pääsyn jne) tai kyke- nee siirtämään vastuun listan-teosta sellaiselle henkilölle joka</p>	Jakaa vastuuta		Huomioi työnteki- kijöiden erilaiset elämäntilanteet		

<i>sen hallitsee(oli sitten kyseessä sairaanhoita- ja/lähihoitaja/mielenterveyshoitaja). Tämä toteutuu tällä hetkellä omalla osastolla hyvin, toisenlaisiakin kommentteja olen eri osastola kuullut.”</i>					
<i>Minulla on tällä hetkellä aivan huippu osastonhoitaja. Hän huomioi kaikkien työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet, ja miten hän voi tukea näissä heikommassa osa-alueissa. Hän pystyy järjestämään työvuoroja uusiksi kesken jakson, jos jollakulla on ilmennyt äkillinen tarve saada esim. vapaata vaikka olisi suunniteltu työtä. Työ-vuorotoiveet hän toteuttaa uskomattoman hyvin. Tietääkseni kaikki. Nämä asiat mm. lisäävät työssä viihtymistä huomasti. Joustava esimies saa myös joustavat alaiset.”</i>			Huomioi työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet  Mahdollistaa työnteon erilaisissa elämäntilanteissa		
<i>”Osastonhoitaja on huomioinut työvuorotoiveet ja mahdollistanut säännöllisen harjastamisen/opiskelun mahdollisuuden kolmivuorotyöstä huolimatta. Muutoinkin ollut työntekijöiden puolella. Samaa odotan ja toivon jatkossa uudelta osastonhoitajalta.”</i>			Mahdollistaa työn tekemisen erilaisissa elämäntilanteissa		
<i>”Tasapuolinen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan ja ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet koskien myls ”siviilielämää”. Mielestäni nämä toteutuvat hyvin.”</i>	On tasapuolinen		Mahdollistaa työn tekemisen erilaisissa elämäntilanteissa		
<i>”Osastonhoitajan olisi hyvä luottaa henkilökunnan ammattitaitoon, ja antaa heidän tehdä tavoitteellista työtään kaikkien hyväksi, omalla persoonallaan. Olisi syytä huomata myös työn puurtajat, eikä ainoastaan small tookin viljelijöitä ja turhan nauvoja.”</i>	On tasapuolinen		Näkee henkilökunnan moninaisuuden voimavarana		
<i>”Osastonhoitajamme voisi päivittää tietonsa/taitonsa nykyi-kaan.”</i>				Pitää huolta oman ammattitaitonsa kehittämisestä	

## Liite 4

7(8)

<i>"Kiinteä yhteys kenttätöihin. Olisi hyvä jos osastonhoitaja tekisi edes vähän kliinistä potilastyötä. Toivoisin osastonhoitajan ja työterveyshuollon yhteistyötä."</i>		Tekee yhteistyötä työterveyshuollon kanssa		Osallistuu potilastyöhön	
<i>"Mielestäni osastonhoitajan olisi hyvä kehittää ja ylläpitää itsensä johtamisen taitoja voidakseen johtaa tiimiä. Tälle asialle voisi enemmänkin huomiota antaa."</i>				Pitää huolta oman ammattitaitonsa kehittämistä	
<i>"Käytännön hoitotyön kokemus erittäin suotavaa, kokemuksellinen ja käytäntöön soveltuva ammattitieto ja -taito. Johtamisen taidot on elinehto terveelle ja toimivalle työyhteisölle."</i>	Omaa hoitotyön kokemusta				
<i>"Toivoisin että osastonhoitajalla olisi vuorovaikutus taitoja, heillä tulisi olla ehkä ilmaisutaidon kursseja sekä osastonhoitajalta arvostaisin kunnioitusta ihmisiä kohtaan ylipäänsä. nimerkillä. hyvin pettynyt esimieheen"</i>	Omaa vuorovaikutustaitoja  Ihmisten kunnioitusta				
<i>"Päivittäiseen hoitotyöhön osallistuminen tulisi olla selkeästi joko tai : joko ei osallistu lainkaan tai jos tekee, niin valitsee selkeän osion ja huolehtii siitä vastuullisesti. Työryhmän kannalta toistuvuus ja ennakoitavuus tärkeää."</i>	Selkeyttä esimiestyöhön				
<i>"Odotan osastonhoitajalta käytännön hoitotyön johtajuutta/taitoja, joka esimerkiksi osaa näyttää kuinka ongelmatilanteissa toimitaan. Toiminnan kehittäminen pitäisi olla tavoitteellista ja käytännön työtä tukevaa, eikä vain kehittämistä kehittämisen ilosta."</i>	Lisää hoitotyön johtajuutta				
<i>"Osastonhoitajan työnkuva on vaativa etenkin suuressa hoitoyksikössä, jossa työskentelen. On tärkeää, että ylemmältä johdolta tulee tukea ja luottamusta päätöksentekoon. Vaatimukset lähesmiesmiestyön monipuoliselle ja vankalle osaamiselle kasvavat tulevaisuudessa entisestään ja toivon oh/aoh -työparityöskentelyn</i>		Tekee yhteistyötä johdon kanssa, saa sieltä tukea		Vahvistaa ammattitaitoaan koulutuksilla	

Liite 4

8(8)

<i>vahvistamista ja mahdollisuutta esimiestyön koulutuksiin. Omassa työyksikössäni osastonhoitaja on erittäin ammattitaitoinen konkari, joka on hyvä organisoija ja luottaa alaisiinsa osavina työntekijöinä."</i>					
<i>"Toiminnan ja odotusten toteutuminen ei aina kohtaa toisiaan osastonhoitajan toiminnasta riippumatta."</i>		Huolehtii, että toimintatavat sovitaan yhdessä osastolla ja niihin sitoudutaan			
<i>"Auroran organisaatio ja kehittämissuunnitelmat ovat hyvin autoritaarisia, osastonhoitajalla ei ole valtaa tehdä mitään, josta seuraa että työntekijöillä ei ole valtaa."</i>	Jakaa samanaikaisesti vastuuta, että valtuuksia				

Vastaukset, jotka eivät sopineet mihinkään luokkaan

<i>"Koko ei tarvitse kehittää jotain uutta"</i>					Ei sovi yhteenkään luokkaan
<i>"Meidän osaston hoitaja on todella hyvä ja toivoisin että kun hän jää eläkkeelle olisi uusi yhtä hyvä."</i>					Ei sovi yhteenkään luokkaan
<i>"ei muita odotuksia"</i>					Ei sovi yhteenkään luokkaan
<i>"Meillä on niin hyvä osastonhoitaja että minulla ei ole muita odotuksia."</i>					Ei sovi yhteenkään luokkaan

