

Paula Kamunen

LEIKKAUSOSASTOJEN ESIMIESTEN OSAAMINEN

Teemahaastattelu osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille

LEIKKAUSOSASTOJEN ESIMIESTEN OSAAMINEN

Teemahaastattelu osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille

Paula Kamunen
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Paula Kamunen
Opinnäytetyön nimi: Leikkausosaston esimiesten osaaminen – Teemahaastattelu osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille
Työn ohjaajat: Yliopettaja TtT Pirkko Sandelin, Yliopettaja TtT Liisa Kiviniemi
Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Syksy 2015
Sivumäärä: 86 + 3 liitesivua

Esimiestyö terveydenhuoltoalalla on haastavaa tänä päivänä yhteiskunnan jatkuvan kehityksen ja muutosten vuoksi. Laadullisella esimiestyöllä organisaatio kykenee vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin ja luomaan henkilöstölle edellytykset hyvään työsuoritukseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamiseensa liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista tekijöistä leikkausosaston toimintaympäristössä.

Tutkimusaineisto kerättiin erään sairaanhoitopiirin leikkausosastojen osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavia oli yhteensä kuusi ja heidät kaikki haastateltiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä.

Tutkimustulokset on jaettu kolmeen pääluokkaan, jotka ovat Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, Leikkausosaston esimiesten osaamiseen vaikuttavia haasteita sekä Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevia tekijöitä.

Leikkausosaston esimiesten osaamisvaatimuksiksi muodostuivat Substanssialan osaaminen ja koulutus, Osaamisen johtaminen, Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin, Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet sekä Oma persoona esimiestyössä.

Esimiesten käsitysten mukaan haasteita heidän osaamiselleen aiheuttavat Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito, Osaamisen johtamisen hallinta, Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta, Muutosjohtamisen hallinta, Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta sekä Oman persoonan hallinta esimiestyössä. Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevat Substanssialan tuntemus ja alan koulutus, Oma työyhteisö sekä Oma persoona ja itsensä kehittäminen.

Asiasanat: Esimies, johtaminen, osaaminen, perioperatiivinen hoitotyö.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Paula Kamunen
Title of thesis: Surgical ward manager's skills – The theme interview for head nurses and assisting head nurses
Supervisors: Principal lecturer PhD Pirkko Sandelin, Principal lecturer PhD Liisa Kiviniemi
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015
Number of pages: 86 + 3 appendix pages

Management in health care these days is challenging because of continuous development and changes. With qualified management organization can answer to challenges of society and create good working conditions for staff.

To main point of this research is to examine what kind of thoughts management has on required expertise in operating department. The other point of research is to examine the managements experience on challenges of every their every day work.

The research data was collected by interviewing head nurses and assisting head nurses of operative department of anonymous Hospital district. Six people were interviewed, all individually. Interviews were recorded and analyzed with data-driven content analysis. Objective research was to produce the data to develop skills of management of operative department and recognize the upcoming challenges and solving them.

The research results are divided to three main categories; the required expertise, the challenges affecting on expertise and the factors supporting the expertise of operative management.

The competence requirements consisted of professionalism on operating room, training, knowledge management, practice management, change management, economical management, tools supporting supervising work and using own personality in supervising work.

The outcome of research was that most challenges for the management caused professionalism on operating room and maintaining their own substance, practice management, change management, change management and economical management. There was also challenges in using supportive tools for managing and controlling one's own personality in management work. Management's skills are supported by professionalism in operating room, field education, familiar working environment and one's own personality and self training.

Keywords: Supervisor, management, expertise, perioperative care

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT.....	4
SISÄLLYS	5
1. JOHDANTO.....	7
2 LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN OSAAMINEN – TEOREETTINEN TARKASTELU	9
2.1 JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ.....	9
2.2 JOHTAMISEN HAASTEITA.....	10
2.3 OSAAMINEN KÄSITTEENÄ.....	12
2.4 LEIKKAUSOSASTON ESIMIEHEN OSAAMISEN OSA-ALUEITA.....	13
2.4.1 <i>Substanssialan osaaminen ja koulutus</i>	<i>13</i>
2.4.1.1 Leikkausosasto toimintaympäristönä	13
2.4.1.2. Perioperatiivisen sairaanhoitajan työkuva.....	14
2.4.1.3 Esimiehenä terveydenhuollossa ja esimiestyön laadun varmistaminen	16
2.4.2 <i>Osaamisen johtaminen</i>	<i>18</i>
2.4.3 <i>Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin</i>	<i>19</i>
2.4.4 <i>Muutosjohtaminen</i>	<i>21</i>
2.4.5 <i>Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet</i>	<i>22</i>
2.4.6 <i>Oma persoona esimiestyössä.....</i>	<i>24</i>
2.4.7 <i>Työyhteisö osaamisen välineenä ja tukena</i>	<i>25</i>
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	28
4.1 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT JA AINEISTON KERUU	28
4.2 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	29
4.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	31
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	34
5.1 LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ HEILTÄ EDELLYTETTÄVÄSTÄ OSAAMISESTA LEIKKAUSOSASTON TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	36

5.1.1	<i>Substanssialan osaaminen ja koulutus</i>	36
5.1.2	<i>Osaamisen johtaminen</i>	38
5.1.3	<i>Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin</i>	39
5.1.4	<i>Muutosjohtaminen</i>	42
5.1.5	<i>Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet</i>	43
5.1.6	<i>Oma persoona esimiestyössä</i>	45
5.2	LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ HAASTEITA TUOTTAVISTA TEKIJÖISTÄ HEIDÄN OSAAMISELLEEN	46
5.2.1	<i>Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito</i>	47
5.2.2	<i>Osaamisen johtamisen hallinta</i>	49
5.2.3	<i>Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta</i>	51
5.2.4	<i>Muutosjohtamisen hallinta</i>	53
5.2.5	<i>Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta</i>	54
5.2.6	<i>Oman persoonan hallinta esimiestyössä</i>	56
5.3	LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN KÄSITYKSIÄ OSAAMISTAAN TUKEVISTA TEKIJÖISTÄ	57
5.3.1	<i>Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena</i>	57
5.3.2	<i>Oma työyhteisö osaamisen tukena</i>	58
5.3.3	<i>Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena</i>	60
6	POHDINTA	62
6.1	LEIKKAUSOSASTON ESIMIEHILTÄ EDELLYTETTÄVÄN OSAAMISEN TARKASTELUA	62
6.2	LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN OSAAMISEEN VAIKUTTAVIEN HAASTEIDEN TARKASTELUA	66
6.3	LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN OSAAMISTA TUKEVIEN TEKIJÖIDEN TARKASTELUA	69
6.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELUA	71
6.5	TUTKIMUKSEN EETTISTEN KYSYMYSTEN TARKASTELUA	76
6.6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET	78
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	87

1. JOHDANTO

Esimiestyö on merkittävässä asemassa toimivassa ja tuloksellisessa organisaatiossa. Johtaminen käsitteenä ei ole yksiselitteinen. Tästä syystä johtamiselle tulisi kulloinkin asettaa selkeät tavoitteet. Nämä tavoitteet riippuvat pitkälti siitä, mikä organisaation todellinen pyrkimys on. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 10.) Johtaminen, koko henkilöstön osaaminen ja strategia ratkaisevat yhdessä, miten organisaatio menestyy. Strateginen johtaminen ja sen onnistuminen vaativat monien edellytysten täyttymistä. (Kamensky 2012, 28–29.) Arkisella ja käytännönläheisellä henkilöstön johtamisella tuetaan organisaation strategian onnistumista ja tuloksellista toimintaa. Johtaminen on monialaista toimintaa organisaation hyväksi perioperatiivisessa hoitotyössä leikkausosastoilla. (Hokkanen ym. 2008, 10.)

Työ leikkausosastoilla on hyvin intensiivistä ja aikataulutettua. Tällainen työn luonne vaatii hyviä sosiaalisia ja käytännön taitoja koko henkilöstöltä. Äkilliset muutokset ennalta suunnitellussa toiminnassa, muutokset moniammatillisen tiimin kokoonpanossa ja päivystysluonteinen työ ilta- ja yöaikaan asettavat haasteita hoitohenkilöstön työskentelylle ja työyhteisön esimiehen henkilöstön johtamiselle. Leikkausosaston työtä kuvaa yleinen kiire ja tehokkuus. (Holopainen 2012, 14). Tämän tyyppisessä työympäristössä hyvä arjen työn johtaminen on tärkeää. Siihen sisältyy asian- tuntijuuden ja itsejohtajuuden sekä työntekijöiden yksilöllinen tukeminen, työyhteisön sosiaalisten ryhmien innostaminen ja työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 19.)

Tänä päivänä organisaation johtaminen on haasteellisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Työyhteisöt ovat jatkuvassa muutosvalmiudessa pärjätäkseen kilpailussa markkinoiden alati kiihtyvän globaalin ja sen myötä toistuvasti uudelleen ryhmittyvän kilpailun pakottamana. (Johtaminen ja esimiestyö 2015. Työterveyslaitos, viitattu 21.2.2015.) Haasteita johtamiselle aiheuttavat yhteiskunnalliset muutokset, uudenlaiset aatteet ja käsitykset tiedoista ja taidoista sekä johtamistapojen muutokset (Hokkanen ym. 2008, 152–153).

Esimiehen persoonalta edellytetään tämän päivän työkuultuurissamme tietynlaisia piirteitä. Hänen odotetaan olevan energinen ja myönteinen, hallitsevan kokonaisuuksia ja omata hyvät sosiaaliset taidot. Esimies on luotettava ja oikeudenmukainen sekä joustava. Hänellä on tietynlaista karis-

maa, jota tosin on vaikea selittää. Tällä voitaisiin tarkoittaa esimiehen kykyä toimia henkilöiden kanssa oikealla tunnetasolla ja kykyä luoda heihin näkymätön yhteys. (Piili 2006, 15.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamiseensa liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista tekijöistä leikkausosaston toimintaympäristössä. Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin: 1. Millaisia käsityksiä leikkausosaston esimiehillä on heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä? 2. Millaiset asiat tuottavat haasteita esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamiselleen leikkausosaston toimintaympäristössä? 3. Millaiset asiat tukevat leikkausosastojen esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamistaan?

Tutkimusaineisto kerättiin erään sairaanhoitopiirin leikkausosastoilla työskentelevältä kuudelta esimieheltä. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimus on laadullinen, ja tutkimusaineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä.

2 LEIKKAUSOSASTON ESIMIESTEN OSAAMINEN – TEOREETTINEN TARKASTELU

Tutkimuksen tietoperustassa tarkastellaan ilmiötä otsikoilla Johtaminen käsitteenä, Johtamisen haasteet, Osaaminen käsitteenä sekä Leikkausosaston esimiehen osaamisen osa-alueita. Tietoperusta pohjautuu aikaisempaan tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen.

2.1 Johtaminen käsitteenä

Johtaminen käsitteenä on muokkautunut ihmisten aikakausien mukaan, ja kunkin ajanjakson ajattelutapa on vaikuttanut heidän käsityksiinsä. Johtamista on tutkittu paljon ja tutkimustyötä on pyritty tekemään tieteeseen nojautuen. Tästä huolimatta johtamisesta tiedetään melko vähän. (Juuti 2013, 25; Helsilä & Salojärvi 2009, 97.) Yleisin ajattelutapa lienee kuitenkin, että johtamiseen liitetään toimintaa ja että hyvällä johtajalla on ominaisuuksia, joita muilla ei ole. Nämä ovat kuitenkin uskomuksia ja käsityksiä, joista jokaisella on oma mielipiteensä. Johtamissana on arkikieltä, ja käsitteen ymmärtäminen on helppoa. Johtamista pidetään keskeisenä osana organisaatioelämää. Lisäksi erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa johtaminen ilmenee eri tavalla. Usein johtaminen nähdään esimiesten ja johdon toimintana ja on vuorovaikutuksellista toimintaa. (Juuti 2013, 23–24, 35.)

Johtamiselle on suomen kielessä useita synonyymeja. Liiketoiminnan puolella puhutaan johtajasta, kun hoitoalalla käytetään enemmän käsitettä esimies, lähiesimies, lähijohtaja tai henkilöstöjohtaja. Tämä siksi, että hoitotyössä tehtävänkuva on ihmisten johtamista. (Piili 2006, 13.) Leikkausosaston toimintaympäristössä esimiehen tehtävänimike on osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja (Korte, Rajamäki, Lukkari & Kallio 2000, 90).

Sana henkilöstöjohtaminen ja sen synonyymit tarkoittavat tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta ja organisointia sekä päätösten tekoa organisaation ja sen tulevaisuuden hyväksi. Henkilöstöjohtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta, jossa ollaan aina tekemisissä faktojen kanssa. Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite ja tarkoittaa esimiehen työtä kokonaisuudessaan henkilöstön parissa. Henkilöstöjohtaminen on arjen työtä, jotta tavoitteet toteutuvat inhimillisellä tavalla kaikkien hyvän turvaamiseksi. Siksi johtamisen yhteydessä tulisi esille nousta henkilöstöstrategia.

Tätä voidaan pitää käytännön johtajien ylläpitämänä ja peräänkuuluttamana käsitteenä. Henkilöstöstrategia voidaan jakaa eri tulokulmiin, ja näillä halutaan kuvata johtajuuden luonnetta. Johtaminen ja henkilöstöstrategia voidaan nähdä moniulotteisesti, mutta näillä kaikilla käsityksillä on kuitenkin yhteinen päämäärä, hyvä johtaminen. Hyvällä organisaation johtamisella ja henkilöstöstrategialla parannetaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja kiinnitetään se osaksi liiketoimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 57, 67, 77.)

Hallinto ja johtaminen määritellään niin, että hallintoon kuuluvat toimet, joilla pyritään ratkaisemaan organisaation eri osa-alueiden yhteistoiminta. Johtaminen taas on perustehtävien edellytysten ja resurssien turvaamista, jotta työryhmillä tai yksittäisillä työntekijöillä on mahdollisuus tehdä niitä töitä, joihin heidät on palkattu ja näin saavuttaa myös töilleen asetetut tavoitteet. Johtamisella pyritään asettamaan ja saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Lisäksi johtamisella pyritään varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuus ja uudistamaan sitä. Johtamisen haasteena on, että osataan huomioida kaikki yksittäisessä tilanteessa vaikuttavat tekijät samanaikaisesti ja kyetään tästä huolimatta toimimaan konkreettisesti. (Hokkanen ym. 2008, 13, 17.) Perusajatus johtamisesta on, että sillä edistetään organisaation perustehtävien toteutumista (Nikkilä & Paasivaara 2008, 53).

2.2 Johtamisen haasteita

Hoitotyön ja arjen johtajuus on todellisuuden ja arkipäivän työn johtamista. Se on rutiinien johtamista, jolla halutaan taata arjen ja työ sujuvuus. Tässä piilee kuitenkin se vaara, että johtamisen kehittyminen ja kehittäminen unohdetaan. Johtajan tulisi huomata, että ajattelun ja toiminnan malleja tulisi harkita ja soveltaa vaihtoehtoisesti. Johtajan on kyettävä työskentelemään mahdollisimman tietoisella tasolla onnistuakseen työssään. Tähän johtaja pääsee yhdistämällä johtajuudesta hallitsemansa tiedon ja ymmärryksen perustuvan tulkintataidon. Ihannetila olisi täysin tietoinen johtaminen, joka todellisuudessa ei koskaan toteudu. Johtaja voi ottaa tämän ajattelun kuitenkin tavoitteekseen. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 7.) Onnistuakseen johtajan on pystyttävä heittäytymään ja uskomaan omaan kyvykkyyteen sekä ymmärtämään omaa työtään. Osaaminen on otettava yhteiseen käyttöön ja muutettava se arjen toiminnaksi. Yksilön osaaminen ei siis enää riitä. (Tuomi & Sumkin 2012, 97.)

Johtaminen tulisi nähdä erillisenä, monimutkaisena ilmiönä. Siksi myös siihen liittyvät haasteet tulisi nähdä useampana kokonaisuutena, eikä niitä siksi voida erotella toisistaan. Johtamisen haas-

teet vaikuttavat työyhteisön tunnetiloihin, ja näin ollen ne liittyvät tai vaikuttavat toimintaan. Kuvailtaessa haasteita vaatii se sanallista muotoa. Tämän vuoksi niiden ratkaiseminen edellyttää keskustelujen käymistä. Kokonaisuuksien ja käsitteiden monimuotoisuus vaatiikin tänä päivänä yhdessä pohtimista ja tarkastelua hahmottaakseen kokonaisuuksia. (Juuti 2013, 53, 55.)

Lisähaasteita johtamiselle aiheuttavat yhteiskunnalliset muutokset, uudenlaiset aatteet ja käsitykset tiedoista ja taidoista sekä johtamistapojen muutokset. Myös globalisaatiokehitys voi vaikuttaa johtamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 152–153.) Monisyisellä globaalilla kehityksellä on merkitystä myös yksittäisen maan ja sen alueiden kehitykselle ja menestykselle. Globaalilta tasolta lähtevät vaikutteet vaikuttavat lakien ja asetusten muodossa suurempiin kaupunkeihin sekä yksittäisiin, pieniin kuntiin ja niiden tarjoamiin palveluihin ja siten myös kansalaisiin. (Hallitus sopi budjettikehyksestä ja julkisen talouden suunnitelmasta 2014, viitattu 13.11.2014.) Muun muassa näistä johtuen johtajien on oltava tietoisia alansa tulevaisuuden muutoksista ja työtään ohjaavista laeista terveydenhuollossa, esimerkkeinä edellä mainituista ovat uudistettu päivystysasetus ja työn alla oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos. (Päivystysasetuksen muuttaminen 2015, viitattu 20.5.2015; Sote-uudistus 2015, viitattu 20.5.2015.)

Tästä hyvänä esimerkkinä on vuonna 2013 valtionvarainministeriön laatima arvio. Toimeksiannon mukaan julkisen talouden kestävyysvajeen poistaminen oli yksi hallituksen rakennepoliittisen ohjelman tavoitteena ja Suomen talouden haasteena. Rakennepoliittisen ohjelman tavoitteeksi oli asetettu osa-alueita, joiden yhdessä pitäisi vähentää kestävyysvajetta. Nämä olivat kuntatalouden tasapainottoimet. (Valtiosihteeri Hetemäen johtoryhmän loppuraportti 17.3.2014, viitattu 13.11.2014.)

Hallituksen rakennepoliittisen ohjelman toimeenpano asettaa paineita sosiaali- ja terveysalan kehittämiseksi. Ministeriön 24.1.2014 rakennepoliittisen ohjelman johtoryhmälle toimittamasta aineistosta nähdään ohjelman toimeenpanon eteneminen. Suoraan vaikutusta toimeenpanovaiheella sosiaali- ja terveysalalle on muun muassa päivystysjärjestelmän uudistamisella, sote-uudistuksella ja terveydenhuoltolailla. Näillä yhdessä pyritään parantamaan ihmisten tasavertaista palvelua, mutta myös Suomen valtion taloustilannetta. (Hallituksen rakenneuudistus 2014, viitattu 13.11.2014.) Tämän tyyppisten muutosten muodossa esimiehen työhön kohdistuu paineita tehostaa toimintaa ja lisätä työn vaikuttavuutta organisaatiossa, kun kysymyksessä on muun muassa henkilöstön kehittäminen muutoksissa. Tässä esimiehen rooli on keskeinen. Esimerkiksi

esimiesten viestintä ja toiminta voivat vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen työhönsä ja itsensä kehittämiseen. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 69.)

2.3 Osaaminen käsitteenä

Osaaminen käsitteenä voidaan nähdä monella tapaa. Se voi olla koko organisaation osaamista, joka koostuu sekä yksilöiden, että ryhmien osaamisesta. Osaamisella voidaan tarkoittaa myös kykyä, tietoja ja taitoja yksilö- ja ryhmätasolla. Käsitettä voidaan lisäksi lähestyä kulttuuritasolla, esimerkiksi organisaatiokulttuurin kautta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 146.) Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytäntöön. Osaaminen ja tieto ovat koko organisaatiolle tärkeitä menestystekijöitä, jotka luovat perustan asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Ilman osaamista ja sen jatkuvaa kehittymistä ei organisaatiolla ole keinoja vastata kovaan kilpailuun tai ottaa käyttöön uusia työmenetelmiä. (Hokkanen ym. 2008, 95.) Osaamisen merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä on yleisesti hyvin tiedostettu. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut muun kehityksen mukana. Useissa tutkimuksissa on todettu, että Suomen menestymisen taustalla globalisaatitasolla on panostaminen osaamiseen, innovaatioon ja verkostoitumiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145.)

Käsitys tiedosta on usein lähtökohtana tiedolle ja osaamiselle. Tieto sanana suomen kielessä liitetään toiminnallisuuden merkitykseen, taitamiseen ja osaamiseen. Käsitteenä tieto tutkimuksissa ja keskusteluissa on usein jaettu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Jälkimmäisellä tarkoitetaan täsmällistä, määriteltyä ja objektiivista tietoa. Hiljaisella tiedolla ja osaamisella taas tarkoitetaan ihmisten toimintaa ja menettelytapoja, jotka ovat kiinteästi sidottuja tilanteisiin ja arvoihin. Tämä on henkilökohtaista ja kokemuksellista. (Kivinen 2008, 115.) Hiljainen tieto liitetään yleensä ammattitaitoon ja osaamiseen, jolla hahmotetaan, käsitteellistetään ja ymmärretään ympäröivää todellisuutta. Hiljaisen tiedon siirtäminen kokeneemilta työn jatkajille voi olla haasteellista. Siksi se kannattaa muuttaa näkyväksi, jotta se tulisi laajemman ihmisjoukon voimavaraksi. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 132.)

Organisaation voimavarat ovat osittain aineetonta pääomaa, ja nämä voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, organisatoriseen pääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma pitää sisällään ihmisen osaamisen, tiedot ja kokemukset. (Juuti 2013, 165.) Osaamista tulisi kartoittaa organisaatiossa hyvän tuloksellisuuden takaamiseksi. Sillä autetaan tunnistamaan sitä osaamista, mitä strategiatoiminnalta edellyttää. Osaamiskartoituksen avulla tunnistetaan osaamisen keskeiset

vaatimukset, osaamisen taso ja kehittämissuunta. Se on myös keino yhdistää osaamisen kehittäminen osaksi strategista johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 89–90.)

2.4 Leikkausosaston esimiehen osaamisen osa-alueita

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävää osaamista ja niiden haasteita sekä esimiesten osaamista tukevia tekijöitä teoreettisesta näkökulmasta. Alalukujen sisältö pohjautuu tämän tutkimuksen tuloksiin. Tarkasteltavat osa-alueet ovat substanssialan osaaminen ja koulutus, osaamisen johtaminen, henkilöstön johtaminen käytännön keinoin, muutostojohtaminen, talusjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet, oma persoona esimiestyössä sekä työyhteisö osaamisen välineenä ja tukena.

2.4.1 Substanssialan osaaminen ja koulutus

Tässä tutkimuksessa substanssialan osaamisella tarkoitetaan leikkausosaston toimintaympäristössä tapahtuvan toiminnan hallintaa. Leikkausosaston esimiesten substanssiosaamisesta heiltä edellytetään perioperatiivisen sairaanhoitajan työnkuvan tuntemusta ja kokemusta työstä sekä johtamisalan tuntemusta ja koulutusta. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan leikkausosastoa toimintaympäristönä, perioperatiivisen sairaanhoitajan työnkuvaa sekä esimiestyötä terveydenhuollossa ja esimiestyön laadun varmistamista teoreettisesta näkökulmasta.

2.4.1.1 Leikkausosasto toimintaympäristönä

Perioperatiivisen hoitotyön käsite on otettu käyttöön vuonna 1978 Yhdysvalloissa. Tällä käsitteellä halutaan kuvata potilaan leikkausta edeltävää, leikkauksen aikaista ja sen jälkeistä hoitoa ja toimintaa leikkausosaston toimintaympäristössä. Toiminnasta käytetään myös käsitteitä pre-, intra- ja postoperatiivinen hoitotyö. Perioperatiivinen hoitotyö on moniammatillista toimintaa ja luo pohjan asiakaslähtöiselle ja potilaskohtaiselle hoitotyölle. Tällaisessa työskentelyssä on kyse eri ammattiryhmien yhteistyön toimivuudesta ja aikaansaamisesta. Tällainen moniammatillinen laatu työskentely on haasteellista johdolle ja koko henkilöstölle. (Korte ym. 2000, 14, 17.)

Leikkausosastolla tapahtuvan toiminnan perustehtävä on toimenpiteen tuottaminen, ja työskentely on hyvin intensiivistä ja aikataulutettua (Aaltonen 2008, 234; Holopainen 2012, 14). Turvalli-

suuskriittisillä aloilla tarvittavat taidot ovat monipuolisia ja vaativia. Taidon kehittyessä on tyypillistä, että se tuottaa henkilöstölle uusia osaamisvaatimuksia ja paineita tehtävästä suoriutumiseen. Tällaisessa paineen alaisessa ympäristössä työskentely sisältää inhimillisiä virheitä, ja siksi toimintaa uhkaavien virheiden tunnistaminen, ehkäisy ja hallinta ovat tärkeitä. Terveystieteiden alalla perioperatiivinen hoitotyö on juuri tällainen mainittu turvallisuuskriittinen ala aikarajoitteiden ja toimintaympäristön monimutkaisuuden takia. Ilman vakioituja menetelmiä ja sujuvaa tiimityötä perioperatiivisessa hoitotyössä ei ole mahdollisuus toimia turvallisesti. (Silen-Lipponen & Mikko-
nen 2011, 28.)

Perioperatiivinen hoitotyö on moniammatillista tiimityötä, jossa jokainen ryhmän jäsen on sitoutunut samaan päämäärään. Tähän ryhmään kuuluvat perioperatiivisten sairaanhoitajien lisäksi yksi tai useampi kirurgi omalta erikoisalaltaan sekä anestesia- ja lääkäri ja lääkintävahtimestari. Jokainen ryhmän jäsen on tietoinen toistensa osaamisesta riippumatta omasta koulutus- tai osaamistasastaan. Tiimityön toimivuudella on merkitystä koko leikkausosaston toimivuuden ja ennen kaikkea potilaan hoidon laadun ja turvallisuuden kannalta. (Syvänen 2008, 4.)

Fyysisesti leikkausosasto koostuu toiminnan luonteen kannalta erinäisistä määristä leikkaussaleja, heräämö- ja valvontatiloista sekä muista hoitotiloista, varasto- ja huoltotiloista ja henkilöstötiloista. Kokonaisuutena leikkausosaston toimintaympäristö on tarkkaan harkittu, ja sen kuuluu täyttää tietyt vaatimukset. Leikkausosaston fyysiseen rakenteeseen vaikuttavat leikkaus- ja anestesiamenetelmät ja – teknologia sekä sairaalahygieniat. Esimerkiksi leikkausosastojen ilmanvaihto asettaa omat vaatimuksensa. (Korte ym. 2000, 105–109.) Leikkaustoiminta leikkausosaston toimintaympäristössä on pääsääntöisesti etukäteen suunniteltua eli elektiivistä toimintaa. Keskeisenä osana operatiivista toimintaa on myös päivystystoiminta, jota tapahtuu leikkausosastoilla vuorokauden ajasta riippumatta. Koska päivystystoiminta vaikuttaa terveydenhuollossa suuresti kustannuksiin, on sen toteuttaminen suunniteltu alueittain. (Korte ym. 2000, 66, 71.)

2.4.1.2. Perioperatiivisen sairaanhoitajan työkuva

Leikkausosaston toimintaympäristössä työskentelee perioperatiivisen sairaanhoitajan pätevyyden saaneita sairaanhoitajia, ja heidän erikoisosaamisensa määräytyy yksikön osaamisvaatimusten mukaan. Lisäksi hoitohenkilökuntaan kuulu lähihoitajan tai muun vastaavan koulutuksen saaneita henkilöitä, jotka toimivat lääkintävahtimestarin työtehtävissä. Henkilöstön esimiehinä toimii osas-

ton- ja apulaisosastonhoitaja. Perioperatiivinen sairaanhoitaja voidaan karkeasti kuvata sanoin leikkaussairanhoitaja, valvova hoitaja ja anestesia-sairanhoitaja. Heidän rooliinsa kuuluu toimia osana moniammatillista työryhmää. Leikkaussairanhoitajan työnkuvaan kuuluu muun muassa tarvittavasta leikkauvälineistöstä huolehtiminen ja leikkauksessa avustaminen ja kirurgin työn helpottaminen, steriilien olosuhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä potilasturvallisuudesta huolehtiminen. Valvovan hoitajan työnkuvaan kuuluu muun muassa työryhmän toiminnan edistäminen, hoitovälineistöstä huolehtiminen, potilasturvallisuudesta huolehtiminen ja tiedottaminen työryhmälle. Anestesia-sairanhoitajan työkuvaan vastaavasti kuuluu muun muassa anestesia-muodon ja -työn kokonaisvaltainen hallitseminen, potilaan tarkkailu ja valvonta, kirjaaminen ja raportointi, anestesia-lääkärin avustaminen hoitotoimenpiteissä sekä potilasturvallisuuden takaaminen. Lisäksi kaikilta asiantuntijoilta edellytetään osaamista potilaan heräämövaiheen toteutuksessa sekä toimipaikkakohtaisesti potilaan hoitopolun hallitsemista pre- ja postoperatiivisessa vaiheessa. Olennaisena osana perioperatiivisen sairaanhoitajan osaamiseen kuuluu korostunut hoitoajatelu potilaskeskeisyydestä muun teknisen ja asiantuntijuutta vaativan työn ohessa. (Korte ym. 2000, 20.)

Perioperatiivisen sairaanhoitajan pätevyyden saa suorittamalla sairaanhoitajan tutkinnon ammattikorkeakoulussa ja valitsemalla suuntautumisasihtoehtoksi perioperatiivinen hoitotyö. Ammattikorkeakouluvaatimus perustuu ammattikorkeakoululakiin. (Ammattikorkeakoululaki, 932/2014. 1. luku. 4§.) Laillisuuden ammatinharjoittamiseen myöntää tutkinnon suorittamisen jälkeen Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. (Ammattioikeudet 2008, viitattu 24.2.2015.) Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä edellyttää henkilöltä laillistettua oikeutta harjoittaa Suomessa ammattia sairaanhoitajana. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. 1. luku. 2§.) Perioperatiiviselta sairaanhoitajalta edellytetään asiantuntijuutta alalta ja hänen oletetaan täyttävän hyvän hoitotyön kriteerit toiminnassaan. (Korte ym. 2000, 15.)

Terveydenhuoltoalalla työskentelevän henkilön tulee toimia eettisten periaatteiden mukaan, ja terveydenhuollon laillistetulla ammattilaisella on velvollisuus ja oikeus täydennyskoulutukseen. Tähän vaikuttavat lisääntyvä vaatimustaso sekä työelämän ja toimintaympäristön muutokset. Tämä korostuu etenkin terveydenhuoltoalalla. Henkilön tulee ylläpitää, kehittää sekä syventää ammattitaitoaan sekä perehtyä ammattitaitoonsa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Henkilön työnantajan tulee luoda edellytykset toteuttaa määräyksiä. Tämä määräytyy lain terveydenhuollon ammattihenkilöistä 3 luvun 18§ mukaan. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 28.6.1994/559. 3. luku. 18§; Terveydenhuollon täydennyskoulutus 2015, viitattu 24.2.2015.)

2.4.1.3 Esimiehenä terveydenhuollossa ja esimiestyön laadun varmistaminen

Terveydenhuollon esimiehen tehtävänä on johtaa työyksikköään tehokkaaseen toimintaan, jossa tulokset jakautuvat oikeudenmukaisesti palveluja tarvitseville. Hoitotyön johtajan osaaminen on johtamistyötä niin perusterveydenhuollon kuin erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä. Kansalliset terveydenhuoltojärjestelmän vaatimustasot muodostavat viitekehyksen sen osaamiselle. Se on konsepti- ja tilannesidonnaista, eikä hoitotyön johtajuuden konseptissa tavoitteena ole taloudellinen päämäärä. Hoitotyön tarkoituksena on lisätä väestön terveyttä, poistaa terveysongelmia ja turvata inhimillisiä tarpeita. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 60–61.)

Hoitotyön johtajalta vaaditaan monipuolista osaamista. Osaaminen voidaan jakaa viiteen eri kompetenssiin: oman toiminnan hallintaan, kommunikointitaitoon, ihmisten ja tehtävien johtamiseen, liiketoiminnan johtamiseen, innovatiivisuuteen ja muutosten hallintaan. Hoitotyön esimies tarvitsee kaikkia näitä ominaisuuksia osaamisessaan. Työhön kuuluu myös paljon valtaa ja vastuuta. Voisimme ajatella, että johtaminen on vallan käyttöä. Harvoin esimies kuitenkaan kykenee yksin päättämään asioita. Valta-asemansa perusteella esimiehellä on työn johto- ja valvontaoikeus eli hänellä on esimerkiksi työaikojen osalta työnantajan vastuu työaikalain noudattamisesta. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 111, 113, 114.)

Laadukas esimiestyö pohjautuu asetettuihin valtakunnallisiin lakeihin ja määräyksiin, joita kunkin organisaation tulee noudattaa. Pätevyys esimiestyöhön osastonhoitajaksi tai apulaisosastonhoitajaksi hankitaan kouluttautumalla ja yhdistämällä aikaisempi hankittu ammattitaito ja kliininen osaaminen. Tämä mahdollistaa esimiehelle näkemyksen organisaation visiosta ja tulevaisuuden suunnasta. (Teleranta 1999, 12.) Esimiestehtäviin ei laissa ja asetuksissa ole omaa määritelmää, vaan kelpoisuuden määrittelee työnantaja. Esimerkiksi osaston- ja apulaisosastonhoitajan virkaan soveltuvat ylemmän korkeakoulututkinnon tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai alansa erikoistumistutkinnon suorittaneet henkilöt ja sen lisäksi henkilöt, joilla on laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilöstön pätevyys. (Koulutetun sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön kelpoisuudet 2007, viitattu 24.2.2015.) Lisäksi tehtävään soveltuvat muun laillistetun terveydenhuollon tutkinnon suorittaneet henkilöt, jolla on riittävät työnjohdolliset ja hallinnolliset opinnot suoritettuina sekä työkokemusta alalta. Muu laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö määräytyy lain 559/1994 mukaan ja korkeakoulututkinto 426/2005 lain mukaan. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. 1. luku. 2 §; Valtioneuvoston asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä annetun asetuksen muuttamisesta 426/2005.) Opetusministeriön työryhmä on yhtenäistä-

nyt ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa suoritettuja tutkintoja ja todennut samanarvoisiksi ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja ylemmät korkeakoulututkinnot. Päätös on tehty sekä Euroopan että kansallisen tason sopimuksen mukaisesti. (Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys, viitattu 20.5.2015.)

Terveydenhuoltoalalla toimintaa ohjaavien terveydenhuollon lakien, asetusten ja työehtosopimusten tarkoituksena on edistää ja ylläpitää väestön terveyttä, hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista turvallisuutta. Terveydenhuoltolaissa korostetaan sitä, että toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua. Tällä muun muassa pyritään toteuttamaan laadukasta ja potilasturvallisuutta tukevaa hoitotyötä, palvelujen tarjoajan toimintaedellytyksiä sekä parantamaan eri yhteistyötahojen palvelujen järjestämismahdollisuuksia. Toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua. (Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. 1. luku. 2§, 8§.)

Terveydenhuollossa kiinnitetään yhä enemmän huomiota laatuun, ja erilaisia malleja on tarjolla useita. Esimerkkinä ovat EFQM Excellence -malli (European Foundation of Quality Management) sekä ISO 9001 –standard. (Laaksonen ym. 2012, 50–51.) EFQM Excellence -mallin lähtökohtana on, että erinomainen organisaatio kunnioittaa ja noudattaa YK:n Global Compact – aloitteen kymmentä periaatetta riippumatta siitä, onko organisaatio lain mukaan siihen velvoitettu. Periaatteilla pyritään edistämään kestävää ja yhteiskunnallisesti vastuullista liiketoimintaa yritysten maailmanlaajuisessa toiminnassa. Lisäksi periaatteina ovat ihmisoikeudet, korruption ja lahjonnan vastainen työ sekä pakkotyökielto. EFQM Excellence -mallin erinomaisuuden tunnuspiirteitä ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaille, kestävä tulevaisuuden luominen sekä organisaation kyvykkyyden kehittäminen. Muita tunnuspiirteitä ovat luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen, visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, ketteruus johtamisessa, osaava henkilöstö menestyksen tekijänä sekä huipputulosten tekeminen. (EFQM Excellence – malli 2013, 1-2.)

ISO 9000 Standardi on maailmanlaajuinen laadunhallintajärjestelmä, joka muodostaa perustan organisaation jatkuvalla parantamiselle. ISO 9000 - sarjan standardit ovat työväline liiketoiminnan kehittämiseen ja väylä menestykselliseen toimintaan. Standardi on jaettu viiteen kohtaan, joissa määritellään toiminnot, joita on syytä tarkastella järjestelmää sovellettaessa. Näitä ovat laadunhallintajärjestelmä ja dokumentointia koskevat yleiset vaatimukset, johdon vastuu, kohteet, politiikka, suunnittelu ja tavoitteet, resurssien hallinta ja kohdentaminen, tuotteen toteuttaminen ja

prosessien hallinta sekä mittaus, seuranta, analysointi ja parantaminen. (Suomen standardisointiliitto SFS Ry 2013, viitattu 9.2.2015.)

EFQM Excellence – mallissa korostuu visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus. Tämä toteutuu käytännössä innostavana, esimerkillisenä, suuntaa antavana ja määrätietoisena johtajuutena. Lisäksi johtajuus on ymmärtävää sekä edistyksellistä toimintaa. Ketteryys johtamisessa nähdään muutosten tunnistamisena ja strategian toteuttamisena. Johtamisen ketteryys konkretisoituu myös tiedostettuna kehittämisenä saatuun tietoon perustuen sekä päämäärähakuisena johtamisena. Onnistuneen johtamisen toteutuminen henkilöstön menestyksen tekijänä toteutuu käytännössä muun muassa osaamisvaatimusten määrittämisenä ja saavuttamisena, henkilöstön kunnioittavalla toiminnalla, työntekijöiden kehittämisellä sekä henkilöstön kannustamisella positiiviseen viestimiseen. Huipputulosten tekeminen toteutuu käytännössä muun muassa jatkuvana ja tuloshakuisena organisaation kehittämisenä ja arviointien hyödyntämisenä kehityksessä. Lisäksi se edellyttää, että noudatetaan periaatteita sekä hyödynnetään arviointituloksia. (EFQM Excellence – malli 2013, 6-8.) Terveysthuollossa laadullisen työn periaatteena on, että työ tehdään hyvin. Kukin organisaatio voi itse päättää, mitä laadunhallintajärjestelmää käytetään. (Laaksonen ym. 2012, 49–50.)

2.4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisessa korostuu usein uuden osaamisen luominen ja jakaminen inhimillisten prosessien näkökulmasta. Osaamisen johtaminen toteutuu käytännön esimiestyössä ja on yleisote johtamiseen. (Viitala 2002, 15, 184.) Parhaimmillaan osaamisen johtaminen käsitteenä tarjoaa varsin strategisen näkökulman organisaation osaamiseen. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella ainakin kolmella eri ilmenemistavalla: henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen ja tiedon tallentamisen näkökulmasta. Strateginen näkökulma ja aineettoman pääoman näkökulma tarjoavat kuitenkin kokonaisvaltaisimman tarkastelutavan. Osaamisen johtamisella voidaan myös viitata toimenpiteisiin, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamistaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 147–149.)

Organisaation tulevaisuuden tavoitteet kytkeytyvät osaamisen johtamistoimintaan ja siksi osaamisen johtamista pidetään tänä päivänä strategisena toimintana. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä strategisena kykyä hahmottaa tulevaisuuden suuntaa ja muuttua sen mukaisesti. Käy-

tännössä tämä tarkoittaisi henkilöstön innostamista ja kehittämistä, yhteistyön ja prosessien hio-
mista, brändin rakentamista, tuotekehitystä, tiimityöskentelyä, dialogia ja osaamisen jakamista.
(Helsilä & Salojärvi 2009, 148.)

Osaamisen johtaminen voidaan jakaa myös erilaisten kehitysasteiden mukaan. Ensimmäisenä
vaiheena pidetään henkilöstön kehittämis- ja koulutustoimintaa. Ja tämä jää yleensä yksittäisen
ihmisen tai ryhmän tasolle, eikä se ole sidoksissa yrityksen tai organisaation strategiaan. Kehitys-
keskustelut liitetään tähän vaiheeseen ja osaamista arvioidaan muun muassa henkilön nykyisten
työtehtävien vaativuuden mukaan. Toisena vaiheena nähdään pyrkimys osaamisen kartoittami-
seen ja taltioimiseen tai tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin. Kolmannessa vaiheessa
osaamisen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena toimintana koko organisaation hyväksi tule-
vaisuutta ajatellen. Strategia ohjaa tällöin kaikkea kehittämistä kaikkien henkilöiden tasolla. Nel-
jässä vaiheessa tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen. (Helsilä &
Salojärvi 2009, 148–149.)

Organisaatiossa tai yrityksessä esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on edistää johtamansa
yksikön osaamista sekä olla kehittämässä ja määrittelemässä organisaation menestykselle kes-
keisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Esimiehen vastuulla on organisaation strategioiden edel-
lyttämien osaamisten riittävyys. (Viitala 2002, 186.) Perioperatiivisessa hoitotyössä osaamisen
johtaminen korostuu sen moniammatillisen tiimityön vuoksi. Myös jatkuva henkilöstön ammattitai-
don ja asiantuntijuuden laajentuminen ja toimintakyvyn joustavoittaminen lisäävät vaatimuksia.
Osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehitykseen vaikuttavat myös yhteiskuntapolitiikka ja kan-
sainvälistyminen. (Korte ym. 2000, 468–469.)

2.4.3 Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin

Julkishallinnon esimiestyössä noudatetaan Suomen kansallisia lakeja, asetuksia ja valtioneuvos-
ton päätöksiä sekä Euroopan unionin direktiivejä. Laatusen ja Hurmalaisen toimittamassa kirjassa
Työlainsäädäntö ja yleisiä sopimuksia esitetään yleisiä työlainsäädäntöä ja sopimuksia koskevat
lait ja asetukset. (Hokkanen ym. 2008, 38; Laatusen & Hurmalainen 2011.) Koska esimiestyö on
päivittäisen työn johtamista, siihen liittyy myös sitä koskevien päätösten tekeminen. Päätökset
voivat olla pieniä ja helppoja, mutta joukkoon liittyy myös suurempia ja vaativampia. Suurin osa
päätöksistä liittyy henkilöstön työaika-suunnitteluun, lomien suunnitteluun sekä resurssien turvaa-
miseen ja työn organisointiin. Hyvä esimies ottaa päätöksissään huomioon myös henkilöstön mie-

lipiteet, mutta lopullinen päätös jää esimiehen harteille. Päätöksiä ei tulisi jättää keskeneräisiksi, vaikka kaikkia faktoja ei olisikaan vielä käytössä. Päätösten keskeneräisyys voi viestiä esimiehen heikkoutta ja asioiden yleistä vaikeutta ja aiheuttaa turhaa epävarmuutta henkilöstössä. Päätöksillä turvataan päivittäisen työn sujuminen. (Hokkanen ym. 2008, 29–30.)

Viestintä ja tiedottaminen ovat yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä henkilöstön johtamisessa. Se voi olla suullista keskustelua kokouksissa tai tapaaminen kasvokkain, tiedottamista puhelimitse, kirjeitse, sähköpostilla tai keskustelupalstoilla. Sen on tapahduttava tavalla, jolla tavoitetaan tarvittaessa kaikki työyhteisön jäsenet tai henkilöt, jota tieto koskee. Jokaisen työyhteisön on syytä määrittellä itselleen sopiva tiedottamisen väline, jonka käyttöön kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat. (Rauramo 2012, 117.) Suurin osa esimiehen työstä on tiedottamista. Hänellä on tässä useita rooleja, ja tämä työ tulee hoitaa hyvin. Viestinnän tavoitteena on, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on se tieto, mitä he tarvitsevat. Epäonnistunut tiedottaminen ja viestintä voi johtaa henkilöstön epätietoisuuteen ja tulosten heikkenemiseen. (Hokkanen ym. 2008, 19–20.)

Henkilöstön johtamiseen kuuluu henkilöstön rekrytointi. Tämä on esimiehen yksi keino toteuttaa työnjohtamista. Henkilöstön rekrytointia ei tapahdu kuitenkaan päivittäin, vaan se otetaan käyttöön tarvittaessa ja sen tavoitteena on hankkia organisaatioon uusia työntekijöitä. (Hokkanen ym. 2008, 55.) Rekrytoinnilla tarkoitetaan kokonaisprosessia, jossa määritellään organisaation tehtävänkuvat, hoidetaan ilmoitusmenettelyt ja saadaan potentiaalisia työntekijöitä työn hakijoiksi organisaation arvioitavaksi. Henkilöstön rekrytointi on strategista toimintaa. Rekrytoinnilla turvataan organisaation nykyinen ja tulevaisuuden osaaminen ja tavoiteltu tulos. Rekrytointiprosessi vaatii pitkäjänteisyyttä ja ennakointi, koska siinä tehtävillä päätöksillä on kauaskantoisia seurauksia. Ulkoisen rekrytoinnin lisäksi tähän liittyvät myös organisaation sisällä tapahtuvat prosessit, kuten henkilöstön osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu. Tässä esimiehen osaamiselta edellytetään onnistuneen prosessin tuntemusta, johon karkeasti voidaan määrittellä tarpeen tunnistaminen, tehtävänkuvan ja toivotun osaajaprofiilin määrittäminen, rekrytoinnin järjestäminen, valinnat ja prosessi arviointi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119, 127–128.)

Koska henkilöstön johtaminen on ihmisten johtamista, kohtaa esimies työssään myös erilaisia ristiriitatilanteita ihmisten välillä. Tällöin esimies saa selvittääkseen vaikeita tilanteita erityisesti silloin, kun ristiriidat vaikuttavat työn tekoon. Nämä tilanteet edellyttävät esimieheltä puolueettomuutta, empaattisuutta ja sosiaalisia taitoja. Toisinaan tilanteet voivat kärjistyä niin hankalaksi, et-

tä esimies joutuu pyytämään apua organisaation ammattihenkilöiltä, kuten luottamusmieheltä ja työsuojelulta. (Hokkanen ym. 2009, 31–32.)

Lisäksi eri sukupolvien johtaminen vaatii esimieheltä osaamista. Kullakin sukupolvella on ominaispiirteitä ja arvoja, jotka asettavat erilaisia tarpeita ja tavoitteita. Ne myös vaikuttavat työmoraliin ja käyttäytymiseen työpaikalla. Suurten ikäluokkien edustajilla on korkea työmoraali, ja työ antaa merkityksen omanarvontunnolle. X-sukupolvet (1960–1980 syntyneet) pitävät tärkeänä ajattelutapaa hyvästä palkasta ja urakehityksestä. Uusi sukupolvi – Y-sukupolvi arvostaa puolestaan virtuaalisuutta ja verkostoitumista ja odottaa esimieheltä läsnäoloa. Nämä luovat myös omat haasteensa esimiehen työlle. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013. 12–13.)

2.4.4 Muutosjohtaminen

Muutokset ovat nykyään jatkuvia yhteiskunnassamme, ja tähän vaikuttaa maailmalla tapahtuva kehitys, niin tekniikassa kuin psykologisella tasolla globalisaation vuoksi. Muutos voidaan kokea monella eri tavalla, niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Muutos voi aiheuttaa vahvaa periaatteellista vastustusta, perusteltua tilannekohtaista vastustusta tai ajattelua, että täytyy sopeutua pakon edessä. Muutos voi olla myös aktiivista sopeutumista, muutoksen aktiivista eteenpäinviemistä sekä jopa jatkuvaa muutokseen pyrkimistä. (Hokkanen ym. 2008, 132–133.)

Muutoksen lähtökohtana ovat organisaation oma toiminta ja sen muutostarpeet. Muutosprosessissa on otettava huomioon organisaation yleistavoitteet ja henkilöstöä koskevat vaatimukset sekä niiden rinnalla muutoksen tuomat tavoitteet ja uudistukset. Muutoksessa olennaisinta on, että itse ajattelutapa toiminnasta muuttuu. Muutoksessa ei riitä, että johdetaan vain itse muutosta, vaan on johdettava myös ihmisiä kyseisessä muutoksessa. Olennaisinta onnistuneessa muutoksessa onkin, että otetaan huomioon useita toisistaan erillisiä olevia, mutta muutoksessa toisiinsa kietoutuneita ulottuvuuksia. Hyvä muutosjohtaminen on organisaation toiminnan päämäärän ja muutosten tavoitteiden yhdistämistä. (Luomala, 2008. 4-5.)

Käytännössä muutosjohtamisen tulisi edetä valmistelusta suunnitteluun, siitä edelleen toteutukseen ja muutoksen vakiinnuttamiseen. Hallittu muutosprosessi vaatii suunnitelmallista ja vaiheittain eteenpäin vietyä toimintaa, jossa esimies ottaa huomioon organisaation rakenteet, henkilöstöön ja ympäristöön liittyvät tekijät sekä ymmärtää sen, että nämä vaikuttavat tavoiteltavaan lopputulokseen. (Hokkanen ym. 2008, 133.)

Muutosjohtamisessa viestintä ja kommunikointi ovat tärkeimpiä elementtejä. Kommunikoinnin tulee olla ymmärrettävää kuulijalle ja tuoda esille olennainen asia koskien muutosta. Muutosta koskevan viestinnän tavoitteena on tiedon välittämisen lisäksi henkilöstön mukaan saaminen muutokseen. Muutoksen tavoitteet omaksutaan helpommin, kun ihmiset on otettu mukaan keskusteluun. Selkeän keskustelun ja viestinnän lisäksi esimies viestii muutoksen tavoitteita myös omalla toiminnallaan ja antaa tulevasta positiivisen kuvan. (Hokkanen ym. 2008, 135–136.) Esimiesten muutosjohtaminen voidaan kuvata seuraavanlaisina toimintoina: ”muiden valtuuttaminen toimintaan”, jolla tarkoitetaan kunnioittavaa kohtelua ja aktiivista muiden kuuntelemista sekä kehittymisen varmistaminen. ”Tien näyttämällä” tarkoitetaan esimiehen johtamisfilosofiaa, ja ”rohkaisemisella” luottamusta, lupauksista kiinni pitämistä ja palkitsemista. ”Yleiseen visioon innostaminen” on innostavaa tulevaisuuden kuvan luomista. (Vuorinen 2008, 104–105.)

Muutostyö on kehittämistä. Julkinen terveydenhuolto on myös kohdannut kilpailun alalla, ja jotta organisaatio menestyisi, sen on seurattava ympäristöään ja muututtava asiakkaiden tarpeiden mukaan. Lisäksi valtakunnalliset ohjeistukset aiheuttavat muutoksia julkisella sektorilla. Esimiehen tehtävä tällaisissa muutoksissa on huolehtia siitä, että henkilöstö suuntaa energiansa perustehtävään ja valaa uskoa muutoksen läpiviemiseen. Muutokset vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin, ja esimiehellä on tässä keskeinen rooli. Esimiehen tulee saada muutokselle koko työyhteisön tuki, jotta organisaatiokulttuuri muokkautuu muutoksen mukaisesti. Tämän läpivieminen on pitkä prosessi. (Laaksonen ym. 2012, 80–81.)

2.4.5 Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet

Esimiehen yhtenä osaamisalueena on oman toimintayksikön toiminnan ja talouden suunnittelu, seuranta ja arviointi (Laaksonen ym. 2012, 256). Näkökulma talouden hallintaan vaihtelee terveydenhuollossa organisaatiokohtaisesti ja sen hallinta on dialogista yhteistyötä. Terveyspalvelujen tuottajat osallistuvat yhä useammin myös julkisella puolella palveluiden kilpailutuksiin, jotka edellyttävät hinta- ja kustannustietoisuutta. Budjeteilla tulee olla myös poliittisten päätöstentekijöiden hyväksyntä. Talouden hallinta edellyttää asiantuntevaa seuranta ja arviointia sekä työtapojen kehittämistä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 200–201.) Liiketoiminnan ja talousjohtamisen näkökulmasta esimieheltä vaaditaan osaamista liiketoiminnan tuntemuksesta, asiakassuuntautumisesta, tuloshakuisuudesta, strategisesta ajattelusta, tehokkuususkomuksesta ja suoritushalua. (Laaksonen ym. 2012, 112.)

Organisaatioissa on olemassa oma hierarkkinen johtamis- ja vastuumalli talouden arvioinnissa, suunnittelussa ja päätösvallassa. Toimintayksikön esimiehen tehtävänä voi olla esimerkiksi seuraavan vuoden talousarvion suunnittelu. Tämän suunnitelman hyväksyy ja viimeistelee ylemmälle johdolle hänen oma esimiehensä. Esimiehen vastuulla ovat myös yksikkönsä talousarvion määrärahat. Seurannan helpottamiseksi hänellä on käytössä sähköiset taloudenseurantajärjestelmät, joiden avulla pystytään seuraamaan tehokkaasti menojen ja tulojen kehitystä. Esimiehet raportoivat toteutuneesta talousarviosta ylemmälle esimiehelle. Seuranta auttaa hahmottamaan määrärahojen riittävyttä ja sitä kautta esimiesten sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Kuluneen vuoden loputtua saadaan tilinpäätös, josta ilmenevät toiminnan kannattavuus, määrärahojen riittävyys ja yleinen taloudellinen tilanne. Tilinpäätöksen yhteydessä toimitetaan myös toimintakertomus, josta ilmenee tietoa kuluneesta vuodesta ja arvioidaan toiminnan kehitystä. (Laaksonen ym. 2012, 259–260, 273–275.)

Budjetti on tärkeä työkalu terveydenhuoltoalalla työskentelevälle esimiehelle. Se on euroiksi muutettu toimintasuunnitelma, joka kertoo mitä tuotetaan, kuinka paljon tuotetaan sekä miten ja millä resursseilla tuotetaan. Lisäksi se kertoo, millä hankitaan rahoitus näihin resursseihin. Budjetointi varmistaa, että kyetään täyttämään toiminnalliset tavoitteet ja tarvittavien resurssien hankintaan on olemassa tarvittava rahoitus. Laadinta ja käyttö edellyttävät keskustelua toiminnan tavoitteista sekä tavoitteiden ja toimintojen valintaa. Budjetointi edellyttää myös sitoutumista tavoitteiden toteuttamiseen ja seurantaan sekä tarvittaessa toiminnan muutokseen. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 210.)

Terveydenhuoltoalalla ja perioperatiivisessa hoitotyössä hankinnat ja budjetit ovat isoja ja siksi taloudellinen haaste. Hankintoja ohjaa hankintalaki (30.3.2007/348), ja sen tavoitteena on laadukkaiden hankintojen edistäminen, julkisten varojen tehostaminen ja yritysten ja yhteisöjen tasapuolisen kohtelun turvaaminen. Hankintalaissa on olemassa erilaisia menettelytapoja, kuten avoin hankintamenettely, rajoitettu menettely ja suorahankinta, ja nämä ovat kansallisen kynnyksarvon ylittäviä hankintoja. Esimies kohtaa työssään myös hankintoja, joita ei säätele hankintalaki. Näissä organisaatiolla on yleensä omat menettelyohjeet. (Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348. 1. luku. 1§; Laaksonen ym. 2012, 267–268.)

Päivittäisessä työnjohdossa esimies on lähes puolet ajastaan tietotekniikan kanssa tekemisissä. Tähän kuuluu muun muassa budjettien seuranta, työvuorotaulukoiden laadintaa, tilausten tekoa ja kirjanpidon seuranta. Tietojärjestelmiä käytetään päivittäin myös viestittämiseen. Tietotekniik-

kaan ja sen käyttöön liittyy myös tietosuoja ja turvallisuus. Se perustuu lainsäädäntöön ja koskettaa erityisesti terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Tällä tarkoitetaan tietojen, järjestelmien, palveluiden ja tietoliikenteen asianmukaista suojaamista. Tietoturvallisuudesta huolehtiminen kuuluu kaikille. (Laaksonen ym. 2012, 106–107.)

Esimiestyön yhtenä osaamisen osa-alueena ja haasteena on jatkuvan, uuden tiedon soveltamien käytäntöön. Erilaiset tekniset järjestelmät auttavat tietovarantojen hallitsemisessa. Esimiesten tietojärjestelmiin voidaan käsittää toimisto- ja raportointijärjestelmät sekä johdon tukijärjestelmät. Ihmisen ja tekniikan yhteyttä voidaan tarkastella inhimillisyyden kautta, ja siksi tekniikan helppo käyttö motivoi käyttäjää hyödyntämään teknologiaa. Käyttöön vaikuttavat sen laatu, sovelletavuus, helppous sekä ajan ja kustannusten säästöt. Vaikka tietotekniikan käyttö on nykyään yleistä, siihen voi liittyä negatiivista suhtautumista. Syynä voivat olla käyttöön liittyvät ongelmat, kuten yhteen sopimattomat järjestelmät tai se, että henkilöllä ei ole riittävää perehtyneisyyttä käyttöjärjestelmään. Myös heikko sitoutuneisuus saattaa näkyä asiantuntijoiden liian vähäisenä hyödyntämisenä sekä heikkona tiedottamisena ja koulutuksen laiminlyöntinä. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 221–222, 232–233.)

2.4.6 Oma persoona esimiestyössä

Persoona on laaja käsite, eikä sitä voida yksiselitteisesti määritellä. Persoonalla tarkoitetaan ihmisen verraten pysyviä ja keskeisiä ominaisuuksia, jotka yhdessä tekevät hänestä ainutlaatuisen yksilön. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2014, 197.) On oletettu, että esimiehen tulisi olla todellinen persoona johtajaksi. Hyvällä esimiehellä on silmät, jotka näkevät, kädet jotka tekevät, ja pää joka ajattelee. Esimiehen tulee olla persoona, joka toteuttaa organisaation unelman tai jos unelma puuttuu, hän kykenee visioimaan sen. Esimiehellä tulisi olla myös todellisuuden taju ja realiteetit kunnossa. Terveydenhuollon esimiehen tulee olla persoona, joka on organisaation tarvitsema persoona ratkaisemaan ja toteuttamaan asioita. (Teleranta 1999, 21–22.)

Jokaisella johtajalla on oma persoonallinen tapansa johtaa organisaatiota ja jokaisella on omassa persoonassaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Etenkin haastavat tilanteet tuovat persoonasta esille omat erityispiirteensä ja henkilön toimintaa ohjaavat arvot. Esimiehellä on oikeus myös tunteisiin, mutta hänellä tulee olla tilannetajua ja käsitys siitä, milloin tunteet eivät saa ohjata päätöksiä ja toimintaa. (Hokkanen ym. 2008, 22–23.) Hyvän esimiehen persoonallisia ominaisuuksia

voisivat olla arvostus hyvää johtajuutta kohtaan, hyvä itsekontrolli, olla motivoiva ja innostava, olla läsnä, tukea ja auttaa, olla vakuuttava omassa työssään sekä omata selkeät päämäärät. Esimiehen tulee olla myös oikeudenmukainen ja puolueeton sekä osata antaa ja vastaanottaa palautetta niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. (Johtaminen 2015, viitattu 20.5.2015.)

2.4.7 Työyhteisö osaamisen välineenä ja tukena

Työyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa on ihmisten kesken sosiaalista kanssakäymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Laadukkaan työn ja työssä pysymisen edellytyksenä on toimiva työyhteisö. Hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu arvostavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä, tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta sekä hyvistä työolosuhteista ja korkeasta sosiaalisesta pääomasta. Työyhteisön sosiaalisella tuella tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, jolla on stressiä ehkäisevä ja terveyttä edistävä vaikutus. Tässä työntekijät saavat ja antavat henkistä, emotionaalista, tiedollista, toiminnallista ja aineellista tukea toisilleen. (Paasivaara 2009, 25, 52.)

Työ on keskeinen osa ihmisen elämää ja yksi hyvinvoinnin lähde. Toisaalta ihmisen henkilökohtainen elämä ja sen hyvinvointi vaikuttaa työn sujumiseen. Työelämää ja henkilökohtaista elämää ei siis voida täysin erottaa toisistaan, koska niillä on suoranaista vaikutusta toisiinsa. Ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat hänen persoonallisuutensa, erilaiset tarpeet, arvot ja omat tavoitteet päivittäisessä elämässä. Karkeasti kuvattuna ihmisen hyvinvointi – niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässä - vaikuttaa työyhteisöön ja hänen työsuoritukseen. (Rauramo 2012, 10.)

Esimiehen keskeinen tehtävä työyhteisössä on organisaation tavoitteiden toteuttaminen henkilöstön kautta. Se on tavoitteellista toimintaa, jolla halutaan vaikuttaa toisiin ihmisiin. Esimiehen rooli on keskeinen työyhteisön hyvinvoinnissa, ja siinä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tässä roolissa myös esimies tarvitsee tukea, ja paras tuen antaja on hänen oma työyhteisönsä. Työyhteisö onkin esimiehen paras apu kehittämisessä ja työssä jaksamisessa. Lisäksi työyhteisön ylemmältä taholta tuleva tuki ja arvostus auttavat esimiestä työssään. Kollegojen vertaistuki, kehittämistuki ja työterveyshuollon tuki ovat merkittävä resurssi esimiehen työssä suoriutumiseksi. (Rauramo 2012, 130–131.)

Esimiesten välisellä vertaistuellalla voidaan vaivattomasti vähentää esimiehen työn yksinäisyyttä ja kuormitusta. Kollegojen välinen sosiaalinen tuki vastaa tarpeeseen kuulua johonkin ryhmään ja

on voimavara työn vaatimuksista selviytymiseen. Vertaistuen perustana on toisten auttaminen, ja se välittyy ihmisten välisestä arkipäivän keskustelusta. Vertaistuen laatua kuvaavat parhaiten yhteenkuuluvuus, sitoutuneisuus, ilmaisun avoimuus ja ristiriitojen vähäisyys. Vertaistuki ja sosiaalinen tuki muodostavat kollegojen välille yhteisöllisen selviytymisjärjestelmän, joka auttaa työhön liittyvissä vaatimuksissa ja paineissa. (Paasivaara 2009, 26–27.)

Työssä jaksaminen on yksi esimiehen hyvinvoinnin olennaisimmista osista. Onnistunut johtajuus tarkoittaisi käytännössä sitä, että itsensä johtaminen on hänen toimintansa perusta. Itsensä johtaminen voidaan ajatella työssä jaksamisena, oman ajankäytön hallintana ja oman osaamisen ja toiminnan jatkuvana kehittämisenä. Esimiehen työssä jaksamisesta on huolehdittava, koska työ on usein stressaavaa ja aina on riski palaa loppuun. Tässä esimiehen oma kehityskeskustelu esimiehensä kanssa on tärkeässä roolissa. Kehityskeskustelut voidaan suunnitella organisaatiokohtaisesti tai henkilökohtaisesti käyttäjien mukaan. Keskustelussa käydään läpi henkilön osaamista ja kehitystarpeita, tulevaisuuden suunnitelmia niin organisaation kuin työntekijöiden näkökulmasta sekä työssä jaksamista. (Hokkanen ym. 2008, 90, 142.)

Hyvä ja toimiva työyhteisö perustuu luottamukseen, ja luottamus mahdollistaa avoimuuden. Avoimuus näkyy yhteisössä vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Hyvä työyhteisö ja ihmis-suhteet lisäävät työmotivaatiota, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö kykenee tuloksellisempaan työhön. Avoimuus työyhteisössä on omien ajatusten ja mielipiteiden jakamista, rohkeutta ja suorutta toimia epäkohdissa sekä uskottavuutta ja toisten ihmisten arvostamista. Hyvä esimies-alaisuhde toimii näiden periaatteiden mukaan ja on molemminpuolista. Arvostus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertainen johtaminen ovat merkittäviä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä. (Rauramo 2012, 104–106, 130.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamiseensa liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista tekijöistä leikkausosaston toimintaympäristössä. Tavoitteena on tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä.

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia käsityksiä leikkausosaston esimiehillä on heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä?
2. Millaiset asiat tuottavat haasteita esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamiselleen leikkausosaston toimintaympäristössä?
3. Millaiset asiat tukevat leikkausosastojen esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamistaan?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista, luonnollisissa olosuhteissa hankittua tietoa ja aineistoa, joka on peräisin todellisista tilanteista. Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset. Laadullisessa tutkimuksessa tieto hankitaan yleensä havainnoimalla tai keskustelemalla. Aineiston keruumuotona suositaan metodeja, joissa tutkittavan ”ääni” pääsee esille. Tässä tutkimuksessa tietohankinta on toteutettu yksilohaastattelulla valmiin teemahaastattelurungon avulla. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on paljastaa ilmiöstä uusia ja odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimukseen osallistujat valitaan harkitusti. Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin päteviä ja vahvan ammattitaidon omaavia asiantuntijoita omalta substanssialaltaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma ja tutkimuksen eteneminen toteutetaan joustavasti ja olosuhteet huomioon ottaen. Tutkittavaa aineistoa käsitellään ainutlaatuisena ilmiönä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

4.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin erään sairaanhoitopiirin leikkausosastoilla. Lupa tutkimukselle hankittiin organisaation hallinnolta. Kaikille sairaanhoitopiirin leikkausosastojen osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille lähetettiin sähköpostitse pyyntö (liite 1) osallistua tutkimukseen, allekirjoitettava erillinen suostumuslomake (liite 2) ja valmiit haastattelukysymykset (liite 3). Viestistä ilmenivät tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Kirjeessä mainittiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkittavan henkilöllisyys säilyy salassa koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen osallistujat valikoituivat kuudesta vapaaehtoisesta leikkausosastojen osastonhoitajasta ja apulaisosastonhoitajasta.

Tutkimuksen kaikki haastateltavat ovat organisaation pitkäaikaisia työntekijöitä, ja heillä on työkokemus perioperatiivisesta hoitotyöstä. Kaikilla haastateltavilla on sekä perioperatiivisen sairaanhoitajan pätevyys että hallinnollinen koulutus. Haastateltavat edustavat eri ikäluokkia, ja heillä on toisistaan poikkeava hallinnollinen työkokemus. Osalla haastateltavista on työkokemusta useamman työyksikön esimiestyöstä. Kaikki haastateltavat osallistuvat aktiivisesti oman ammattitaitonsa kehittämiseen ja ylläpitämiseen organisaation sisäisten ja ulkoisten koulutusten avulla.

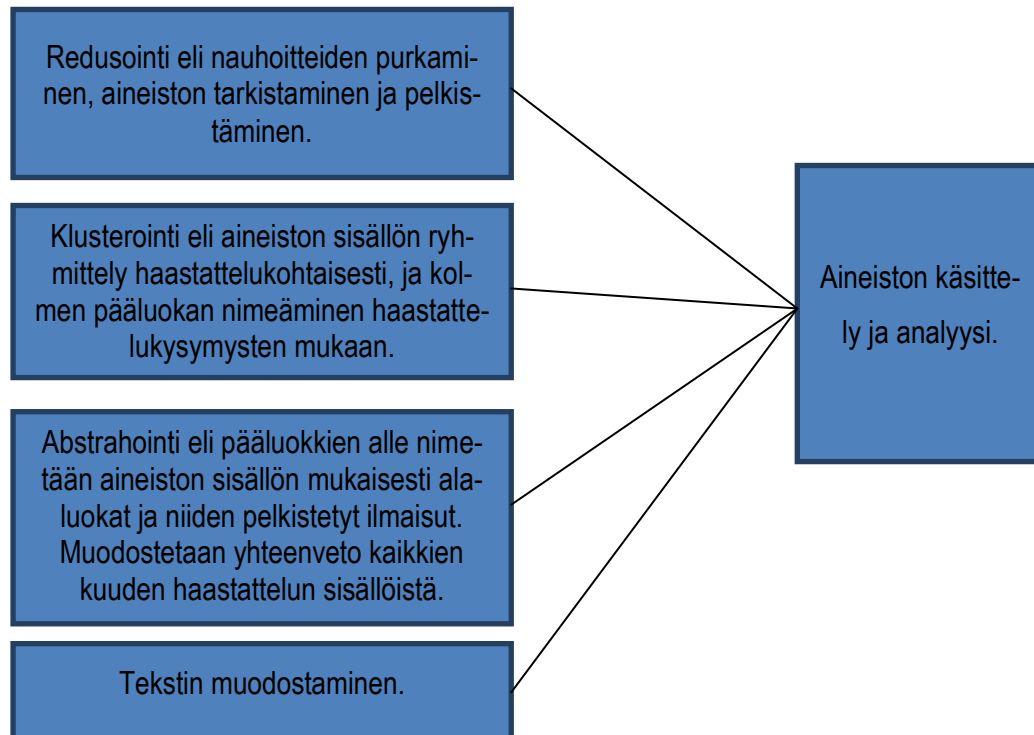
Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tutkimukseen osallistuneiden työpaikoilla. Haastattelut nauhoitettiin jokaisen henkilökohtaisella luvalla. Nauhoitteiden keskimääräinen aika oli kolmekymmentä minuuttia. Nauhoitteet ja muu haastatteluihin liittyvä dokumentointi hävitettiin tutkimusraportin valmistumisen jälkeen asianmukaisella tavalla. Tutkimustyön aikana on noudatettu salassapitosopimusta, josta allekirjoitettiin lomake jokaisen haastateltavan kanssa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla. Haasteltaville esitettiin kolme kysymystä, ja he saivat kertoa vapaasti käsityksiään ilmiöstä. Teemahaastattelurungon kysymykset ovat muodostettu tutkittavasta ilmiöstä yksinkertaista linjaan noudattaen. Kysymykset muotoiltiin selkeiksi, jotta haastateltavilla on mahdollisuus tuoda esille omia, henkilökohtaisia käsityksiä ilmiöstä. Teemahaastattelurungossa ei käytetty valmiita lisäkysymyksiä, jotta haastatteluiden etenemisessä ei olisi syyllistytty johdattelevaan keskusteluun haastateltavien kanssa. Osassa haastatteluista haastateltavalta jouduttiin kysymään tarkentavia kysymyksiä ilmiöön liittyvistä käsityksistä. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut aineiston luotettavuuteen. Haastatteluiden etenemistä ja vaivattomuutta helpottivat se, että haastateltavat olivat tutustuneet valmiiseen teemahaastattelurunkoon ja pohtineet vastauksia. Tämä teki haastatteluista selkeitä ja johdonmukaisia.

Teemahaastattelu on aineistonkeruumuoto, jossa haastateltava voi kertoa käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä niin kuin hän sen käsittää. Tällä menetelmällä voidaan saada haastateltavilta omaehtoista, hiljaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tieto on arvokasta ja ainutlaatuista. Haastattelu antaa mahdollisuuden selventää ja syventää vastauksia heti, ja lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarvittaessa. Haastattelun etuna on se, että voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen ja vastaajien sallimalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

4.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin Tuomen ja Sarajärven (2013, 108) kirjassa kuvattu aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tämä pohjautuu Milesin ja Hubermannin (1994) kuvaamaan analyysiin, joka voidaan karkeasti tiivistää kolmeen eri vaiheeseen: aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Kuviossa 1 on kuvattu aineiston sisällön analyysin kolme eri vaihetta. Lopuksi muodostettiin tutkimusraportin teksti.



KUVIO 1. Tutkimusaineiston sisällön analyysi.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tietoperusta tutkimukselle luotiin haastatteluiden ja aineiston sisällönanalyysin jälkeen. Induktiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on, että havaintoja tehdään yksittäisistä tapauksista ja nämä yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi. Päättely tapahtuu aineistolähtöisesti. Induktiivisessa tutkimuksessa ei perehdytä ennakkoon tutkittavaan ilmiöön tutkimuskirjallisuuden kautta, vaan mielenkiinnon kohteena on itse ilmiö ja tutkittavien ihmisten näkökulma. Tavoitteena on osallistujan näkökulman ymmärtäminen. (Kylmä & Juvakka 2012, 22–23.) Induktiiviseen lähestymistapaan on päädytty jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, koska tässä tutkimuksessa haluttiin haastateltavien kokemuseräisiä käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimusaineiston analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Tässä haastattelut litteroidaan eli ne kirjoitetaan auki sanatarkasti. Aineiston purkamisen tulee tapahtua mahdollisimman pian haastattelun toteuttamisen jälkeen, koska tässä vaiheessa ne ovat vielä tarkassa muistissa. Tekstissä tuodaan esille haastattelukysymykset, vastaajat ja aineisto. Aineistoa voidaan täydentää ja täsmentää vielä litterointivaiheessa, jos puutteita huomataan. Aineistoa tarkistetaan eli sisältykö siihen selviä virheellisyyksiä tai puutteita. Litteroinnin jälkeen teksti

luetaan ja siihen perehdytään perusteellisesti. Teksti pelkistetään niin, että siitä karsitaan epäoleelliset pois ja etsitään tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja. Nämä ilmaisut listataan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109; Kananen 2010, 59; Hirsjärvi ym. 2010, 222.) Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin hyvin pian niiden toteutuksen jälkeen. Puutteita ei havaittu missään nauhoituksessa, joten haastateltavia ei tarvinnut lähestyä uudemman kerran. Litteroitu teksti pelkistettiin ymmärrettävään muotoon ja etsittiin tutkimuskysymysten mukaisia ilmaisuja. Tutkimusraportissa on käytetty haastatteluista suoria lainauksia rikastuttamaan ja havainnollistamaan tekstiä.

Klusterointivaiheessa aineistosta saadut alkuperäisilmaukset analysoidaan ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Näin tehden alkuperäisilmaukset voidaan ryhmitellä, jolloin pää- ja alaluokat alkavat muodostua. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–111.) Tekstistä etsittiin haastattelukysymysten mukaisia ilmaisuja ja niiden mukaan muodostettiin kolme erillistä pääluokkaa, jotka nimettiin seuraavasti: Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, Leikkausosaston esimiesten osaamiseen vaikuttavia haasteita ja Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevia tekijöitä.

Abstrahointivaiheessa erotellaan aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, joiden mukaan myös muodostuneet alaluokat nimetään. Tätä jatketaan analyysivaiheessa niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–111.) Tässä tutkimuksessa kaikista haastatteluista muodostettiin oma kuvio klusterointivaiheessa nimetyn kolmen pääluokan mukaan. Pääluokkien alle kerättiin litteroiduista haastatteluista samankaltaiset käsitteet ja niitä tarkentava sisältö. Näin alaluokat muodostuivat, ja ne nimettiin sisällön mukaan, kuten Osaamisen johtaminen tai Muutosjohtaminen. Lopuksi tehtiin yhteenveto kaikista kuudesta analysoidusta haastattelusta ja muodostettiin yksi yhteinen kokonaisuus pää- ja alaluokilla.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustyössä tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, jotta välttyttäisiin virheiden syntymiseltä. Luotettavuus perustuu tutkimustulosten toistettavuuteen ja tutkimusmenetelmän pätevyyteen. Reliabelius tarkoittaa, että tutkimuksen tuloksia voidaan toistaa eli vastaukset eivät ole sattumanvaraisia. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuutta. Valittu tutkimusmenetelmä on mahdollistanut juuri sen tiedon hankinnan, jota tutkimuksessa on haluttu saada. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu osaltaan tutkimusprosessin tarkkaan kuvaamiseen, ja tämä koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamiseen vaikuttavat tekijät on kuvattava rehellisesti ja selvästi. Etenkin haastattelututkimuksessa on otettava huomioon kaikki tekijät, kuten haastattelupaikka, aika, häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja haastattelijan oma itsearviointi. Aineiston purkamisessa on oltava yhtä rehellinen ja tarkka aineiston suhteen. Tutkimuksessa on perusteltava, millä perusteella esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 232, 233.)

Luotettavuutta lisää se, että perehdytään aineistokeruumenetelmään ja aineiston analysointiin. Valintojen syyt ja perustelut tuodaan rehellisesti esille. Tulkintojen tekeminen on haastavaa, ja myös tutkijan oma persoona vaikuttaa lopputuloksiin. Voidaan sanoa, että lopullinen tutkimusraportti on tutkijan näköinen. Yhteenvetona luotettavuudelle ovat tutkimuksen arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus ja luotettavuus tutkitun kannalta. (Kananen 2010, 69, 71.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on haastavaa, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmisten käsitykset ilmiöstä. Ihmisten käsitykset on kohdattava inhimillisesti. Ihmisen ajatukset ja tuntemukset voivat olla usein alttiita ympäristön vaikutuksille, ja näin mielipiteet ja käsitykset voivat muuttua. Ihminen ei aina toimi samalla tavalla. Siksi tutkimuksen luotettavuus tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2010, 68–69.)

Tutkimukseen kuuluu myös sen eettisyyden pohdinta. Tätä on hyvä käsitellä oman tutkimuksen kautta. (Kylmä & Juvakka 2012, 67) Eettisyydessä on kyse hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Eettinen toiminta tutkimustyössä on tutkijan vastuulla, ja tutkija työstää tutkimustaan huomioiden hyvät, eettiset periaatteet. (Hirsjärvi ym. 2010, 23.) Eettisen pohdinnan kohteita ovat eettisyyteen vaikuttavat uhat ja mahdollisten eteen tulevien ongelmien ratkaisut. Tämä kannattaa tehdä sekä teorian että käytännön tasolla. Epäonnistuneet eettiset ratkaisut voivat pilata koko tutkimuksen. (Kylmä & Juvakka, 67, 137.)

Tutkimustyön eettisten vaatimusten tarkoituksena on ohjata tutkimustyön asianmukaisuutta ja eettisyyttä. Suomen opetusministeriö on laatinut ohjeita, jotta menettelytapoja noudatetaan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat ohjeiden noudattaminen sekä rehellinen ja huolellinen työskentely. Aineiston keruu tapahtuu tieteellisten kriteerien mukaan ja tutkimustuloksissa käytetään avointa ja rehellistä tulkintaa. Tutkimuksessa huomioidaan muiden tutkijoiden saavutukset asianmukaisella tavalla. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan yksityiskohtaisesti ja

asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 23–24.) Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettisyys perustuvat siihen, että noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132.)

Kun laadullinen tutkimus toteutetaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, joissa haastateltavan persoona pääsee esille, tulisi tutkimuksen eettisyyttä ja tutkijan moraalialueita pohtia syvällisemmin. Tutkimuseettisiä kysymyksiä tulisi korostaa. Toisena tulisi pohtia aineistokeruumenetelmän eettisyyttä ja sen mahdollisia ongelmia. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus voisi siis olla yksi hyvän tutkimuksen kriteeri. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 125.)

Tässä tutkimuksessa halutaan tuoda esille tutkimuksen syyt ja taustat ja perustella, miksi juuri tämä aihe on tärkeä ja tarpeellinen. Tutkimuksen luotettavuutta ja yhtäläisyyttä todellisuuteen on perusteltu tutkimusraportin tietoperustassa. Tutkimuksessa on pyritty kunnioittamaan tutkittavien käsityksiä ilmiöstä haastatteluiden toteutuksessa ja aineiston analyysissä. Teemahaastattelun valinta tähän tutkimukseen on luonnollinen, koska tavoitteena on tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä. Lähtökohtana tutkimusaineistolle on ollut haastateltavien kokemusperäinen tieto heidän käsityksistään ilmiöstä. Haasteita aineistokeruumenetelmälle tekevät ilmiön elämänläheisyys ja tulkinnan monimuotoisuus. Haastateltavien yksityisyyden turvaamiseksi tutkimusraportissa ei määritellä tarkemmin, millä leikkausosastoilla haastateltavat työskentelevät. Lisäksi tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostettiin kolme pääluokkaa, jotka nimettiin seuraavasti: Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, Leikkausosaston esimiesten osaamiseen vaikuttavia haasteita ja Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevia tekijöitä.

Ensimmäiseen pääluokkaan kuuluu kuusi alaluokkaa, jotka nimettiin Substanssialan osaaminen ja koulutus, Osaamisen johtaminen, Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin, Muutosjohtaminen, Talusjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet sekä Oma persoona esimiestyössä.

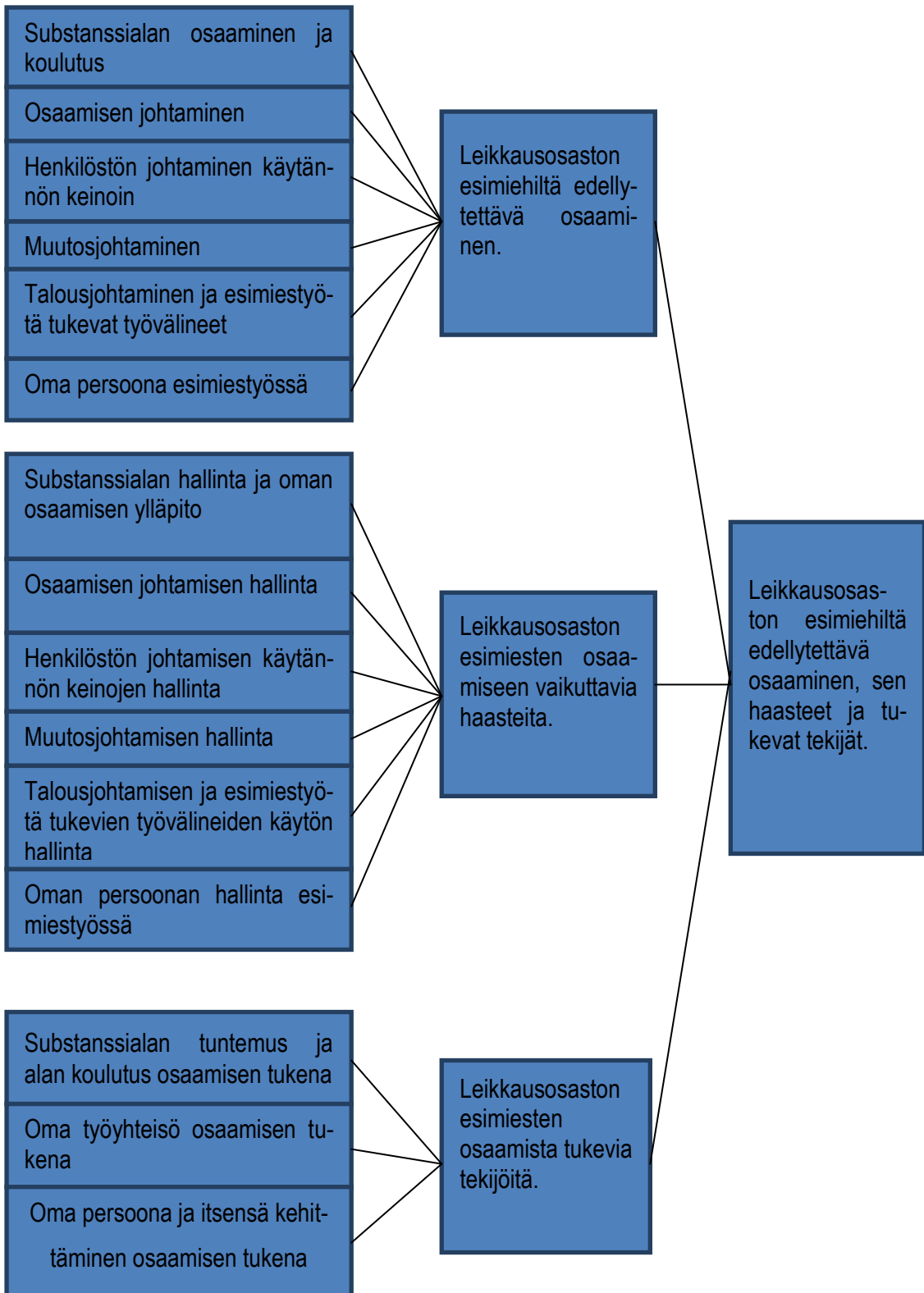
Toiseen pääluokkaan kuuluvat alaluokat Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito, Osaamisen johtamisen hallinta, Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta, Muutosjohtamisen hallinta, Talusjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta sekä Oman persoonan hallinta esimiestyössä.

Alaluokat Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena, Oma työyhteisö osaamisen tukena sekä Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena kuuluvat kolmanteen pääluokkaan. Pääluokat alaluokkineen liitettiin yhdistävään luokkaan Leikkausosaston esimiehitä edellytettävä osaaminen, sen haasteet ja tukevat tekijät (kuvio 2).

Alaluokat

Pääluokat

Yhdistävä luokka



KUVIO 2. Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, sen haasteet ja tukevat tekijät

5.1 Leikkausosaston esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä

Tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Aineiston analyysissä osaamisalueet on luokiteltu kuuteen alaluokkaan ja nimetty seuraavilla nimillä: Substanssialan osaaminen ja koulutus, Osaamisen johtaminen, Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin, Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet sekä Oma persoona esimiestyössä. Tämän luvun jokaisen alaluvun alussa esitetään taulukot, joissa kuvataan jokaiseen alaluokkaan kuuluvat pelkistetyt ilmaisut.

5.1.1 Substanssialan osaaminen ja koulutus

Taulukossa 1 on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen alaluokan substanssialan osaaminen ja koulutus pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 1. Alaluokan Substanssialan osaaminen ja koulutus pelkistetyt ilmaisut.

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Aikaisempi työkokemus perioperatiivisessa hoitotyössä Reaaliajan suurten linjojen tuntemus käytännön työstä Toimintaympäristön kokonaisuuden hahmottaminen Koulutus hallinnolliseen pätevyyteen Aktiivinen tutkimus- ja kehittämistyössä Motivaatio ylläpitää omaa osaamista terveydenhuollon ja lääketieteen osa-alueissa	SUBSTANSSIALAN OSAAMINEN JA KOULUTUS

Substanssialan osaaminen ja aikaisempi työkokemus perioperatiivisesta hoitotyöstä ovat esimiesten käsitysten mukaan heiltä edellyttävää osaamista. Leikkausosaston esimiehiltä edellytettiin työkokemusta anestesia- tai leikkaussairaanhoidajan että leikkausosaston päivystystyöstä. Substanssialan ajankohtainen, kliininen tieto käytännön työstä sekä moniammatillisen tiimityön tuntemus ovat myös osa esimiehiltä edellytettävää osaamista. Esimiehiltä ei tarvitse edellyttää yksityiskohtaista osaamista esimerkiksi operatiivisesta toiminnasta, vaan sitä varten ovat henkilöstössä asiantuntijat. Esimiehellä tulee olla käsitys leikkausosastolla tapahtuvasta toiminnasta ja sen henkilökuntaan kuuluvien työntekijöiden erilaisista tehtäväkuvista. Esimiesten käsitysten mukaan on riittävää, että heidän osaamisensa käsittää tiedot ja taidot suurista linjauksista.

Kokemus perioperatiivisesta hoitotyöstä. Sillä ei ole väliä, onko se anestesia- vai leikkauspuolelta.

Minulla ei tarvitse olla kaikkea nippelinappelitietoa. Minullahan ovat ne ammattihenkilöt, jotka tekevät sen työn.

Minulla täytyy olla tiedossa suuret linjaukset, näkemys siitä mitä siellä tapahtuu.

Leikkausosaston esimieheltä edellytetään toimintaympäristön kokonaisuuden hahmottamista. Lisäksi esimieheltä edellytetään kykyä havainnoida potilaan koko perioperatiivinen hoitopolku, johon sisältyy potilaan hoitaminen myös ennen ja jälkeen leikkausosaston toimintaympäristön. Esimiehiltä edellytetään kykyä hahmottaa ja huomioida toimintaa laajemmalta osa-alueelta kuin vain omalta erityisalaltaan.

Ei voi katsoa vain sitä leikkausosastoa vaan muistaa sen oman yksikön edeltävät yksiköt ja toisaalta taas ne jälkeen tulevat yksiköt.

Leikkausosaston esimiesten osaaminen edellyttää kouluttautumista ja pätevyyttä korkeakoulutuksen kautta. Heidän käsityksensä mukaan osaamiseen ei vaikuta se, onko opintojen erikoistumisvaihe suuntautunut hallintoon vai kliiniseen hoitotyöhön. Lisäksi osaamiselta edellytetään aktiivista mukana oloa tutkimus- ja kehittämistyössä sekä kykyä ja motivaatiota ylläpitää omaa osaamista muuttuvassa ja kehittyvässä terveydenhuollossa ja lääketieteessä. Esimiehen osaaminen on kykyä tunnistaa suuret linjat vaativassa ja muutoskeskeisessä leikkausosaston toimintaympäristössä.

Sitten tietenkin koulutus. Jotakin johtamiseen liittyvää koulutusta, hallinnollista.

Kehittämisosaaminen, prosessien kehittäminen, miten saadaan prosessit toimiviksi ja virtaviivaisiksi. Johtaminen perustuu tutkittuun tietoon ja näyttöön.

5.1.2 Osaamisen johtaminen

Taulukossa 2 on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen alaluokan osaamisen johtaminen pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 2. Alaluokan Osaamisen johtamisen pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Hyvän perehdytyksen luominen uudelle työntekijälle Henkilöstön osaamisen tukeminen, kannustaminen, ohjaaminen ja kehittäminen Henkilöstön osaamisen arviointi -> kehityskeskustelut Oikeanaikainen ja oikeanlainen kouluttaminen Yksikön osaamistarpeiden tunnistaminen – kyky visioida tulevaisuuden tarpeita Asiantuntijoiden osaamisen johtaminen ja osaamisen varmistaminen	OSAAMISEN JOHTAMINEN

Haastateltavien käsitysten mukaan osaamisen johtaminen on yksi leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaamisen osa-alue. Henkilöstön osaamisen johtamisella tarkoitetaan perehdytystä uudelle työntekijälle, heidän osaamisensa tukemista, ohjaamista, kannustamista ja kehittämistä. Henkilökunnan osaamista tulee arvioida kehittävässä hengessä ja antaa rakentavaa palautetta. Välineenä tähän ovat kehityskeskustelut. Henkilöstölle järjestetään koulutusta oikeaan aikaan ja koulutukset tulee suunnata oikealla, tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tämä on osaamisen johtamista.

Tärkeää on varmistaa henkilökunnan osaaminen ja että henkilökunta kehittyy työssään perehdytyksestä lähtien, ja saa oikeanlaista koulutusta.

Esimiesten käsitysten mukaan henkilökunnan osaamisen tunnistaminen ja hallitseminen sekä osaamiseen liittyvien tulevaisuuden tarpeiden tunnistaminen ovat osa esimiehiltä edellytettävää osaamista. Lisäksi esimiesosaamista on kyky visioida tulevaisuutta ja sitä kautta olla mukana kehittämässä perioperatiivisen sairaanhoitajan koulutusta. Osaamisen johtamisessa huomioidaan myös eri sukupolvien edustajat ja heidän erilaiset tavat ja tarpeet työskentelyssä. Eri sukupolvien

edustajilla on erilainen työkulttuuri ja – moraali, ja tämä näkyy arkipäivän työssä. Erilaisuutta tulee tukea ja kannustaa sekä huomioida jokaisen yksilölliset kehitystarpeet ja toiveet.

Täytyy olla käsitystä siitä, mitä osaamista täällä hoitohenkilökunnalta tarvitaan ja mitä osaamista kenties tulevaisuudessa tarvitaan.

Henkilökunnan osaamisen johtaminen on leikkausosaston toimintaympäristössä työskentelevien asiantuntijoiden osaamisen johtamista. Moniammatillinen työympäristö pitää sisällään lääketieteen useita eri erikoisaloja ja vaatii sen vuoksi monialaista osaamista henkilöstöltä. Eri erikoisalojen asiantuntijoiden osaamisen varmistaminen sekä tukeminen hyvän työsuorituksen saavuttamiseksi ovat osa esimieheltä edellytettävää osaamista.

Asiantuntijoiden johtamista. Auttaa niitä asiantuntijoita siinä omassa työssään, jotta he pystyvät tekemään mahdollisimman hyvin sitä työtä.

5.1.3 Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin

Taulukossa 3 on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen alaluokan henkilöstön johtaminen käytännön keinoin pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 3. Alaluokan Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Toiminnan turvaaminen käytännön keinoin Toimintaa ohjaavien lakien, asetusten ja sopimusten tunnistaminen ja noudattaminen Henkilöstöressurssien turvaaminen Tiedon välittäminen ja vastaanottaminen yksikön sisällä ja yksiköstä eteenpäin Eri sukupolvien johtaminen Työntekijöiden tasapuolisen ja yksilöllisen johtamisen tasapainottelu Henkilöstön johtaminen haastavissa tilanteissa	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖN KEINAIN

Esimiesten käsitysten mukaan henkilöstön johtaminen käytännön keinoin tarkoittaa ihmisten johtamista ja päivittäisen työn toteutumisen turvaamista. Leikkausosaston esimiehiltä edellytetään

osaamista työvuorojen suunnittelussa, lomien suunnittelussa sekä henkilöstöresurssien turvaamisessa. Esimiehiltä edellytetään myös toimintaa ohjaavien lakien, asetusten sekä virkaehtosopimusten ajanmukaisten tietojen tuntemusta ja niiden noudattamista. Tämän lisäksi esimiehiltä edellytetään osaamista kehityskeskustelujen sekä osastotuntien suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä yhteistoiminnan ylläpitämisessä moniammatillisessa toimintaympäristössä leikkausosastolla. Näiden lisäksi esimiehen on huomioitava kaikkia ammattiryhmiä tasapuolisesti ja inhimillisesti suunniteltaessa ja toteuttaessa yhteistoimintaa leikkausosaston toimintaympäristössä.

Tarvitaan lakiin liittyvää osaamista, tietoa virkaehtosopimukseen liittyvistä asioista, ja osaamista soveltaa näissä henkilöstöasioissa.

Päivittäinen työnjohto ja listanvetäjänä toimiminen leikkausosaston toimintaympäristössä ovat leikkausosaston esimiehiltä edellytettävää osaamista. Esimieheltä edellytetään taitoa toteuttaa suunniteltu toiminta sekä taitoa havaita mahdolliset muutokset suunnitellussa toiminnassa. Häneltä edellytetään kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin ja taitoa turvata henkilöstön osaaminen ja henkilöstöresurssit. Esimiehiltä edellytetään myös kykyä viedä eteenpäin omalle esimiehelle ja toimintaa ohjaavalle organisaation johdolle henkilöstöresursseja koskevat tarpeet ja niiden muutokset. Esimiehen on osattava määritellä resurssitarpeet. Esimiehen tulee hallita muutokset leikkausosaston toiminnassa ja kyettävä reagoimaan niihin.

Henkilöstön suunnitteluun liittyvät asiat, tuleeko muutoksia toiminnassa, tarvitaanko lisää henkilöstöä tai joudutaanko vähentämään.

Esimiehen tehtäviin kuuluu välittää tietoja niin omalle henkilöstölle kuin yksikön ulkopuolelle. Tämän vuoksi hänen on osattava tunnistaa oikeanlainen ja oikeanaikainen tieto, jota tulee välittää eteenpäin sitä tarvitseville. Esimiehen on osattava reagoida oikein nopeaan tietovirtaan ja sen vaatimiin muutoksiin ja uudistuksiin. Tiedon välittämisessä on osattava valita oikea välityskanava. Tietoa voidaan välittää monella tapaa, mutta tiedon luonteen vuoksi on huomioitava oikea tapa. Arkipäivän tieto, joka koskee kaikkia, voidaan välittää sähköisesti. Henkilökohtaiset, arkaluonteiset tiedot tulisi välittää henkilökohtaisesti. Tiedon välittämisessä tulee huomioida, että tieto on saavuttanut vastaanottajat ja se on ymmärretty oikein sekä siihen on tarvittaessa vastattu.

Viestintätaidoitan muuttuvat jatkuvasti tärkeämmiksi ja se, miten osaston viestintä on rakennettu, mitä kanavaa käytetään. Ja sitten kaikkea tietoa ei kannata välittää.

Ja sitten on tietenkin oman yhteisön sisäpuolella olevaa tiedonvälittämistä, ja tietenkin pitää välittää sitä tietoa ulkopuolelle.

Esimiehiltä edellytetään osaamista johtaa ja toimia henkilöstössä olevien eri sukupolvien edustajien kanssa ja kykyä huomioida heidän erilaiset tarpeensa niin työssä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Tarpeet tulee huomioida työvuoro- ja vuosilomien suunnittelussa sekä henkilön työaikasunnittelussa ja työpanoksessa sen hetkisen elämäntilanteen niin vaatiessa. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmilla saattaa olla hyvinkin erilaiset tarpeet kuin jo lähellä eläkeikää olevilla tai ilman parisuhdetta elävillä henkilöillä. Tässä korostuu yksilöllisyyden huomioiminen.

Työntekijät ovat niin erilaisissa elämäntilanteissa. Pidän sitä hirveän tärkeänä, että sitä työelämää ja kotielämää yhteen sovitaan.

Haastateltavien käsitysten mukaan esimiesten on osattava toimia suuren henkilöstömäärän johtajana haastavassa työympäristössä sekä kyky johtaa moniammattillista työryhmää. Esimieheltä edellytetään tasapuolista kohtelua ja työn arvostamista kaikkia leikkausosaston toimintaympäristössä työskenteleviä ammattikuntia ja erikoisaloja kohtaan. Hänen on osattava huomioida eri erikoisalojen erilaiset tarpeet työn suorittamisessa ja siihen liittyvissä yksityiskohdissa. Henkilöstöä tulee johtaa tasapuolisesti kuitenkin huomioiden ja kunnioittaen ammattikuntien erilaiset tarpeet ja toiveet.

Leikkausosaston esimiesten osaamiselta edellytetään taitoa toimia vaikeissa henkilökunnan välisissä ristiriitatilanteissa. Hänellä tulee olla taitoa tilanteen ratkaisemiseen ja tasapuoliseen, puolueettomaan neuvotteluun ja ongelmatilanteen ratkaisuun. Esimiehen tulee tarvittaessa turvautua yksikön ulkopuoliseen apuun tilanteissa, joita ei saada ratkaistua yksikön sisällä. Ristiriitatilanteet tulee selvittää asianomaisten kesken niin, että jokainen kokee tulleen oikein ymmärretyksi ja kohdelluksi eikä tilanteesta saa jäädä epäselvää kuvaa kenellekään. Esimiehellä tulisi olla myös taito huomioida ristiriidat laaja-alaisemmin yksikkönsä sisällä ja ulkopuolella.

Esimiehellä täytyy olla osaamista siitä, miten asioihin puututaan, miten ongelmia ratkaistaan. Minä näen tämän ratkaisukeskeisyyden siinä isona asiana.

Esimiestyö on myös toimimista henkilöstön välisissä kriittisissä tilanteissa. Siinä tarvitsee vuorovaikutukseen taitoa viedä vaikeita asioita eteenpäin.

Esimiehiltä edellytetään kykyä olla henkilöstön lähellä ja läsnä. Esimies nähdään oman yksikkön-
sä ja henkilökuntansa puolustajana sekä alaistensa etujen ja hyvinvoinnin takaajana. Esimies on
hyvän työilmapiirin luoja. Hänen tehtävänä on yksikön pelisääntöjen tiedottaminen ja henkilös-
tön sitouttaminen niihin. Pelisäännöt luodaan yhdessä henkilöstön kanssa, ja jokaisen tulee sitou-
tua niihin.

5.1.4 Muutosjohtaminen

Taulukossa 4 on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen alaluokan muu-
tosjohtaminen pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 4. Alaluokan Muutosjohtaminen pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Muutos nähdään uudistuksena, koska jatkuvia ja jokapäiväisiä Henkilöstön mukaan saaminen muutokseen positiivisesti Esimies innostava ja motivoiva muutoksissa Huomioi kattavasti ja rakentavasti muutosta koskevan tiedon Muutosprosessin hallinta	MUUTOSJOHTAMINEN

Leikkausosaston esimiehen on osattava johtaa työyhteisöä muutoksissa. Leikkausosaston esi-
mieheltä edellytetään taitoa muutosjohtamiseen ja kykyä nähdä muutokset uudistuksina ja mah-
dollisuuksina, koska ne ovat jatkuvia ja jokapäiväisiä. Esimieheltä edellytetään positiivista asen-
netta muutoksiin ja uudistuksiin. Hänellä tulee olla kyky saada henkilöstö mukaan muutokseen
positiivisesti. Esimiehen tulee olla innostava ja motivoiva henkilöstöä kohtaan, jotta muutosta voi-
daan viedä rakentavasti eteenpäin. Muutokselle tulisi luoda positiivinen luonne työyksikön tule-
vaisuuden turvaamisen vuoksi.

*Muutoshan on tietenkin päivän sana. Puhutaanko mieluummin sitten uudistumi-
sesta kuin muutoksesta. Se on niin jatkuvaa ja jokapäiväistä.*

Esimiehen on osattava hallita muutosprosessi. Hänen tulee tunnistaa omaa yksikköä koskevat
muutokset ja niiden mukanaan tuomat uudistukset. Hänen tulee tietää, mitä muutos tuo tulles-
saan, miten muutos vaikuttaa omaan yksikköön ja viedä muutosta ja uudistuksia hallitusti ja ra-

kentavasti eteenpäin. Tämä edellyttää esimieheltä yhteiskunnan aktiivista seuraamista ja perehtymistä asioihin.

Muutosprosessin hallinta ja mitä siihen kuuluu, ne pitää olla hanskassa. Osa viedä muutosta järkevällä tavalla eteenpäin.

Esimiehen on osattava hahmottaa oikeanlainen tieto koskien muutosta ja reagoida siihen oikea-aikaisesti. Tietovirta on usein runsasta, joten esimiehen tulee kyetä huomioimaan oikeanlainen ja oikea-aikainen tieto ja sen välittäminen. Muutoksista tulee tiedottaa henkilöstöä oikealla tavalla oikeaan aikaan aiheuttamatta kuitenkaan hämmennystä. Tiedottamista tulee tapahtua niin yksikön sisällä kuin sen ulkopuolella, ja tiedon tulee tavoittaa kaikki sitä tarvitsevat tahot ja henkilöt.

5.1.5 Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet

Taulukossa 5 on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen alaluokan talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 5. Alaluokan Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Isojen budjettien ja hankintojen laadinta ja hallinta; hankintalait	
Investointien oikein sijoittelu	TALOUSJOHTAMINEN JA
Henkilöstön työpanos ja talouden merkitys	ESIMIESTYÖTÄ TUKEVAT
Tavoitteena hoitotakuun toteuttaminen	TYÖVÄLINEET
Atk-osaaminen, talouslaskelmien hallinta ja matemaattinen osaaminen	

Talousjohtamisessa leikkausosaston esimiehiltä edellytetään suurten budjettien ja hankintojen tuntemusta, niiden laadintaa ja hallintaa moniammatillisen työryhmän kanssa. Hänen osaamisensa ei tarvitse olla yksityiskohtaista, jos yksiköllä on hyvät yhteistyökumppanit ja verkosto. Esimiehen on tunnistettava ja tiedettävä hankintojen merkitys ja niitä koskevat hankintalait niin yhteiskunnan kuin EU:n tasolla. Hankinnat sekä investoinnit ja niiden määrärahat on osattava sijoittaa oikein ja tarpeellisella tavalla yksikön sen hetkistä, mutta myös tulevaisuuden tehokasta ja tarpeenmukaista toimintaa ajatellen. Esimiehen tuntemus hankinnoista ja investoinneista sekä nii-

den vaikutuksista oman yksikkönsä toimintaan on oltava ajankohtainen, koska leikkausosasto toimintaympäristönä on vaativa ja hankinnat ja investoinnit isoja ja kalliita ja näin ollen pitkäaikaisia.

Esimiehen on kyettävä tunnistamaan henkilöstön työpanos ja merkitys taloudellisesta näkökulmasta sekä kyettävä sen tarpeenmukaiseen seurantaan ja kohdentamiseen. Henkilöstön koulutukseen varatut määrärahat tulee sijoittaa oikein ja tarkoituksenmukaisesti palvelen henkilöstön osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä sekä yksikön toiminnan tehostamista. Esimiehen tulee omalla henkilöstön johtamisellaan sitoutua potilaiden hoitotakuuajassa pysymiseen ja näin ollen organisaation tavoitteiden toteutukseen.

Iso osa-alue ovat talousasiat, budjettien suunnittelu, materiaalien hankinnat, laitehankinnat, tilaustoiminta, mitä tilataan ja mistä tilataan.

Esimies tarvitsee päivittäin tietotekniikkaa henkilöstön johtamisessa, työvuorojen ja lomien suunnittelussa, työn organisoimisessa sekä talouden hallinnassa. Siksi leikkausosaston esimiehiltä edellytetään hyvää tietotekniikan osaamista. Taloushallinnossa osaamiselta edellytetään taulukkolaskentaa, diagrammien tulkintaa sekä taitoa tehdä ja lukea laskelmia. Esimieheltä edellytetään myös matemaattista osaamista, jotta taloudenhallinta olisi sujuvampaa. Tietolähteiden määrä ja laatu talouspuolella on runsas, joten esimiehen on kyettävä tunnistamaan ja hyödyntämään oikeat lähteet. Esimiehen tulee tiedostaa myös kehittämistarpeensa työvälineiden käytössä ja hallinnassa.

Osastonhoitajan työ on aikailla tämän tietokoneen kanssa keskustelua, täytyy osata tietotekniikkaa, taulukkolaskentaa, Excel-tilaukkoja.

5.1.6 Oma persoona esimiestyössä

Taulukossa 6 on kuvattu leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen alaluokan oma persoona esimiestyössä pelkistetyt ilmaisut, jotka nousivat esiin aineiston analyysissä.

TAULUKKO 6. Alaluokan Oma persoona esimiestyössä pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Moniammatilliset yhteistyötaidot ja verkostojen ylläpito	OMA PERSOONA ESIMIESTYÖSSÄ
Neuvottelutaidot ja päätöksentekokyky	
Avarakatseisuus	
Kyky olla vaikuttajana	
Yksikkönsä edustaja	
Itsevarma ja rohkea	
Toisten arvostus	
Tunnistaa omat heikkoutensa	

Esimieheltä edellytetään osaamista myös oman persoonallisen johtajuuden kautta. Häneltä edellytetään moniammatillisia yhteistyötaitoja ja toimintaympäristön ympärillä olevien erilaisten verkostojen ylläpitotaitoja. Esimiehellä tulee olla hyvät neuvottelutaidot, diplomaattinen ote johtajuuteen sekä päätöksentekokykyä ja uskallusta toimia. Esimiehen tulee olla rohkea ja määrätietoinen persoona. Esimiehen osaaminen ja ote johtajuudesta edellyttää kykyä katsoa oman yksikkönsä toimintaa laajemmalta perspektiiviltä. Hänellä tulee olla kyky huomioida toiminta myös koko terveydenhuollon näkökulmasta.

Esimiehen tulee seurata muuta yhteiskuntaa ja maailmaa, muutosta ja tulevaisuuden suuntia. Se auttaa ennakoimaan asioita.

On innostava ja inspiroiva esimies. On ulospäin oman organisaationsa ja yksikkönsä edustaja.

Esimieheltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja ja sosiaalisia taitoja oman henkilökuntansa kanssa toimimisessa. Hyvät asiakaspalvelutaidot ja ihmissuhdetaidot sekä kyky johtaa ihmisiä ja toimia heidän kanssaan on osa leikkausosaston esimiehen osaamista. Hänen osaamiseltaan edellytetään myös taitoa olla vaikuttaja ja hyvä esimerkki ihmisille ja omalle henkilökunnalleen. Esimies on oman yksikkönsä edustaja.

Tiimityö, ihmissuhdetaidot, neuvottelutaidot, vuorovaikutustaidot, tarvitaan psykologista taitoa ja tilannehallintaa. Konflikteja tulisi mahdollisimman vähän ja asioita pystyisi ennakoimaan.

Hyvä itsetunto ja itsevarmuus ovat osa esimiehen hyvää johtajuutta. Esimies ei saa olla herkästi loukkaantuva, ja hänellä tulee olla hyvä itsehillintä ja kärsivällinen luonne. Hänellä tulee olla kyky toimia ja kommunikoida asiallisesti ja rauhallisesti arvostaen toista osapuolta. Hyvä palautteen antaminen ja vastaan ottaminen nähdään vahvuutena esimiehen osaamisessa. Esimieheltä edellytetään osaamista tunnistaa oma persoona johtajana, millaisia voimavaroja hänellä on hyvään ja ammattitaitoiseen johtajuuteen. Lisäksi häneltä edellytetään kykyä tunnistaa myös omat heikkoudet ja olla valmis kehittämään niissä. Omaa persoonaa kykenee aina kehittämään, jos henkilöllä itsellään on siihen motivaatiota. Esimiehen tulee olla nöyrä ja toisia ihmisiä arvostava yksilö.

Kyllähän tämä esimiestyö sitä kärsivällisyyttä vaatii, semmoista itsensä hillintää. Muistaa, että on esimerkkinä muille.

Osaamistahan on myös se, että tuntee itsensä, omat kykynsä, taitonsa ja heikkouksensa sekä persoonassa, että omassa osaamisessa. Peili on välillä hyvä siihen.

5.2 Leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän osaamiselleen

Tutkimuksen toisena tehtävänä on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän osaamiselleen leikkausosaston toimintaympäristössä. Aineiston analyysissä haasteet on luokiteltu tutkimuksessa esille tulleiden esimiesten osaamisalueiden mukaan. Määritetyt alaluokat ovat Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito, Osaamisen johtamisen hallinta, Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta, Muutosjohtamisen hallinta, Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta sekä Oman persoonan hallinta esimiestyössä. Tämän luvun jokaisen alaluvun alussa esitetään taulukot, joissa kuvataan jokaiseen alaluokkaan kuuluvat pelkistetyt ilmaisut.

5.2.1 Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito

Taulukossa 7 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän substanssialan hallinnalle ja oman osaamisen ylläpidolle pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 7. Alaluokan Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Jatkuvasti muuttuva, hektinen ja haastava toimintaympäristö Toimintaresurssien ja hoitotakuun yhteen sulattaminen Esimiehen rooli moniosaajana Ajanpuute itsensä kehittämiseen Selkeä perehdytysohjelma esimiestyöhön puuttuu Organisaatiomallit haastavia leikkausosaston toimintaympäristössä	SUBSTANSSIALAN HALLINTA JA OMAN OSAAMISEN YLLÄPITO

Leikkausosasto toimintaympäristönä on esimiesten käsitysten mukaan haastava ja jatkuvasti muuttuva. Jatkuva kiireen tuntu ja aikapaineessa työskentely sekä toiminnan saumaton takaaminen on esimiehelle haasteellista. Pitkät potilasjonot ja jatkuvasti lisääntyvä hoidon tarve sekä potilasryhmien muuttuminen – monisairaammat ja iäkkäämmät potilaat - aiheuttavat haasteita toteutukselle, koska toimintaympäristön tilat eivät vastaa tarpeita. Lisäksi henkilöstöresurssit eivät vastaa potilasmääriä, jolloin hoidon toteuttaminen on vaikeaa, jos edes mahdollista. Leikkausmäärien lisääminen samoilla henkilöstöresursseilla ja hoitotakuussa pysyminen annetuilla resursseilla ei ole yksinkertaista. Lisäksi avohoitopainotteisuus lisääntyy, ja se vaatii innovatiivista ajattelua hoitavalta yksiköltä. Ajassa pysyminen on siis haastavaa.

Potilaiden hoidon tarve on nykyään vaativaa, mitä se edellyttää johtamiselta ja käytännön työltä. Tulee uusia leikkausmenetelmiä, joudutaan miettimään potilasprosesseissa tarvittavaa välineistöä, laitteistoa, henkilöstöä.

Tietenkin tuo koko ajan kehittyvä maailma tuottaa niitä haasteita.

Leikkausosasto työympäristönä on hyvin tekninen kaikkine laitteineen ja välineistöineen. Leikkauksallit eivät ole samalla osastolla identtisiä, mikä aiheuttaa haasteita tekniikan tuntemukseen ja

sen myötä hankintoihin. Johtaminen vaatii siis moniosaamista, se ei ole pelkästään henkilöstöjohtamista.

Leikkausosasto on muuttuva ja tekninen ympäristö eikä se toimintaympäristönä ole samanlainen. Toivoisin, että oman yksikön sisällä tekniikka olisi samanlaista.

Osastonhoitajan toimenkuvahan on laaja, tarvitaan monenlaista osaamista.

Terveystieteiden alaa koskevat lait ja asetukset sekä niiden uudistukset tuovat oman haasteensa esimiesten osaamiselle. Johtaminen leikkausosastolla vaatii laaja-alaista tuntemusta koko terveydenhuoltoalalta. Esimiesten käsitysten mukaan heillä ei ole kuitenkaan riittävästi aikaa paneutua tuleviin haasteisiin ja muutoksiin eikä omien taitojen päivittämiseen ja uuden tiedon hankkimiseen. Esimiehillä olisi motivaatiota toimia enemmänkin kehittäjänä ja uudistajana omalla alallaan. Myös oman substanssiosaamisensa ylläpito arkipäivän työssä on haastavaa. Esimiesten käsitysten mukaan heillä ei ole riittävästi aikaa tähän. Tasapainottelu esimiehen tehtävien ja arkipäivän työn osaamisen ja hallinnan välillä on haasteellista. Lisäksi haasteita tuo se, että esimiestehtäviin ei ole selkeää perehdytysohjelmaa.

Pitäisi hankkia uusinta tietoa, päivittää omia tietoja. Kyllähän se on haasteellista.

Esimiestyöhön ei ole olemassa perehdytysohjelmaa.

Sekin voi olla ongelma, että et edes ymmärrä että sinulla on ongelma.

Itse organisaatiomalli leikkausosaston toimintaympäristössä - joka voi olla hyvinkin poikkeava eri yksiköissä – tuo haasteita. Organisaatorakenteet eivät aina tue esimiestyötä, ja organisaatiomalli isoine henkilöstömäärineen ja useine erikoisaloineen sekä byrokratia koetaan haastavana. Esimiehellä on paljon vastuuta, mutta vähän oikeuksia. Leikkausosastojen esimiesten osaaminen edellyttää moniammatillista johtajuutta, ja tämä tuo oman haasteensa osaamiselle.

Organisaatorakenteet eivät aina tue esimiestyötä. Poikkeava organisaatiomalli, siinä on omia haasteita.

Asiantuntijaorganisaatio on itsessään haasteellinen, ja toisaalta hyvin byrokraattinen. Päätöksissä saattaa mennä kauankin aikaa.

5.2.2 Osaamisen johtamisen hallinta

Taulukossa 8 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän osaamisen johtamisen hallinnalle pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 8. Alaluokan Osaamisen johtamisen hallinta pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Henkilöstön osaamisen kartoittaminen	OSAAMISEN JOHTAMISEN HALLINTA
Henkilöstön osaamisen varmistaminen	
Henkilöstön osaamisen kehittäminen	

Oikein organisoitu henkilöstön osaaminen ja asiantuntijuus eri erikoisaloilta vaativassa toimintaympäristössä on haastavaa esimiehelle. Henkilöstön tarpeellisen osaamisen kartoittaminen työyhteisössä, joka edellyttää henkilöstöltä useamman erikoisalan osaamista ja asiantuntijuutta, edellyttää myös esimieheltä tuntemusta useammasta erikoisalasta. Tällaisen kokonaisuuden ja eri erikoisalojen hahmottaminen etenkin suuressa yksikössä on haastavaa. Lisäksi haasteensa tuo eri-ikäisten osaamisen johtaminen. Osaaminen voi olla hyvinkin eritasoista henkilön lähtökohdista ja persoonasta johtuen. Henkilöstö osaamisen kokonaisuuden hahmottaminen on haastavaa eri sukupolvien välillä pelkästään koulutusjärjestelmästä johtuen.

Kun on monta erikoisalaa ja henkilökunta jaettu erikoisalojen kesken. Se aiheuttaa haasteita henkilöstön osaamiselle päivystysajan toiminnassa.

Iso haaste on eri-ikäisten johtaminen. Nuoret on hyvin erilaisia johdettavia kuin vanhemmat työntekijät.

Henkilöstön osaamisen varmistaminen vaatii usein pitkät perehdytysajat vaativan työympäristön johdosta. Lisäksi monimuotoinen työaikajärjestely ja useat erikoisalut ja sen myötä henkilöstön osaamisen varmistaminen kaikissa työvuoroissa on haastavaa esimiehelle. Äkilliset henkilöstön poistumat ja osaamisen varmistaminen tämän tyyppisissä tilanteissa tuovat oman haasteensa, etenkin kun osaamiselta vaaditaan asiantuntijuutta joltakin erikoisalalta. Poistumia ei voida paikata, jos tarjolla ei ole asiantuntevaa henkilöstöä. Toisinaan korvaaminen on mahdotonta.

Pitkät perehdytysajat uudelle työntekijälle ja monta erikoisalaa sekä päivystysajan toiminnan hallitseminen, nämä kaikki yhdessä aiheuttaa haasteita.

Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittyminen perinteisestä poikkeavissa tilanteissa, kuten lääketieteen ja toimenpiteiden uudistuksissa, on haastavaa esimiehelle osaamisen johtamisessa. Perinteiseen leikkausosastolla tapahtuvaan tiimityöhön ja moniammatilliseen kokoonpanoon tapahtuvat muutokset ovat osaamisen johtamiselle haastavia. Lisäksi nopean lääketieteen kehittymisen myötä koulutustarpeiden määrittäminen ja huomioiminen ovat haasteita esimiehelle. Muutoksissa mukana pysyminen vaatii esimieheltä jatkuvaa hereillä oloa.

Moniammatillinen työyhteisö leikkausosastolla tuo haasteita päivittäisen toiminnan koordinoimisessa. Eri ammattikuntien väliset näkemyserot henkilöstön osaamisen organisoimisessa ja tästä johtuvat mahdolliset ristiriitatilanteet ovat haastavia esimiehen osaamiselle. Myös päivittäisen työn organisointi ja osaamisen varmistaminen on haasteellista leikkausosastolla sen tyyppisen muuttuvan toiminnan muodossa. Äkilliset muutokset elektiivisissä toimenpiteissä ja henkilöstön osaamisen varmistaminen on haastavaa.

Kun henkilökuntaa sairastuu, kysytään ”miksi meillä ei ole meidän tutut hoitajat?” Jos ne tutut hoitajat ovat sairaana, on kaksi vaihtoehtoa, joko sinne tulee ei niin tuttu hoitaja tai sali pistetään kiinni.

Täällähän on paljon muuttuvia tilanteita. Vaikka elektiivinen leikkaus alkaisikin suunnitellusti, kohta se saattaa olla ihan muuta. Silloin täytyy tietää hyvin siellä olevan henkilöstön osaaminen.

5.2.3 Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta

Taulukossa 9 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinnalle pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 9. Alaluokan Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Moniammatillinen työyhteisö ja monivuorotyömalli	HENKILÖSTÖN JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖN KEINOJEN HALLINTA
Eri sukupolvien johtaminen	
Henkilöstön rekrytointi	
Henkilöstön välinen toiminta	

Työympäristönä leikkausosasto on haastava ja koko ajan muuttuva. Hektisyys sanana kuvaa esimiesten käsitysten mukaan parhaiten työn ja ilmapiirin luonnetta. Henkilöstö on moniammatillinen ja sitä on paljon, ja itse organisaatiomalli saattaa olla hyvinkin monimutkainen. Näistä johtuen kokonaisuuden hallinta on haastavaa leikkausosaston esimiehelle. Oman haasteensa tuo myös henkilöstön monivuorotyömalli. Esimerkiksi henkilöstön yhtäaikainen tavoittaminen on käytännössä mahdotonta. Tällaisissa tilanteissa tiedonvälittäminen on haastavaa, ja esimies joutuu turvautumaan sähköiseen tiedonvälitykseen. Kuitenkin kaikkien tavoittaminen olisi varmistettava, jotta tieto saavuttaa kuulijat.

Yksi haaste on suuri henkilöstömäärä. Kun nykyjohtamiselta edellytetään ihmisten yksilöllistä kohtaamista, siihen on vaikea päästä.

Tiedonvälittäminen on päivystävälle osastolle yllättävän haastavaa, kun ihmiset ovat monivuorotyössä. On vaikeaa kertoa ihmisille henkilökohtaisesti asioita.

Henkilöstön rekrytointi ja henkilöstövajeen korvaaminen etenkin äkillisissä poistumisissa on haastavaa. Lisäksi uudistuvat terveydenhuollon lait ja asetukset tuovat alalle levottomuutta ja liikehdintää henkilöstön keskuuteen. Rekrytointi ja osaavan henkilöstön varmistaminen tällaisissa tilanteissa on vaikeaa. Pätevän ja ammattitaitoisen henkilöstön saaminen voi olla toisinaan hankalaa, jopa mahdotonta. Leikkausosaston hoitotyö ja sen luonne edellyttävät päteviä osaajia. Hoitajien sijaisuuksiin ei voida palkata epäpäteviä ja toimintaa hallitsematonta henkilökuntaa.

Henkilökuntavajeen paikkaaminen on haasteellista, miten se onnistuu ja onko ketä rekrytoida ylipäättään.

Sote-malli aiheuttaa jonkin verran levotonta liikehdintää. Henkilöstö ajattelee, että millehän tässä aletaan.

Eri sukupolvien johtaminen haastaa myös esimiehiä. Työntekijöillä on erilaiset tarpeet ja tavoitteet niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisessa elämässä. Henkilöstön ikä on otettava huomioon heidän jaksamisessa, koska toiminta leikkausosastolla on yleensä ympärivuorokautista ja työtempo nopeaa. Myös muu henkilökohtainen elämä vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen. Toisaalta henkilöstö toivoo esimieheltä tasapuolisuutta johtamisessa. Toisaalta taustalla ovat myös toiveet yksilöllisyydestä. Tasapainottelu näiden toiveiden välillä on vaikeaa. Henkilöstön pitäisi hyväksyä, että jokaisella työntekijällä on oikeus siihen, että työnantaja joustaa kunkin elämäntilanteen niin vaatiessa. Nykyään työntekijät ovat aiempaa tietoisempia oikeuksistaan ja ottavat epäkohdat myös aiempaa herkemmin esille. Esimerkiksi omista työajoista tai tarpeista ei jousteta herkästi.

Ikäjohtaminen ja siihen liittyvät asiat tuo haasteita. Nuorempia täytyy johtaa eri tavalla kuin vanhempia ihmisiä.

Toivotaan yhteisiä pelisääntöjä, tasa-arvoisuutta sekä oikeudenmukaisuutta, mutta kuitenkin tuodaan esille, että voisinko minä olla se poikkeus ja minä olla se yksilö.

Esimiehen tehtäviin kuuluu yhteisten pelisääntöjen tuominen kaikkien tietoisuuteen, ymmärtämisen varmistaminen ja että niitä myös noudatetaan. Tämä voi olla ongelmallista esimiehelle. Esimiehen on oltava tietoinen epäkohdista ja puuttuttava niihin. Lisäksi henkilöstön väliset ristiriidat ovat arkipäivää esimiehelle. Ne ovat ikäviä tilanteita kaikille osapuolille. Ja oman haasteen tuo vielä se, että saatetaan joutua puuttumaan hyvinkin henkilökohtaisiin asioihin. Esimiehelle saattaa olla epäselvää, milloin tulisi pyytää ulkopuolista apua asioiden selvittämiseen ja milloin ongelmat saadaan selvitettyä yksikön sisällä. Esimiehelle saattaa tulla jopa yllätyksenä se, kuinka laajalti ongelma ja ristiriidat koskettavat. Tässä haasteena on se, että esimiehellä ei ole riittävästi kykyä ja aikaa olla läsnä yksikkönsä kulttuurissa ja nähdä sen todellista luonnetta.

Ristiriitatilanteet ovat semmoisia, jotka tuo haasteita. Ja asioihin puuttuminen, ne ovat tymeimpiä. Niiden eteen joutuu tekemään monesti työtä.

5.2.4 Muutosjohtamisen hallinta

Taulukossa 10 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän muutosjohtamisen hallinnalle pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 10. Alaluokan Muutosjohtamisen hallinta pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Muutokset jatkuvia Muutokset isoja terveydenhuollon lakien ja asetusten muodossa Muutosten vieminen rakentavasti eteenpäin työyhteisössä Henkilöstön motivoiminen muutokseen	MUUTOSJOHTAMISEN HALLINTA

Maa- ja yhteiskunta muuttuvat ja tuovat mukanaan haasteita. Muutokset ovat nykypäivänä jatkuvia. Muutos sanana tuo jo haasteita. Henkilöstön mukaan saaminen muutokseen ja positiivisen luonteen saaminen muutokselle on haastavaa, koska se henkilöstössä tämä aiheuttaa epävarmuutta ja huolta omasta hyvinvoinnista ja jopa työn jatkuvuudesta. Muutokset koetaan usein uhkana ja epämiellyttävinä tilanteina eikä niihin välttämättä olla valmiita sitoutumaan toivotulla tavalla. Siksi esimiehelle on tärkeää ja haastavaa viedä muutosta rakentavasti eteenpäin omassa yksikössä, jota muutos erityisesti koskettaa.

Lainsäädäntö tietenkkin, nythän me ei tiedetä vielä, mitä mullistuksia on tämän So-te-uudistuksen myötä tulossa.

Nopealla aikataululla pitäisi viedä muutosta rakentavasti eteenpäin, pidän muutosta haastavana. Henkilökuntahan ei ota sitä välttämättä niin positiivisena asiana.

Muutokset tuovat aina levottomuutta ja liikehdintää henkilöstössä. Vaihtuvuus saattaa olla suurta ja henkilöstöresurssien turvaaminen tässä tilanteessa on haastavaa. Lisäksi henkilöstön osaamisen laajentaminen muutoksen myötä tuo haasteita esimiehen osaamiselle. Tästä esimerkkinä yhteiskunnalliset muutokset valtakunnan tasolla, jotka ovat tuoneet isoja haasteita leikkausosastoille lakien ja asetusten muodossa, kuten terveydenhuollon uusi päivystysasetus ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen suunnittelu.

Myös tiedonvälittäminen muutoksissa on haastavaa, jos esimiehellä itselläänkään ei ole riittävästi tarvittavaa tietoa tulevista muutoksista. Myös se, milloin asioista tulisi tiedottaa, on harkittava tarkkaan. Virheellinen tieto ja väärään aikaan esitetty tieto voi aiheuttaa ongelmia ja turhaa epävarmuutta yksikössä. Tietämättömyys on myös epämiellyttävää. Siksi esimiehen tulisi harkita omaa rooliaan tarkkaan tiedottajana.

5.2.5 Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta

Taulukossa 11 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinnalle pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 11. Alaluokan Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Talouden hallinta ja toiminnan tehostamisen tasapainottelu	TALOUSJOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖTÄ TUKEVIEN TYÖVÄLINEIDEN KÄYTÖN HALLINTA
Talouden hallinnan apuvälineiden käyttö	
Oikean tiedon hankinta talouden hallinnassa	
Laaditussa budjetissa pysyminen	

Lääketieteen jatkuva kehittyminen ja sitä kautta leikkaustekniikoiden kehittyminen ja muuttuminen aiheuttavat haasteita esimiesten talouden hallinnan osaamiselle. Kehitys tuo mukanaan uusia, isoja ja kalliita hankintoja. Elämme taloudessa minimalistista aikaa ja kaikki hankinnat täytyy harkita tarkkaan ja perustella. Virrehankintoihin ja – arviointeihin ei ole varaa. Tarpeellisen ja hyödyllisen hankinnan varmistaminen voi olla haastavaa. Lisäksi hankintoihin liittyy EU:n mukana tuoma hankintalaki ja asetukset. Nämä ovat monimutkaisia, ja niihin perehtyminen tulee olla perusteellista esimieheltä vaikka hankintaprosesseja ovat tukevassa erilliset hankintatoimistot. Yhteistyöstä huolimatta esimiehellä tulee olla osaamista myös tältä osa-alueelta ja se tuo mukanaan haasteita oman osaamisen varmistamisessa ja ylläpitämisessä.

Täytyy pysyä budjetissa. Ehkä joskus on ollut sellainen runsauden aika. Nyt ollaan siinä minimalistisessa ajassa.

Hankintalaki. Kyllä se on niin monimutkaista tänä päivänä, että ei osastonhoitajalla ole aikaa perehtyä siihen.

Talous ja budjetit ovat tiukkoja koko terveydenhuoltoalalla. Leikkausosaston toimintaympäristössä vaaditaan kuitenkin toiminnan tehostamista hoitotakuussa pysymiseksi. Kulujen on pysyttävä minimissään, henkilöstömenot ja hankinnat eivät saisi aiheuttaa lisäkuluja. Laaditussa budjetissa pysyminen ja talouden hallinta on haastavaa esimiehelle, jotta tasapainottelu tässä tilanteessa olisi kaikkien osapuolien edun mukaista.

Ei saa työpanokset kasvaa, mutta tehostaa pitäisi.

Tietotekniikka ja sen osaaminen sekä hallinta, talouden hallinta ja matemaattinen näkökulma tuovat haasteita esimiehen osaamiselle. Hoitohenkilöstön taustan omaavana esimiehellä saattaa olla puutteelliset taidot tietotekniikan osaamisesta sekä talouden hallinta ja matemaattinen näkökulma ovat vieraita. Tietotekniikka vaatii osaamista useista eri tietokannoista ja lähteistä sekä talouden hallinnan kannalta atk-ohjelmista. Lisäksi esimiehellä tulee olla osaamista ja tietoa useita eri tietokannoista. Osaamisen varmistaminen tässä on haastavaa, koska taidot saattavat olla puutteellisia ja oman osaamisen hallinta epävarmaa. Tiedon etsiminen useista eri tietokannoista on lisäksi aikaa vievää.

Hoitopuolen työntekijällä ei ole kauheasti ollut taloushallintoa tai matematiikkaa. Että se on tullut tässä käytännön työssä.

5.2.6 Oman persoonan hallinta esimiestyössä

Taulukossa 12 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista tekijöistä heidän oman persoonan hallinnalle pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 12. Alaluokan Oman persoonan hallinta esimiestyössä pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Kyky toimia haastavassa toimintaympäristössä Kyky toimia moniosaajana moniammatilliselle henkilöstölle Oman motivaation ylläpito toimia esimiehenä Kyky toimia innostavana ja motivoivana esimiehenä	OMAN PERSONAN HALLINTA ESIMIESTYÖSSÄ

Esimiesten käsitysten mukaan toimiminen esimiehenä leikkausosaston toimintaympäristössä ja suuren henkilöstömäärän kanssa on haasteellista. Lisäksi moniammatillinen työyhteisö ja – ympäristö vaatii myös esimieheltä osaamista ja motivaatiota moniosaajana. Tässä motivaation ylläpito ja persoonallinen ote johtajuuteen koettiin haasteelliseksi. Myös kyky toimia innostavana ja motivoivana esimiehenä henkilöstölleen on esimiesten käsitysten mukaan haastavaa. Esimiehen on kyettävä saamaan henkilöstö mukaan yksikön toiminnan tehostamiseen ja tämä on heidän käsitysten mukaan toisinaan haastavaa. Se vaatii omalta persoonalta jämäkkää ja vaativaa, mutta kuitenkin innostavaa otetta henkilöstöä kohtaan. Esimiehen tulisi olla samanaikaisesti kiltti, mutta vaativa ja pysyä omissa suunnitelluissa tavoitteissa ja linjoissa.

Vastuuta ja vaateita on paljon, mutta sitten oikeutta tehdä päätöksiä itsenäisesti, niin se on aika rajattua.

Osaä käsittää henkilökuntaa, kommunikoida ja ylläpitää suhteita, toimia yhdessä ison henkilökunnan kanssa vaativassa toimintaympäristössä. Olen kokenut sen haasteelliseksi ja sitä on pitänyt opetella.

5.3 Leikkausosaston esimiesten käsityksiä osaamistaan tukevista tekijöistä

Tutkimuksen kolmantena tehtävänä on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heidän osaamistaan tukevista tekijöistä. Aineiston analyysissä käsitykset ovat luokiteltu kolmeen eri alaluokkaan. Alaluokat ovat Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena, Oma työyhteisö osaamisen tukena sekä Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena. Tämän luvun jokaisen alaluvun alussa esitetään taulukot, joissa kuvataan jokaiseen alaluokkaan kuuluvat pelkistetyt ilmaisut.

5.3.1 Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena

Taulukossa 13 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä heidän osaamistaan tukevista tekijöistä alaluokan substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 13. Alaluokan Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Perioperatiivisen sairaanhoitajan pohjakoulutus ja työkokemus alalta	SUBSTANSSIALAN TUNTEMUS JA ALAN KOULUTUS OSAAMISEN TUKENA
Johtamiskoulutus ja työkokemus alalta	
Täydennyskoulutukset ja työpaikkakoulutukset	
Hyvä perehdytys esimiestyöhön	

Leikkausosaston esimiesten käsitysten mukaan perioperatiivisen sairaanhoitajan pohjakoulutus ja oma työhistoria perioperatiivisesta hoitotyöstä tukevat heidän esimiestyön osaamista. Heidät mielestään merkitystä ei ole sillä, onko työkokemus leikkaus- vai anestesiapuolelta. Lisäksi työnkierto eri yksiköissä esimiestehtävissä ja paluu arkityöhön leikkaussaliin ja sen ympäristöön satunnaisesti tukee heidän osaamistaan päivittäisen työn organisoimisessa. Esimiesten osaamista tukevat myös johtamisalan koulutus yliopistossa sekä niiden kaltaiset koulutusohjelmat työpaikkakohdaisesti.

Minun mielestä leikkausosastolla ei voi toimia muuta kuin perioperatiiviseen hoitotyöhön suuntautunut esimies.

Erilaiset täydennyskoulutukset, kuten johtamisalan koulutukset, tietotekniikkaa käsittelevät koulutukset, tutkittu hoitotiede ja erilaiset työpaikkakohtaiset koulutukset tulevista muutoksista tukevat heidän osaamistaan. Teoreettinen tieto johtamisesta ja sitä tukevista asioista lisäävät esimiehen omaa osaamista. Myös työkokemuksen mukana tuoma tieto ja työkokemus esimiestehtävistä tukevat osaamista. Hyvä palkkaus motivoi hyvään työsuoritukseen. Laaja-alainen perehdytys esimiestehtäviin ja etenkin uuden esimiehen perehdytys tulisi huomioida. Tällä on esimiesten käsitysten mukaan merkittävä osuus heidän osaamiselle ja motivaatiolle.

Jatkuva kouluttautuminen, ja se tietojen ajan tasalla pitäminen.

Kun tulee uutena osastonhoitajana, niin minkälainen on perehdytys. Siitähän se niin kuin lähtee.

5.3.2 Oma työyhteisö osaamisen tukena

Taulukossa 14 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä heidän osaamistaan tukevista tekijöistä alaluokan oma työyhteisö osaamisen tukena pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 14. Alaluokan Oma työyhteisö osaamisen tukena pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Oman esimiehen tuki Omien kollegojen tuki Oman henkilöstön tuki Toimiva organisaatiomalli	OMA TYÖYHTEISÖ OSAAMISEN TUKENA

Esimiesten käsitysten mukaan oman esimiehen tuki on merkittävä tekijä esimiehen osaamiselle. Häneltä voi tarvittaessa hakea tukea ja linjauksia haastavissa tilanteissa, ja kehityskeskusteluissa pohditaan yhdessä osaamisen suuntaa ja lisäkoulutuksen tarvetta. Myös omien kollegojen ja työyhteisön antama tuki tukevat leikkausosastojen esimiesten osaamista. Yhteisöllisyys kollegojen kesken, heiltä saatava vertaistuki ja se, että huolehditaan toisten jaksamisesta, tukee osaamista. Kun kollegoilla on hyvä tuntemus omasta yksiköstä ja vastuu on jaettu tasavertaisesti kaikkien kesken, tukee se kaikkien jaksamista ja osaamista. Jaettu vastuu ja osaaminen ovat esimiesten käsitysten mukaan merkittäviä heidän osaamistaan tukevia tekijöitä. Kun esimiehellä on selkeä

käsitys omista velvollisuuksista ja vastuualueista, tietää hän omat rajansa työssään. Selkeä määräsketju ja päätöksentekovalta omista vastuualueista tukevat esimiehen osaamista.

Kyllä itse arvostan sitä muiden esimiesten työkokemusta, ja miten sitä voi hyödyntää. Kollegiaalinen tuki, se ehdottomasti auttaa selviytymään arjen haasteista.

Oman henkilökunnan antama tuki esimiestyölle tukee osaamista. Henkilöstön pelisääntöihin sitoutuminen, hyvä ilmapiiri yksikössä ja henkilöstön tunteminen lisäävät osaamista. Tunne siitä, että töissä on hyvä olla, ja että kaikki viihtyvät lisäävät positiivista ilmapiiriä. Henkilöstön tunteminen helpottaa oikeanlaisen lähestymistavan löytämistä ja asioiden hoitamista. Hyvä ja toimiva organisaatiomalli tukee työn organisointia yksikön sisällä ja henkilöstön monialainen osaaminen heidän hyödyntämistä esimerkiksi yksikön sisäisellä työnkierrolla. Tämä tukee esimiehen päivittäisen työn organisoimista. Myös henkilöstön hyvä asiantuntijuus tukee esimiehen osaamista, kun hän voi luottaa henkilöstöönsä ja saada heiltä asiantuntevaa tietoa käytännön työstä. Tieto henkilöstön yksityiskohtaisesta osaamisesta ja erikoisalojen hallinnasta sekä heidän itsevarmuus omasta työstään lisää luottamusta ja esimiehen omaa osaamista henkilöstöjohtajana ja osaamisen johtamisesta.

Hyvä ja tiivis verkosto ympärillä sekä hyvät yhteistyökumppanit tukevat leikkausosastojen esimiesten osaamista. Avoin keskustelu eri ammattikuntien ja –ryhmien välillä luo hyvän ilmapiirin työyhteisössä. Tutut yhteistyökumppanit – esimerkiksi vanhat kollegat rivimiesajoilta – tukevat osaamista. Esimiehet kokevat, että heitä on helppo lähestyä haastavissakin työtehtävissä. Organisaation sisällä kulkeva oikeanlainen ja oikeanaikainen tieto sekä omalta esimieheltä saatu tieto tukee heidän osaamistaan, kun puhutaan erityisesti omaa yksikkönä koskevista tiedoista ja mahdollisista muutoksista.

Kyllä hyvä työyhteisö on se joka tukee. Ja työntekijöiden tuki ja oman esimiehen tuki. Ja tietenkin työmotivaatio, se että työ on itselle mieluista, on hyvä olla töissä.

5.3.3 Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena

Taulukossa 15 on kuvattu leikkausosaston esimiesten käsityksiä heidän osaamistaan tukevista tekijöistä alaluokan oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena pelkistetyillä ilmaisuilla.

TAULUKKO 15. Alaluokan Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena pelkistetyt ilmaisut

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka
Itsevarmuus esimiehenä	OMA PERSOONA JA ITSENSÄ KEHITTÄMINEN OSAAMISEN TUKENA
Oma elämäkokemus	
Oman persoonan tunteminen	
Innokas itsensä kehittäjä	
Hyvä motivaatio työhön	

Haastateltavien käsitysten mukaan leikkausosaston esimiesten osaamista tukee itsevarma ja rauhallinen persoona. Esimies ei reagoi voimakkaasti negatiiviseen palautteeseen eikä loukkaannu herkästi. Oma elämäkokemus ja työkokemus tuovat varmuutta ja työtä oppii tekemällä. Esimiehellä tulee olla tuntemus omasta persoonasta toimia johtajana ja kehittää sitä. Omaa persoonaa voi myös muuttaa, jos tunnistaa epäkohdat, joita tulisi kehittää ja joita on myös valmis kehittämään. Myös hyvät alaistaidot sekä kyky viedä tietoa eteenpäin ja vastaanottaa sitä tukevat esimiehen osaamista.

Oma motivaatio toimia esimiehenä tukee osaamista ja sitä tulisi kehittää jatkuvasti. Työn tulisi olla mieluista ja esimiehellä tulisi olla tunne, että työtä on hyvä tehdä. Tämä tukee myös työssä jaksamista ja siitä tulisi huolehtia myös esimiehen itsensä. Esimiehen tulisi tiedostaa oma jaksamisensa ja hänellä tulisi olla rohkeutta myöntää, jos jaksamista koetellaan. Rohkeus ja nöyryys tunnustaa oman jaksamisensa rajat tukevat osaamista.

Elämäkokemus ja työkokemus ja asiat mitä on vuosien varrella reppuun tarttunut niin totta kai ne tukevat sitä osaamista. Se oma historia.

Haastateltavien mukaan esimiehen osaamista tukee yhteiskunnallisesti aktiivinen ja erilaisista asioista kiinnostunut persoona, joka seuraa terveydenhuollon ja myös muun maailman kehitystä.

Hänellä tulisi olla halu kehittää itseään ammatillisesti ja ylläpitää osaamistaan. Esimiehellä tulisi itsellään olla käsitys omasta osaamisestaan ja tuntee vastuu sen kehittämisestä. Myös omien heikkouksien tunnistaminen tukee osaamista. Oman esimiehen ja omien kollegojen antava rakentava palaute hyvästä, hallitusta osaamisesta sekä lisäkoulutusta vaativista seikoista tukee esimiesten osaamista. Työyhteisön antama mahdollisuus ja tuki kouluttautua ja kehittyä työssään esimiehenä lisäävät myös esimiehen omaa motivaatiota.

Tietenkin se, että kokoajan pitää itseään ajan tasalla lukemalla, koulutuksiin osallistumalla, olemalla aktiivinen. Siitä se lähtee.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamiseensa liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista asioista leikkausosaston toimintaympäristössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä. Tutkimusaineisto kerättiin erään sairaanhoitopiiriin leikkausosastojen osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Pääluokiksi muodostuivat Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, Leikkausosaston esimiesten osaamiseen vaikuttavia haasteita ja Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevia tekijöitä. Seuraavissa luvuissa tutkimustuloksia on tarkasteltu aikaisempiin tutkimuksiin ja lähteisiin pohjautuen.

6.1 Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävän osaamisen tarkastelua

Tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Osaamisvaatimusten alaluokiksi muodostuivat Substanssialan osaaminen ja koulutus, Osaamisen johtaminen, Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin, Muutosjohtaminen, Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet sekä Oma persoona esimiestyössä.

Substanssialan osaaminen ja koulutus ovat esimiesten käsitysten mukaan heiltä edellytettävää osaamista. Leikkausosaston kokonaisuuden hahmottaminen toimintaympäristönä koetaan tärkeäksi. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen tukee osaamista ja lisää motivaatiota työtä kohtaan. Ala-Salmen (2014, 16.) mukaan substanssiosaamisen puuttuminen voidaan kokea ongelmalliseksi, jos esimiehellä ja henkilöstöllä ei ole yhteistä ymmärrystä ja kieltä toimintaympäristön vaatimuksista. Vieraasta ympäristöstä tulleella esimiehellä ei ole osaamista ydintyöstä. Tällöin tavoitteet ja käsitteet voidaan kokea erilaisiksi, vaikka niiden tulisi olla yhteneväisiä työ sujuvuuden ja turvallisuuden kannalta. Substanssin osaaminen vaikuttaa myös palautteen antamiseen henkilöstölle. Esimiehen läsnäolo, kiinnostus työtä kohtaan ja ajan tasalla pysyminen vaikuttavat yhteiseen ymmärrykseen, ja on esimiehen eräänlaista positiivista palautteen antamista.

Henkilöstön osaamisen johtaminen tuli selkeästi esille aineiston sisällönanalyyseissä. Jokaisen haastatettavan käsitysten mukaan leikkausosaston esimiehiltä edellytetään henkilöstön osaamisen johtamista. Tällä osaamisella tarkoitetaan uuden työntekijän perehdytyksen järjestämistä, henkilöstön kannustamista ja ohjaamista, oikeanlaisen koulutuksen mahdollistamista ja henkilöstön osaamisen varmistamista. Henkilöstön osaamisen johtamista vaativassa toimintaympäristössä pidettiin välttämättömäksi johtajalta edellytettäväksi osaamiseksi muutoskeskeisessä yhteiskunnassa.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Osaamisen johtamisen prosessi perustuu organisaation visioon ja strategiaan. Organisaation työyksiköiden täytyy pohtia, millaista osaamista se tarvitsee, ja konkretisoida se osaamisalueiksi ja osaamiseksi. Tämän jälkeen osaamisvaatimukset viedään yksilötasolle. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa kehityskeskusteluina. Tämän tyyppinen keskustelu on tärkein yksittäinen työkalu osaamisen johtamisessa. Keskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelun tarkoituksen ja tavoitteen. Kehityskeskusteluiden tavoitteena ovat yksilön ymmärrys työyksikön tavoitteista ja päämääristä. Kehityskeskusteluissa pohditaan työntekijän onnistumista työssään ja asetetaan tavoitteita ja uusia lähtökohtia tulevan toiminnan onnistumiselle. (Sydänmaanlakka 2012, 131–133.) Osaamisen johtamista ei saisi käsitellä irrallisena osana johtajuutta, koska se on vaativa osa-alue johtajuudessa. Osaamisen johtamisen ja henkilöstön osaamisen laatu ovat palaute organisaation strategian tavoitteiden toteutumisesta. Henkilöstön osaamisen johtaminen on tärkeä osa-alue esimiestyötä. (Stenvall, Koskela & Virtanen 2011, 158, 162.)

Leikkausosaston esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamiselta edellytetään henkilöstön johtamista käytännön keinoin. Tällä tarkoitetaan päivittäisen työn ja henkilöstöressurssien turvaamista ja lakien ja asetusten noudattamista. Esimiehen viestittämistä oman yksikön sisällä, että sen ulkopuolelle pidettiin tärkeänä osaamisena toimivan työyksikön näkökulmasta. Lundenin (2012, 19, 21) tutkimuksessa esimiestyössä päivittäisjohtaminen on henkilöstön rekrytointia lyhytaikaisiin ja pidempiaikaisiin sijaisuuksiin, sairauslomien käsittelyä, työvuorosuunnittelua, henkilöstön koulutusvapaiden, hoitovapaiden ja vuosilomien suunnittelua. Lisäksi esimiestyössä päivittäisen työn johtaminen on osastotuntien ja osastokokouksien suunnittelua ja toteuttamista, henkilöstön työn arviointia sekä henkilöstön ristiriita- ja ongelmatilanteiden selvittelyä. Stenvall ym. (2011, 162, 166) pitävät viestintää tärkeänä työyksikön toimivuuden kannalta. Viestinnän avulla tapahtuu suunnitelmallista vuorovaikutusta henkilöstön välillä ja myös hiljaisen tiedon siirtämistä. Viestintä lisää

luottamusta toimintaympäristössä ja sen avulla voidaan antaa myös palautetta henkilöstölle ja esimiehelle. Muutosjohtamisessa ja organisaation kehittämisessä viestinnän merkitys korostuu.

Alaluokassa Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden johtaminen liitettiin esimiehen osaamisvaatimuksiin. Tässä esimieheltä edellytetään eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden ymmärrystä ja huomioimista. Henkilöstön johtamiseen kuuluu myös eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen johtaminen, ja tällä tarkoitetaan eritasoisen osaamisen ja erilaisen pohjakoulutuksen huomioon ottamista. Henkilöstön johtamisessa arjen työssä esimiehen on osattava toimia ongelmallisissa tilanteissa, esimerkiksi henkilöstön välisissä ristiriitatilanteissa. Myös tämän tyyppisissä tilanteissa esimieheltä odotetaan tasapuolista ja yksilöllistä tasapainotetta työntekijöiden johtamisessa.

Ikäjohtaminen tulisi huomioida työn arjessa. Eri-ikäisten johtaminen ja tarpeiden huomioiminen hyödyntää kaikkia osa-puolia. Työntekijät jaksavat paremmin ja työkyky kohenee. Henkilöstövoimavaroja kyetään hyödyntämään paremmin organisaation kannalta. (Ikäjohtaminen 2015, viitattu 24.8.2015.). Nuoremman sukupolven kohdalla tulisi huomioida erilaisen osaamisen hyödyntäminen: seniorit juniorien kouluttajina ja päinvastoin. Urapolkuja ja työnkiertoa tulisi tukea. Henkilöstön erilaisuuden hyödyntäminen taidokkaasti ja tehokkaasti on organisaation menestyksen ja kilpailukyvyyn tae. (Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen 2014, viitattu 24.8.2015.)

Muutosjohtamisessa esimiehiltä edellytetään innostavaa ja motivoivaa johtamistyyliä. Esimieheltä edellytetään muutoksen hallintaa ja kykyä viedä muutosta rakentavasti eteenpäin. Muutokset tulisi nähdä uudistuksina eikä uhkana. Henkilöstö tulisi saada mukaan muutoksiin positiivisella tavalla. Heinon (2010, 47, 51, 53) mukaan esimiehet hyväksyvät muutokset nykypäivään ja suhtautuvat niihin myönteisesti. Muutokset koetaan usein myönteisenä, koska niiden avulla organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä ja ne ovat eräänlaisia oppimistilanteita. Esimiehen vahvuuksia muutoksissa ovat hyvä stressinsietokyky, joustavuus ja kestävyys. Muutosprosessin hallinnassa esimies joutuu opettelemaan myös epävarmuuden sietoa. Esimiehet joutuvat panostamaan muutokseen, jotta muutos työntekijöiden näkökulmasta olisi mahdollisimman positiivinen ja hyvä ratkaisu. Muutosprosessissa muun muassa erilaiset projekti-hankkeet, avoin tiedottaminen ja muutokseen sitoutuminen ovat edistäviä tekijöitä.

Talusojohtamisessa esimiehiltä edellytetään suurten hankintojen ja budjettien hallintaa sekä ymmärrystä hankintojen pitkäaikaisesta vaikutuksesta. Esimiehen tulee seurata henkilöstön työ-

panosta ja sen taloudellista merkitystä. Tavoitteena on hoitotakuussa pysyminen. Tietotekniikan hallintaa päivittäisessä työssä pidettiin tärkeänä. Anne Lundenin (2012, 20) osastonhoitajien osaamisvaatimuksia käsittelevässä tutkimuksessa esimiesten taloushallinnon osaamisvaatimuksiin kuuluvat laskujen käsittely, toiminnan seuraaminen, yksikön toimintasuunnitelman ja talousarvion laatiminen. Lisäksi erilaiset hankinnat, niiden valmistelu ja laitteisiin liittyvä muu toiminta kuuluu esimiehen tehtäväalueisiin. Hänen tutkimuksessa tätä ei kuitenkaan pidetty esimiehen tärkeimpänä tehtävänä.

Talusojohtamisessa esimiehen tulee osata perusosaamisvaatimukset: perustiedot taloudesta sekä ymmärrys päätösten vaikutuksista talouteen. Esimieheltä edellytetään positiivista asennetta ja aitoa kiinnostusta talousasioita kohtaan, koska harvalla heistä on laajempaa kokemusta ja yhteyttä talusosaamiseen. Esimiehet eivät ole talusojohtamisessa yksin, vaan heillä on tukiverkosto taloushallinnossa. Olennaisinta on, että miten esimies kykenee hyödyntämään tukiverkoston osaamista omaan käyttöönsä. (Raudasoja & Johansson 2009, 14 188–189.)

Omaa persoonaa esimiestyössä pidettiin yhtenä vahvana osa-alueena esimiehen osaamisessa. Esimiehiltä edellytetään määrätietoista ja rohkeaa otetta johtajuuteen. Esimies nähdään työyksikönsä puolustajana ja tukipilarina. Esimieheltä odotetaan hyvää ihmissuhdetuntemusta ja tunteiden tunnistamisen taitoa. Lisäksi hänen odotetaan arvostavan alaisiaan ja heidän ammattitaitoaan. Ala-Salmenin (2014, 15, 17, 18) tutkimuksen mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu palautteen antaminen henkilöstölle rakentavassa hengessä. Esimiehen palautteen antaminen koetaan yhtenä työyhteisön turvallisen ilmapiirin luojana. Turvallinen ilmapiiri on avoin, rakentava, arvostava ja hyväksyvä. Tämä tukee henkilöstön ammatillista kehittymistä. Esimieheltä odotetaan hyvää ihmissuhdetuntemusta ja tunteiden tunnistamisen taitoa. Lisäksi hänen odotetaan arvostavan alaisiaan ja heidän ammattitaitoaan. Harmoinen (2014, 70) mukaan arvostava johtaja auttaa työntekijöiden pysymistä työssään, ammatissaan ja työpaikassaan. Hän vahvistaa työntekijöiden tasarvoisuutta sekä edistää ammatillista osaamista ja työssä jaksamista. Arvostavalla johtajalla on tutkimustulosten perusteella yhteyttä henkilöstön työhön sitoutumiseen ja urakehitykseen.

Esimiehen rooli työyhteisössä on moninainen kokonaisuus, joka sisältää muun muassa ihmisten johtamista, päätöstentekoa, esimerkkinä olemista sekä vastuun ja vallan tasapainottelua. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 116–117). Valta voidaan määritellä vaikutusvallan tietoiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi muodoksi. Vallankäyttö sosiaalisessa kanssakäymisessä on välttämätöntä, ja se voidaan kokea joko negatiivisena tai positiivisena. Esimies joutuu käyttämään

valtaa, ja valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Myönteiseen vallankäyttöön liitetään yleensä asioita kuten luottamus, arvokkuus, arvostus ja kunnia. Esimiestyössä valta määritellään viralliseksi vallankäytöksi. Sen muotoja voivat olla asemavalta, määräysvalta ja päätöksentekovalta. Virallinen valta on pysyvää ja käsitetään hallitsemiseksi. Ihmisten välisissä suhteissa vallan käyttö on tavoiteltava asia, ja esimiestyössä sen tulisi ilmetä positiivisena asiana. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 169, 170.) Viinikaisen (2015, 62) tutkimuksessa esimiehen otetta johtajuuteen positiivisen vallankäytön kautta perustellaan sillä, että sosiaali- ja terveydenhuollon, erityisesti hoitotyön ympäristössä, esimiehen vallan käsitteellistäminen on perusteltua silloin, kun sillä on suuri vaikutus organisaation toimintaan, ammattilaisten keskinäiseen yhteistyöhön ja viime kädessä asiakkaan hoitoon. Hoitotyössä valta nähdään tavoitteellisena toimintana ja sen olemassa olo tunnustetaan.

6.2 Leikkausosaston esimiesten osaamiseen vaikuttavien haasteiden tarkastelua

Tutkimuksen toisena tehtävänä oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä haasteita tuottavista asioista heidän osaamiselleen leikkausosaston toimintaympäristössä. Aineiston analyysissä käsitteet haasteista määräytyivät osaamisvaatimusten mukaan. Alaluokiksi muodostuivat Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito, Osaamisen johtamisen hallinta, Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta, Muutosjohtamisen hallinta, Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta sekä Oman persoonan hallinta esimiestyössä.

Substanssialan hallinnassa leikkausosasto toimintaympäristönä on esimiesten käsitysten mukaan haasteellinen sen hektisen luonteen vuoksi. Leikkausosaston esimieheltä edellytetään osaamista toimia moniosaajana, ja tämä on heidän käsitysten mukaan vaikeaa. Esimiehen oman osaamisen ylläpidolle lisäkoulutusten avulla ei aina ole ollut riittävästi aikaa ja mahdollisuutta. Vuopionperä (2013, 103) kirjoittaa tutkimuksessaan, että jatkuvat ja nopeat muutokset terveydenhuollossa asettavat paineita esimiesten osaamiselle. Esimiestyö on muuttunut yhä hektisemmäksi ja vaativammaksi erilaisten projektien ja hankkeiden myötä. Organisaatioissa tulisikin miettiä, millaista osaamista esimiehiltä edellytetään tulevaisuudessa, ja miten esimiesten haasteisiin ja tarpeisiin kyetään vastaamaan. Johtamiskäytäntöihin ja kehittämiseen tulisi panostaa, koska esimiestyö elää muutosten keskellä. Koulutukset tulisi vastata heidän tarpeitaan. Myös inhimillisyys ja kunnioittaminen heidän työtään kohtaan tulisi korostaa. Usein ”hiljaisuus” koetaan kiitoksena hyvin tehdystä esimiestyöstä eli kun negatiivista palautetta ei ole tullut, on työ tehty hyvin.

Yhteiskunnan ja lääketieteen jatkuva muuttuminen ja uudistukset aiheuttavat haasteita osaamisen johtamiselle. Muutoksissa ja uudistuksissa mukana pysyminen ja henkilöstön osaamisen ylläpito haastaa esimiehet jatkuvaan valppauteen tulevaisuuden suhteen. Tämä vaatii heiltä jatkuvaa hereillä oloa kehityksessä. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja toiminnan turvaaminen etenkin isoissa yksiköissä on haastavaa suurten henkilöstömäärien vuoksi. Tengvallin (2010, 127, 129, 131, 132) tutkimuksen mukaan perioperatiivisen sairaanhoitajan ammatillista pätevyyttä pidetään erittäin vaativana. Esimerkiksi työkokemuksella ja työvuosilla on merkitystä työn hallinnan kannalta. Tutkimustuloksissa ilmeni, että tutkimusjoukon perioperatiivisten sairaanhoitajien ammatillisessa pätevyydessä oli jonkin verran puutteita ja se synnytti uusia kehittämistarpeita. Toiveena oli, että tutkimus antaisi motivaatiota hoitotyön kehittämiseksi ja täydennyskoulutuksille. Tutkimuksen pohjalta on luotu perioperatiivisen sairaanhoitajan ammattipätevyysmalli, jota voidaan käyttää hyväksi hoitotyön kehittämisessä.

Alaluokassa Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinnassa henkilöstön rekrytoinnin lisäksi haastavaksi koettiin erilaisten henkilöstön välisten ristiriitatilanteiden hallinta. Tällaiset tilanteet ovat verraten yleisiä, ja niihin puuttuminen koettiin hankalaksi. Eri sukupolvien työntekijöiden johtaminen on esimiesten käsitysten mukaan vaikeaa muun muassa eritasoisen henkilöstön osaamisen ja henkilökohtaisten tarpeiden vuoksi. Myös moniammatillinen työyhteisö ja henkilöstön monivuorotyömalli tuo haasteita henkilöstön arjen johtajuuteen. Tiuraniemen (2004, 61, 66) mukaan tehokkaan toimintayksikön perusajatuksena voidaan pitää sitä, että kaikki yksikön jäsenet toimivat perustehtävän mukaisesti samaan suuntaan ja toiminnan ohjausprosessit – johtajuus - toteutuvat tehokkaasti. Toiminta voi heikentyä monella tapaa, jos näissä on ongelmia. Ongelmat työyhteisössä tulisi havaita nopeasti ja reagoida niihin. Pitkittyneet ongelmat ja ristiriidat antavat mahdollisuuden perustehtävien hämärtymiselle, toimintayksikön rakenteet ja prosessien tunnistaminen huononee.

Muutosjohtaminen koettiin haastavaksi jatkuvien uudistusten vuoksi. Yhteiskunnalliset muutokset ja alueelliset uudistukset olivat merkittävimpiä haasteiden tuottajia heidän osaamiselleen. Henkilöstön motivoiminen uudistuksiin koettiin haasteelliseksi, ja muutoksilla koettiin olevan vaikutusta myös henkilöstön rekryointiin ja osaamisen johtamisen kautta osaamisen hallintaan ja ylläpitoon. Muutosten koettiin aiheuttavan haasteita esimiesten johtamisen hallintaan. Heino (2010, 67, 84) on tutkinut omassa tutkimuksessaan lähijohdon kokemuksia muutoksissa organisaation uudistusprosessissa. Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat olla haasteellista aikaa esimiehille. Tämä näkyy mm. henkilöstön ja esimiehen omien osaamisvaatimusten

kasvuna ja työmäärän lisääntymisenä. Esimies saattaa kokea muutoksen johtamisen vaativana, vaikeana ja vastuullisena. Muutosjohtamisessa haasteita voi aiheuttaa organisaatiomalli. Muutokset tulevat yleensä ylemmältä hallintotasolta ja nopealla aikataululla. Yksikön esimiehelle jää vähän valmistelu-aikaa, ja muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa voi tapahtua päällekkäisyyttä. Esimiehillä resurssit ja ajankäyttö on vähäistä. Lisäksi muutoksissa haastavaa voi olla viestinnän puute tai sen väärä ajoitus. Byrokratia ja hierarkia organisaatiossa hidastavat päätöstentekoa ja muutoksen eteenpäinvientiä. Muita haasteita muutosjohtamiselle voivat olla negatiivinen asenne muutosta kohtaan, osaamattomuus ja kokemattomuus muutosprosesseista sekä sitoutumattomuus.

Muutosprosesseissa kriittisiä tekijöitä voivat lisäksi olla puutteet inhimillisissä, sosiaalisissa ja kulttuurillisten tekijöiden johtamisessa. Muutosjohtamisessa esimiehen toiminta voi keskittyä organisaatiota koskeviin tekijöihin, hallinnollisten ja taloudellisten johtamisjärjestelmien vakauttamiseen. Tämän vuoksi johto saattaa jäädä etäiseksi henkilöstölle, johdon rooli olla epäselvä ja toiminta hajaantunutta. Johdon ääni saatetaan kokea määrääväksi ja hallitsevaksi ilman, että henkilöstön ääntä ja toiveita kuunnellaan. (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 17.)

Talousjohtamisessa haasteita tuo yhteiskunnan tämän hetkinen taloudellinen tilanne ja jatkuvasti lisääntyvä hoidon tarve. Toiminnan tehostaminen annetuilla resursseilla on haastavaa joskin toisinaan jopa mahdotonta. Työvälineiden käytössä haastavaksi koettiin useiden samankaltaisten tietolähteiden käyttö. Tietotekniikassa ongelmaksi koettiin oman osaamisen ja ymmärryksen varmistaminen. Vakkurin, Oulasvirran ja Johansonin (2015, 91) mukaan talousjohtamisen yksi haaste on, miten yhteiskunta kykenee sovittamaan rajalliset taloudelliset ja inhimilliset voimavaransa kansalaisten, jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Erilaisissa julkisen hallinnon ympäristöissä rajalliset voimavarat tulisi ratkaista tehokkaasti, jotta kansalaisille tarjottavat palvelut eivät vaarantuisi. Talouden merkitys tärkeys ja merkitys ovat korostuneet viime vuosikymmenien aikana. Walshe ja Smith (2011, 3) mukaan talousjohtamiseen, hoitotyön järjestelmiin ja niiden johtamiseen vaikuttavat vääjäämättä väestörakenteiden muutokset, teknologian nopea kehittyminen, muutokset käyttäjien ja kuluttajien odotuksissa sekä kustannusten nousu globaalin talouden taantuman vuoksi. Jatkuvat kustannusten kasvut aiheuttavat paineita tulevaisuutta ajatellen. Väestön ikääntyminen ja eliniän pidentyminen tuo haasteita. Potilaita hoidetaan tehokkaammin ja tuloksellisemmin, mutta tämä lisää kustannuksia.

Oman persoonan hallinnassa haastavaksi koettiin lähinnä kyky toimia moniosaajana haastavassa toimintaympäristössä. Haastavaksi koettiin myös oman motivaation ylläpito ja sitä kautta jaksaminen. Salon (2008, 27) tutkimuksessa keskeisiä tekijöitä esimiehen jaksamiseen voivat olla hyvin henkilökohtaisia, esimerkiksi henkilön oma käsitys itsestään esimiehenä ja se, miten henkilö itse suhtautuu työhönsä. Hyvin voimakas työhön sitoutuminen ja kokemattomuuden tunne voivat olla haasteellisia esimiehelle. Lepistö (2006, 30, 51) kirjoittaa, että esimiehen vastuu ja ongelmatilanteisiin tarttuminen saattavat kuormittaa myös itse esimiestä. Työn monipuolisuus voi olla haastavaa ja jaksamista koettelevaa. Lehtopuu, Syväjärvi ja Perttula (2012, 307) kirjoittavat, että organisaation toimintaa voidaan johtaa tuottavasti ja jatkuvuutta edistävästi, kun johtajat kykenevät johtamaan ihmisiä voimavarasuuntaisesti ja kokemuksia arvostavasti kuitenkin unohtamatta johtaa itseään. Johtamisen merkitys on suuri, kun sitä katsotaan moniammatillisen yhteistyön ja henkilöstöresursoinnin näkökulmasta. Ei pidä unohtaa henkilöstön hiljaista tietoa, toiseuden arvostamista ja henkilöstön jaksamista.

6.3 Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevien tekijöiden tarkastelua

Tutkimuksen kolmantena tehtävänä oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heidän osaamistaan tukevista tekijöistä. Alaluokiksi muodostuivat Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena, Oma työyhteisö osaamisen tukena sekä Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena.

Perioperatiivisen sairaanhoitajan koulutus ja johtamisalan opinnot ovat esimiesten käsitysten mukaan esimiestyöstä tukevia tekijöitä. Myös oma työhistoria ja työnkierto tukevat esimiesten osaamista. Laaksosen ym. (2005, 121) kirjassa esimiehen itsensä johtaminen nähdään tärkeänä tehokkaan toiminnan perustana. Itsensä johtamisella tarkoitetaan omasta osaamisesta ja jatkuvasta kehitymisestä huolehtimista sekä oman motivaation ylläpitoa ja jaksamisesta huolehtimista. Itsensä johtaminen nähdään myös kykyä tunnistaa omat kasvuhaasteensa ja kykyä säädellä omaa toimintaa. Lisäksi itsensä johtaminen tarkoittaa esimiehen itsetuntemusta, omien lahjojen, vahvuuksien sekä heikkouksien, arvojen, motiivien ja tarpeiden tuntemista.

Leikkausosaston esimiesten käsitysten mukaan oman työyhteisön tuella on suuri merkitys esimiesten osaamiselle ja jaksamiselle. Oman esimiehen tuki, kollegojen tuki sekä oman henkilöstön tuki tukevat esimiesten osaamista. Laaksosen ym. (2005, 158–159.) kirjassa työyhteisö käsittää fyysisen ympäristön kuten toimitilat, henkilöstön ja asiakkaat, sekä toiminnallisen ympäristön. Täl-

lä tarkoitetaan johtamista ja henkilöstöhallintoa, toimintatapoja ja kulttuuria sekä itse työtä. Työyhteisön hyvinvointi rakentuu muun muassa sen toiminnallisesta rakenteesta. Näitä ovat itse työn haastavuus ja palkitsevuus, miten työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä, kuinka avoin työyhteisö on, ristiriitojen hallinta sekä kuinka henkilöstöä johdetaan ja palkitaan. Työyhteisön hyvinvointi eli työelämänlaatu sisältää monia eri ominaisuuksia, joilla on toisiinsa vaikutusta. Työn sisäinen palkitsevuus tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka mielenkiintoista, palkitsevaa ja vastuullista työ on. Työ mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Työyhteisön hyvinvoinnin toisena tekijänä voidaan pitää työntekijän omaa vaikutusmahdollisuutta työhönsä. Työyhteisössä on mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin ja – järjestykseen, työn jakamiseen kollegojen kesken, omien koulutusten sisältöön ja niihin osallistumiseen. Työyhteisön sosiaalinen avoimuus tarkoittaa, että työyhteisössä on avoin ja luottamuksellinen henki kaikkien kesken sekä keskinäinen avuliaisuus ja hyvät ihmissuhteet.

Oma persoona ja omasta jaksamisesta huolehtiminen ovat esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamistaan tukevia tekijöitä. Lepistön tutkimuksessa (2006, 48) esimiehen oma persoona ja omat vaikutusmahdollisuudet jaksamiseensa ovat joko henkilökohtaisia tai esimiestehtäviin liittyviä tekijöitä. Esimiehen omaa jaksamista tukevana henkilökohtaisina tekijöinä nähdään oma aika, tiedostava avoimuus, oman suhtautumisen tarkistaminen, toisten monipuolinen arvostus ja ymmärtävät kollegat. Esimiestehtäviin liittyvät tekijät ovat henkilön oma rooli toimia työtehtävissä. Esimiehen omaa jaksamista tukevat kyky toimia välittävänä, osallistuvana ja vastuullisena esimiehenä, esimiehen päätöksenteot ovat harkittuja ja työt saadaan tehdyksi.

Itsensä kehittäminen ja motivaatio oman osaamisen ylläpidossa ovat esimiesten käsitysten mukaan tärkeitä tukevia tekijöitä heidän osaamisessa. Lepistön (2006, 48, 66) tutkimuksessa työssä jaksamista ja esimiestyötä tukevia tekijöitä ovat esimiehen oman työorganisaation sisältä tulevia tekijöitä, kuten työyhteisön arjen kanssakäyminen, organisaation tarjoamat palvelut sekä raamitetut työvälineet. Arjen kanssakäymisellä tarkoitetaan muun muassa jaettua vastuuta, työyhteisön sallivaa ilmapiiriä ja riittävää resursointia. Organisaation tarjoamat ja raamitetut työvälineet esimiesten osaamista ja jaksamista tukevana tekijöinä ovat muun muassa vuorovaikutuksellinen pehdytys, innostava koulutus, täsmälliset kehityskeskustelut ja haasteellinen työnohjaus. Nämä välineet tulisi huomioida, koska ne ovat työtä ja jaksamista tukevia välineitä. Kiireessä ne kuitenkin kadota ja unohtua.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta. Arviointikohteena ovat olleet kaikki vaiheet tutkimuksen lähtökohdasta raporttiin asti. Vaiheita ovat tutkittavan ilmiön nimeäminen, tutkimuksen merkityksen perusteleminen, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten nimeäminen, aineiston keruun kuvaus ja analysointi sekä tutkimustulosten raportointi. (Kylmä & Juvakka, 2012, 130–133.)

Tutkittavan ilmiön nimeämisellä tarkoitetaan sitä, onko ilmiö tunnistettu ja nimetty selkeästi (Kylmä & Juvakka 2012, 130). Tutkimuksen nimi kertoo lukijalle koko tutkimuksen sisällön, ja onko lukija kiinnostunut tutkimuksesta. Nimen tulisi olla lyhyt, mutta tarkka, jotta lukijan mielenkiinto heräisi. Nimen tulee myös täyttää lupaus lukijalle eli sen tulee ilmaista, mistä tutkimuksen sisällössä on todellisuudessa kyse. (Hirsjärvi ym. 2010, 317.) Tutkimuksen nimi Leikkausosaston esimiesten osaaminen kuvaa selkeästi ja yksinkertaisesti ilmiötä käsitteenä. Nimestä selviää keitä tutkimus koskettaa, ja millaisessa toimintaympäristössä henkilöt työskentelevät. Nimestä selviää myös, mitä tutkimuksella halutaan selvittää.

Tutkimuksen merkitys perustellaan menetelmällisesti ja sisällöllisesti. Prosessin menetelmävaiheessa perustellaan sitä, miksi on valittu juuri laadullinen tutkimus ja millaisesta laadullisesta tutkimuksesta on kyse. (Kylmä & Juvakka 2012, 130.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ovat todellisuuden kuvaaminen, ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tulee perustua ilmiön arvomaailmaan ja miten ilmiötä pyritään ymmärtämään oikein. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää sitä, että halutaan löytää tai paljastaa uusia asioita ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Tässä tutkimuksessa lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on ollut induktiivinen aineiston sisällönanalyysi. Tällä tarkoitetaan sitä, että päättely on aineistolähtöistä. Päättely etenee yksittäisistä tapauksista yleiseen käsitykseen ilmiöstä. Havainnot aineistosta tehdään siis yksittäisistä tapauksista, ja ne yhdistetään kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tavoitteena on ihmisten käsitysten ymmärtäminen. Induktiivisessa tutkimuksessa ei määritellä ilmiölle ennakkoon käsityksiä, vaan tutkimuksen kohteena ovat ihmisten käsitykset todellisuudesta ja heidän näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2012, 23, 130.) Laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin tutkimusilmiön elämänläheisyyden ja tutkittavien kokemusperäisyyden vuoksi. Ilmiöstä haluttiin henkilökohtaista ja kokemuksellista tietoa haastateltavilta.

Tutkimuksen merkityksen perustelemisella sisällöllisesti tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen merkitys perusteltu terveystieteiden kannalta ja millä tavalla se on perusteltu. Laadullisissa terveydenhuollon tutkimuksissa tutkimuksen mielenkiintona ovat ihmisten terveys ja tähän yhteydessä olevat tekijät, tässä tutkimuksessa ihmiset ja heidän käsityksensä ilmiöstä. Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle ovat ihmisten käsitykset todellisuudesta. (Kylmä & Juvakka 2012, 16–17, 130.) Terveystieteiden tutkimuksessa tarvitaan tutkittua tietoa sen kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Tutkimusten avulla tuotetaan tietoa ja hahmotetaan todellisuuden arkitietoa syvällisemmin ihmisten käyttöön. Tutkittua tietoa voidaan hyödyntää käsitteellisesti tai ongelmalähtöisesti. Tiedon käsitteellistäminen kehittää ja jäsentää ihmisten omaa ajattelua. Uusien näkökulmien kautta voidaan kyseenalaistaa ja kehittää terveydenhuollon käytäntöjä. Ongelmalähtöisessä hyödyntämisessä tutkimustietoa käytetään esimerkiksi päätöstenteeissa tai muutoksissa. (Kylmä & Juvakka 2012, 174.) Tämän tutkimuksen tarpeellisuus terveydenhuollon ja esimiestyön näkökulmasta perustellaan tutkimuksen tavoitteissa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä.

Tutkimuksen keskeisimmät kysymykset ovat, mitä halutaan tutkia, miksi tutkitaan ja miten tutkitaan. Tämä ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset tulisi nimetä selkeästi ja kysymykset riittävän väljästi. Tutkimuskysymykset voivat tarkentua prosessin edetessä. (Kylmä & Juvakka 2012, 42, 131.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamisensa liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista asioista leikkausosaston toimintaympäristössä. Tutkimuksen luonteenpiirteen perusteella tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää ihmisten käsityksiä tilanteille tai ongelmille sekä tunnistaa todennäköisiä syyseurausketjuja. Tutkimuskysymyksillä on haluttu selvittää ihmisten uskomuksia ja asenteita ilmiöstä sekä ilmiöiden vaikutusta toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2010, 138.)

Tutkimusaineiston kerääminen tarkoittaa aineistokeruun muodostamista, tässä tutkimuksessa teemahaastattelua, ja tutkittavien henkilöiden valintaa. Luotettavuuden kannalta tulisi pohtia, onko aineiston keräämisen prosessi kuvattu tarkasti ja sopivalla menetelmällä. Lisäksi tulisi pohtia teemahaastattelurungon onnistumista, miten haastatteluteemat ovat kuvattu, ja ovatko haastattelukysymykset olleet riittävän väljiä. (Kylmä & Juvakka 2012, 131.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelua apuna käyttäen. Teemahaastattelussa edetään valmiiden teemojen pohjalta, ja käy-

tetään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu on menetelmä, jossa korostuu ihmisten tulkinta asioista ja heidän antama merkitys asioille. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää ihmisten käsityksiä ilmiöstä. Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko suunniteltiin mahdollisimman selkeäksi ja väljäksi, jotta haastateltavilla olisi helppo kuvailla omia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä oman kokemuserän mukaisesti. Haastateltavat saivat teemahaastattelurungon etukäteen tarkasteltavaksi, joka helpotti haastatteluiden etenemistä. Haastateltavat olivat pohtineet valmiita vastauksia. Teemahaastattelun kysymykset perustuivat tutkimuksen etukäteen laadittuun tietoperustaan, mutta teemahaastattelurungon avoimuus salli haastateltavien intuitiiviset ja kokemuseräiset havainnot. Teemahaastattelurunko ei sisältänyt tutkimuksen aineiston sisällönanalyysissä esille tulleita alaluokkakäsitteitä, vaan ne ovat haastateltavien käsityksiä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.)

Teemahaastattelulla on myös toinen, haasteellinen puoli. Huolellinen suunnittelu ja itse haastattelujen toteuttaminen ja purkaminen ovat aikaa vievää toimintaa. Haastattelijan itsensä on myös pehdyttävä huolella tiedonkeruumenetelmään käsitteenä. Teemahaastattelussa korostuvat teoria-tiedon ja huolellisen suunnittelun rooli. Jotta aineisto on sellaista, mikä vastaa tutkimustehtävään, on haastattelurunko suunniteltava hyvin. (Hirsjärvi ym. 2010, 205–206.)

Tutkittavien henkilöiden valinnassa tulisi pohtia, miten haastateltavat valitaan tutkimukseen, ja onko henkilöillä omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 131.) Lisäksi luotettavuudessa tulisi pohtia haastateltavien riittävää määrää sekä tapaa, jolla heihin otettiin yhteyttä. Tutkimusraportissa haastateltavien henkilöllisyys ei saa paljastua liiallisen avoimuuden vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140.) Tämän tutkimuksen haastateltavien valinta suoritettiin erään sairaanhoitopiirin leikkausosastojen esimiesten keskuudesta. Useammalle henkilölle lähetettiin sähköinen kirje, jossa heitä pyydettiin mukaan tutkimukseen. Kirjeessä kuvailtiin tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta, ja heille annettiin jo tässä vaiheessa mahdollisuus tutustua teemahaastattelurunkoon. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista. Osallistujat valittiin sen mukaan, ketkä olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Myöntäviä vastauksia tuli yhteensä kuusi ja heidät kaikki valittiin mukaan tutkimukseen. Kaikilla haastateltavilla on työkokemusta useamman vuoden ajalta perioperatiivisesta hoitotyöstä ja esimiestyöstä. Tutkimukseen osallistujat omaavat omakohtaista ja kokemuseräistä tietoa ilmiöstä, joka tukee tutkimusaineiston luotettavuutta. Tutkimusraportissa on kuvattu haastateltavia vain yleisellä tasolla, jotta henkilöiden ja heidät työyksikkönsä pysyy salaisena. Haastateltavien kanssa on tehty kirjallinen salassapitosopimus. Tutki-

muksen haastatteluiden nauhoitteet ja muu dokumentointi hävitetään asianmukaisesti tutkimusraportin valmistuttua.

Tutkimustyössä tulee pohtia, mikä on riittävä määrä koskien aineiston kokoa, tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrällä ei ole väliä, koska siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ihmisten käsityksiä ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen periaatteena voidaan pitää tutkittavien ihmisten omakohtaista kokemusta ilmiöstä. Ihmiset, joilta tietoa kerätään, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tiedonantajien valinta tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. Tiedonantajien määrän ratkaisevat myös käytettävissä olevat resurssit tutkimustyölle. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85.)

Aineiston analyysimenetelmäksi valitaan sopiva menetelmä suhteessa tutkimustehtävään. Analyysi prosessi kuvataan selkeästi ja toteutetaan asianmukaisesti. Analyysivaihetta tulisi pohtia sen todellisen toteutumisen pohjalta, onko analyysi edennyt aineiston pohjalta vai valmiin teorian ehdoilla. Lisäksi tulisi pohtia aineiston riittävyttä tutkimuksen tarkoitusta ajatellen ja kuvaako aineisto tutkimuksen tarkoitusta. (Kylmä & Juvakka 2012, 132.) Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin Tuomen ja Sarajärven (2012, 108, 112) kirjassa kuvatun aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, joka pohjautuu Milesin ja Hubermannin (1994) kuvaamaan analyysiin. Tämä menetelmä voidaan karkeasti tiivistää kolmeen eri vaiheeseen: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollistaa käsitteiden yhdistämisen ja tällä tavalla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä tutkimusaineistosta käsitteelliseen näkemykseen ilmiöstä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ensimmäinen vaihe oli aineiston pelkistäminen eli redusointi. Haastattelut kirjoitettiin auki sanatarkasti. Aineiston purkamisen tuli tapahtua mahdollisimman pian haastatteluiden toteuttamisen jälkeen. Tekstissä tuotiin esille haastattelukysymykset, vastaajat ja aineisto. Litteroinnin jälkeen teksti pelkistettiin ymmärrettävään muotoon. Klusterointivaiheessa aineistosta saadut alkuperäisilmaukset analysoitiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Näin tehden alkuperäisilmaukset voitiin ryhmitellä, jolloin muodostuivat ala- ja yläluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109–111.) Tekstistä etsittiin haastattelukysymysten mukaisia ilmaisuja, ja niiden mukaan muodostettiin kolme erillistä pääluokkaa, jotka nimettiin seuraavasti: Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, Leikkausosaston esimiesten osaamiseen

vaikuttavia haasteita ja Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevia tekijöitä. Abstrahointivaiheessa aineistosta eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, joiden mukaan muodostuneet alaluokat nimettiin. Tätä jatkettiin niin kauan, kuin se oli mahdollista aineiston sisällön kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–111.)

Aineiston riittävyttä ja tarkoituksenmukaisuutta voidaan arvioida sillä, milloin aineisto alkaa toistaa itseään ja vastaako se tutkimuskysymyksiin. Perusajatuksena laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyden kannalta voidaan pitää sitä, että tietty määrä aineistoa mahdollistaa teoreettisen peruskuvion luomisen tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston riittävyttä voidaan perustella myös sillä, että tutkimusaineistossa ei vastata määrällisiin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa haluttiin vastauksia kysymyksiin; millaisia käsityksiä esimiehillä on. Siksi on hyvä pohtia, halutaanko tutkimuksella selvittää kokonaisuuksia ja erityispiirteitä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää esimiesten käsityksiä ilmiöstä eli erityispiirteitä. Tällöin vastausmäärillä ei ollut merkitystä ja aineisto oli riittävä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85–90.)

Laadullisessa haastattelututkimuksessa aineiston elämänläheisyys ja runsaus voi olla haaste analyysivaiheessa. Aineiston analyysiin voi kulua aikaa, jotta haastateltavien vastauksia osataan tulkita oikein. (Hirsjärvi ym. 2010, 225.) Aineiston analyysivaiheessa pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tämä onnistuu, jos haastattelun teemat on laadittu kattavasti. Tässä pyritään löytämään aineistosta asiankokonaisuuksien yhtäläisyyksiä. Tekstiä voidaan joutua käsittelemään ja lukemaan useampaan otteeseen. (Kananen 2010, 60–61.) Osassa haastatteluita puheen runsaus oli haastavaa, kun nauhoitteita kirjoitettiin auki. Haastattelurungon selkeys mahdollisti haastatteluiden johdonmukaisen etenemisen ja helpotti ylä- ja alaluokkien muodostamista. Elämänläheisyys ilmiöstä näkyi aineistossa rikkautena.

Viimeisenä vaiheena tutkimuksessa on tutkimustulosten raportointi. Tässä pyritään tuottamaan tutkimustulokset selkeään ja ymmärrettävään tekstimuotoon, jota lukijan on helppo lukea ja ymmärtää sitä. Lukijan tulisi kyetä päättelemään tutkijan tulkintaa ja tavoittaa kuvailtu ilmiö. Aineisto, tutkimustulokset ja päätelmät tulisi olla selkeitä suhteessa toisiinsa. Tutkimustulosten tulisi olla hyödynnettävissä terveydenhuollon kehityksessä. Myös luotettavuus ja eettisyys tulisi olla huomioituna. (Kylmä & Juvakka 2012, 133.) Tutkimuksessa on pyritty samaistumaan haastateltavien rooliin tuottaessa raportin tekstiä, jotta tulosten oikea sävy olisi säilynyt ennallaan. Tekstimuodossa on pyritty käyttämään samaa sanallista muotoa kuin mitä haastateltava on tuottanut haas-

tattelujen aikana. Tutkimusraporttiin on lisätty suoria lainauksia haastatteluista, jotta niiden todellinen luonne on saanut oikeutta. Näin lukijoille on pyritty luomaan helppo ja ymmärrettävä teksti.

Tutkimusraportissa on käytetty kuvioita ja taulukoita kuvaamaan ja selkeyttämään haastateltavien käsityksiä ilmiöstä. Tutkimustulosten pätevyyttä ja luotettavuutta on vahvistettu tietoperustan kautta. Lähteinä on käytetty monipuolisesti kirjallisuutta, terveydenhuoltoalan muuta aineistoa sekä aikaisempia tutkimuksia ja eri tieteenalojen materiaalia. Näin on pyritty lisäämään tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää käytännön työssä terveydenhuoltoalalla esimiestyössä, esimerkiksi uuden esimiehen perehdytysohjelmassa tai tukemaan jo työssä olevien esimiesten osaamista.

6.5 Tutkimuksen eettisten kysymysten tarkastelua

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan pohtia tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta. Eettisyyttä tulisi pohtia tarkemmin, koska tutkimuksella voi olla laaja vaikutus, ja se voi koskettaa lukuisia ihmisiä. Ensimmäisenä tulisi pohtia itse tutkimusaihetta ja sen eettisyyttä. Terveydenhuollon tutkimuksella tulisi olla aina pohja tietoperustasta, tutkimus ei saa pohjautua pelkkään uteliaisuuteen ilmiöstä. Tutkimustuloksilla tulee olla perustelut. Lisäksi tulisi pohtia tutkimuskysymysten pohjana olevia arvoja ja tutkimuksen vaikutusta terveydenhuoltoon ja yhteiskuntaan. (Kylmä & Juvakka 2012, 144.) Lisäksi on hyvä pohtia tutkimuksen aiheen mielekkyyttä. Hyvä ja mielekäs aihe on perusta hyvälle tutkimukselle. Aihevalintaa tehdessä on hyvä pohtia, mihin haluaa sitoutua, ja millaista ilmiötä edistää tutkimuksellaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 66.) Tämän tutkimuksen hyödyllisyyttä puolsi terveydenhuoltoalalla olevat yhteiskunnalliset muutokset ja haasteet sekä sitä kautta jatkuvat uudistukset aina globaalilta tasolta asti. Lisäksi ilmiötä on tutkittu runsaasti jo aikaisemmin, ja aihetta voidaan edelleen tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Aihe ei kosketa esimiehiä yksilöinä vaan tutkimusaineistolla selvitetään esimiesten käsityksiä ilmiöstä yleisellä tasolla. Tutkimuksella halutaan parantaa esimiesten edellytyksiä hoitaa työtehtäviään.

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmää tulisi pohtia eettisestä näkökulmasta. Tutkimusmenetelmän tulee olla hyväksi havaittu eli voidaanko sillä saavuttaa haluttu tietoa. (Kylmä & Juvakka 2012, 146–154.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmä on usein vapaamuotoista, ja siksi se saattaa muistuttaa arkielämän vuorovaikutusta. Siksi tutkimusmenetelmän eettisten periaatteiden pohdinta etukäteen saattaa olla vaikeaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 125.) Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu on aineistokeruumuoto, jolla ollaan suoraan vuorovaiku-

tuksessa haastateltavan kanssa. Tällä on sekä etunsa että haittansa. Teemahaastattelun etuna on muun muassa se, että haastattelutilannetta voidaan säädellä joustavasti ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Teemahaastattelu on menetelmä, jossa voidaan suoraan selventää ja syventää haastateltavan käsityksiä ilmiöstä. Teemahaastattelu voi olla myös haastateltavalle pelottava tilanne. Haastattelun haasteellisuus piilee siinä, että kuinka hyvin osataan tulkita haastateltavien käsityksiä ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2010, 204–207.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun eettisyyttä on pohdittu koko tutkimusprosessin ajan tutkimuksen tarpeellisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa on pidetty tärkeänä sitä, että teemahaastattelurunko vastaa tutkimuskysymyksiin ja tuottaa sitä tietoa, mitä tutkimuksella on haluttu saada. Teemahaastattelun valintaa aineistokeruumenetelmäksi puolsi sen luonteva yhteys tutkitavaan ilmiöön. Teemahaastattelu menetelmänä on eettisesti pätevä ratkaisu aineistokeruumenetelmäksi tutkittavan ilmiön elämänläheisyyden vuoksi.

Tutkimusaineiston sisällönanalyyseissä tulisi pohtia haastateltavien suojaamista. Haastatteluista saatua aineistoa tulee käsitellä ja säilyttää asianmukaisesti sekä hävittää se myöhemmässä vaiheessa tarpeettomana. (Kylmä & Juvakka 2012, 146–154.) Eettisten periaatteiden mukaan osallistujilla tulee olla vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja hänen henkilöllisyytensä tulee salata tutkimusraportissa. Perustuslaissa (731/1999 2. luku) on säädetty henkilökohtaisesta koskemattomuudesta ja yksityisyyden suojasta. (Perustuslaki 11.6.1999/731. 2. luku. 7§, 10§; Kylmä & Juvakka 2012, 138, 140.) Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tämä tuotiin haastateltaville esille sähköisesti lähetetyssä kirjeessä. Liitteenä olivat haastattelun tutkimuskysymykset, joihin saattoi tutustua etukäteen sekä suostumuslomake, joka allekirjoitettiin kahtena kappaleena haastattelutilanteen alussa. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin vielä sanallisesti läpi henkilöiden yksityisyyden suoja. Haastatteluiden nauhoitteet ja muu materiaali hävitettiin raportin valmistuttua. Tutkimusraportissa ei mainita haastateltavien työorganisaatiota, jotta heidän yksityisyytensä säilyy salaisena. Tämä ei vaikuta tutkimuksen laatuun, koska yksityisyyden suojalla ei ole merkitystä tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset ovat luotettavasti tuotettuja. Tämä ratkaisu koetaan eettisesti paremmaksi.

Tutkimusraportti ja tutkimustulosten eettisyys perustuu siihen, että noudatetaan avointa, rehellistä ja tarkkaa työskentelyä. Raportissa tutkijan on myös suojeltava haastateltavia. Raportin tulee perustua todenmukaisuuteen. Tutkimuksen raportointi voi olla haastavaa riittävän ja liiallisen informaation tasapainottelun vuoksi. Tutkimustuloksissa ei saa syyllistä väärinkäytöksiin. Tieteellisen

toiminnan väärinkäytöksillä tarkoitetaan tutkimustulosten väärentämistä esimerkiksi keksittyinä ja muiden tekstien esittämistä omina. (Kylmä & Juvakka 2012, 137, 154.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat peräisin yksittäisistä haastattelutapahtumista, jotka ovat suoritettu kyseistä tutkimusta varten. Tutkimusraportissa on pyritty tuomaan avoimesti ja rehellisesti esille haastateltavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tietoperustassa ja tutkimusraportissa käytetty kirjallisuus ja aineisto on merkitty asianmukaisin lähdeviitein.

6.6 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamiseensa liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista tekijöistä leikkausosaston toimintaympäristössä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä.

1. Tutkimusaineisto vastasi tutkimuksen tarkoitusta ja vastasi tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysissä tutkimusaineistosta muodostuivat kolme pääluokkaa – Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, Leikkausosaston esimiesten osaamiseen vaikuttavat haasteet sekä Leikkausosaston esimiesten osaamista tukevat tekijät.

2. Tutkimusaineiston analyysissä jokaiselle kolmelle pääluokalle muodostuivat eriävät määrät alaluokkia. Kaikki alaluokat vastasivat tutkimuskysymyksiin.

3. Ensimmäiseen pääluokkaan kuuluu kuusi alaluokkaa, jotka nimettiin Substanssialan osaaminen ja koulutus, Osaamisen johtaminen, Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin, Muutosjohtaminen, Talusjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet sekä Oma persoona esimiestyössä.

4. Toiseen pääluokkaan kuuluvat alaluokat Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito, Osaamisen johtamisen hallinta, Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta, Muutosjohtamisen hallinta, Talusjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta sekä Oman persoonan hallinta esimiestyössä.

5. Kolmanteen pääluokkaan kuuluvat alaluokat Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena, Oma työyhteisö osaamisen tukena sekä Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena. Pääluokat alaluokkineen liitettiin yhdistävään luokkaan Leikkausosaston esimieheltä edellytettävä osaaminen, sen haasteet ja tukevat tekijät.

6. Tutkimusaineiston analyysin myötä voidaan todeta, että leikkausosaston esimiehet käsitysten mukaan kaikkiin heiltä edellytettäviin osaamisalueisiin liittyi myös haasteita. Lisäksi esimiesten käsitysten mukaan kaikki osaamisalueet tukevat heidän osaamistaan.

7. Tutkimuksessa ilmeni, että leikkausosaston esimiehiltä edellytetään osaamista olla moniosaaja vaativassa toimintaympäristössä. Tämä aiheuttaa vaateita ja haasteita heidän osaamiselleen. Ihmisten johtaminen on monimuotoista toimintaa.

8. Suurimpia haasteita tuottavia tekijöitä leikkausosaston esimiesten osaamiselle ovat yhteiskunnalliset muutokset, poliittiset päätökset, kuten Sote-uudistus, globaali kehitys sekä lait ja asetukset. Edellä mainitut haasteet ja terveydenhuollon sekä lääketieteen nopea kehitys muokkaavat jatkuvasti yksiköiden toimintatapoja ja aiheuttavat haasteita esimiesten osaamiselle. Myös henkilöstössä olevat eri sukupolvet ja heidän erilaiset tarpeet ja osaamisen eroavaisuudet vaikuttavat esimiesten osaamiseen ja johtamistyyliin.

9. Substanssialan tuntemus, avoin, luottamusta herättävä persoona ja persoonallinen ote johtajuuteen sekä esimiehen oma motivaatio itsensä kehittämiseen tukevat heidän osaamistaan.

10. Tutkimusaineisto vastasi tutkimuksen tavoitetta. Tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää leikkausosaston esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä. Tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää leikkausosaston esimiesten perehdytysohjelman laatimisessa tai sen päivittämisessä, koska tutkimusaineiston osa-alueiden luotettavuus perustuu tietoperustan lähdeaineistoon.

Jatkotutkimuksena aiheesta ehdotetaan esimiesten syvähaastattelua esimerkiksi henkilöstön eri sukupolvien johtamisesta ja sen myötä osaamisen johtamisesta. Lisäksi yhteiskunnalliset muutokset – Sote-uudistus ja päivystysasetus – aiheuttavat haasteita esimiesten osaamiselle ja yksiköiden toiminnan turvaamiselle. Muutosten täytäntöönpanon ja käyttöönoton myötä ehdotetaan selvitettäväksi esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta tältä ajalta.

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2008. Tulevaisuuden terveydenhuolto ja leikkausosaston kehittäminen. Finnanest 41 (3). Viitattu 21.2.2015. http://finnanest.fi/files/aaltonen_tulevaisuuden.pdf.

Ala-Salmi, S. 2014. Osastonhoitaja työyhteisön palautteen antajana. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 27.7.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96452/GRADU-1418375778.pdf?sequence=1>.

Ammattikorkeakoululaki. 932/2014. 1. luku. 4§. Finlex. Viitattu 27.5.2015. www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932

Ammattioikeudet. 2008. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Viitattu 24.2.2015. <http://www.valvira.fi/luvat/ammattioikeudet>.

EFQM Excellence –malli 2013. Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset. Laatukeskus, Excellence Finland.

Eri sukupolvien välisen yhteistoiminnan edistäminen. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 24.8.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/eri_sukupolvi_en_valinen_yhteistoiminta/sivut/default.aspx.

Hallituksen rakenneuudistus. 2014. Ministeriöiden 24.1.2014 toimittama aineisto rakennepoliittisen ohjelman johtoryhmälle ohjelman toimeenpanon etenemisestä. Valtioneuvosto. Viitattu 13.11.2014. <http://valtioneuvosto.fi/etusivu/rakenneuudistus395285/tiedostot/hetemaen-ryhman-loppuraportti/rakenneohjelman-eteneminen.pdf>.

Hallitus sopi budjettikehyksestä ja julkisen talouden suunnitelmasta. 2014. Valtioneuvosto. Viestintäosasto. Viitattu 13.11.2014. <http://valtioneuvosto.fi/tiedotteet?oid=411987>.

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 24.8.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?seq>.

Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 9.12.2014. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110081/urn_nbn_fi_uef-20110081.pdf.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki.

Holopainen, K. 2012. Sairaanhoidajan perehdytysprosessin kehittäminen näyttöön perustuen. Toimintatutkimus Kanta-Hämeen keskussairaalan leikkaus- ja anestesiaosastolla. *Spirium* 2, 14.

Ikäjohtaminen. 2015. Työterveyslaitos. Viitattu 24.8.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx.

Johtaminen. 2015. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.5.2015. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen.

Johtaminen ja esimiestyö. 2015. Työterveyslaitos. Viitattu 21.2.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantit. Liettua.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylä.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2014. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf.

Korte, R., Rajamäki, A., Lukkari, L. & Kallio, A. 2000. Perioperatiivinen hoitotyö. Porvoo.

Koulutetun sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön kelpoisuudet. 2007. Tehy. Viitattu 24.2.2015. <http://www.tehy.fi/@Bin/64459/Kelpoisuudet.pdf>.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki.

Laatunen T. & Hurmalainen, M. 2011. Työlainsäädäntö ja yleisiä sopimuksia. Forssa.

Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348. 1. luku. 1§. Finlex. Viitattu 16.8.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 28.6.1994/559. 3. luku. 18§. Finlex. Viitattu 20.5.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#L3P18>.

Lehtopuu, H., Syväjärvi, A. & Perttula, J. 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisaalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 4/2012. Viitattu 25.8.2015. <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/h/0359-6680/31/4/henkilos.pdf>.

Lepistö, S. 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 8.12.2014. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93410/gradu01064.pdf?sequence=1>.

Lunden, A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen – Mitä osastonhoitajan tekevät? Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 27.8.2015. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/83732/gradu06036.pdf?sequence=1>.

Luomala, S. 2008. Muutoksen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 18.5.2015. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Miles, M.B. & Huberman A.M. 1994. Qualitative data analysis (2. Painos). California. USA.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna.

Nikkilä, J. & Paasivaara L. 2008. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki.

Nurmi, J-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruoppila, I. 2014. Ihmisen psykologinen kehitys. Juva.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Viitattu 16.8.2015. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna.

Perustuslaki. 11.6.1999/731. 2. luku. 7§, 10§. Finlex. Viitattu 16.8.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä.

Päivystysasetuksen muuttaminen. 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.5.2015. <http://www.stm.fi/vireilla/paivystysasetus>.

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Juva.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I.. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Viitattu 9.12.2014, <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Porvoo.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: Mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Lisensiaatin tutkimus. Viitattu 8.12.2014, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>.

Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaation yhdistyessä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2011. Viitattu 25.8.2015. <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/k/0356-3669/39/1/muutosjo.pdf>.

Silen- Lipponen, M. & Mikkonen, I. 2011. Perioperatiivisen hoitotyön turvallisuus – Miten sitä kehitetään eurooppalaisessa yhteisössä? Pinsetti 2, 28.

Sote-uudistus. 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 20.5.2015. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamishjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuudistus.

Stenvall, J., Koskela, S. & Virtanen, P. 2011. Julkisen johtamisen sisältöalueet – Johtaminen eri hierarkiatasolla. Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasan yliopisto. Viitattu 27.8.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf?bcsi_scan_8d363d15d0b97123=jOPWhwP04DL3aAw6/g5BiZdrJBRaAAAA146RYA==&bcsi_scan_filename=isbn_978-952-476-340-0.pdf.

Suomen standardisoimisliitto SFS Ry. 2013. ISO 9000 -sarjan standardit – valinta ja käyttö. Viitattu 9.2.2015. <http://www.sfs.fi/files/62/ISO9000esite09092013.pdf>.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa.

Syvänen, U. 2008. Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 22.2.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79661/gradu03027.pdf?sequence=1>.

Teleranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere.

Tengvall, E. 2010. Leikkaus- ja anestesiahoitajan ammatillinen pätevyys. Kyselytutkimus leikkaus- ja anestesiahoitajille, anestesiologeille ja kirurgeille. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 27.8.2015. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0226-9/urn_isbn_978-952-61-0226-9.pdf?bcsi_scan_8d363d15d0b97123=FtgJEI2sw+zriDvubT4y9I8soYxaAAAev2hYA==&bcsi_scan_filename=urn_isbn_978-952-61-0226-9.pdf.

Terveydenhuollon täydennyskoulutus. 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 24.2.2015. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1068121.

Terveydenhuoltolaki. 30.12.2010/1326. 1. luku. 2§, 8§. Finlex. Viitattu 16.8.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Tiuraniemi, J. 2004. Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä. Hallinnon tutkimus, 23/2004. Viitattu 25.8.2015. <http://www.doria.fi/ezp.oamk.fi:2048/handle/10024/37179>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 20.5.2015. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>.

Vakkuri, J., Oulasvirta, L. & Johanson, J-E. 2015. Talouden hallinta ja johtaminen julkisessa toiminnassa – johdatus julkisen talousjohtamisen näkökulmaan. Governance. Hallinnan uusia ulottuvuuksia. Tampereen yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakoaineistoa.

Viitattu 27.8.2015. <http://www.uta.fi/jkk/hal/valintakoeteos/Governance%20-%20Hallinnan%20uusia%20ulottuvuuksia.pdf#page=95>.

Valtioneuvoston asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä annetun asetuksen muuttamisesta 426/2005. Finlex. Viitattu 20.5.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050426>.

Valtiosihteeri Hetemäen johtoryhmän loppuraportti 17.3.2014. Rakennepoliittisen ohjelman johtoryhmä. Valtioneuvosto. Viitattu 13.11.2014, <http://valtioneuvosto.fi/etusivu/rakennemuudistus395285/tiedostot/hetemaen-ryhman-loppuraportti/fi.pdf>.

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 27.8.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96978/978-951-44-9770-4.pdf?sequence=1>.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 20.5.2015. www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf.

Vuopionperä, K. 2013. Lähijohtajuus terveydenhuollossa – Esimiestyön kehittäminen Lapin sairaanhoitopiirissä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 27.8.2015. <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59629/Vuopionper%C3%A4.Katri.pdf?sequence=1>.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 18.5.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1>.

Walshe, K. & Smith, J. 2011. Healthcare management. New York, USA. Viitattu 23.8.2015. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=_TRFBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=healthcare+management&ots=zpcZLAUEGb&sig=O5fYrLNhzmhzJDUqZPZ4DPH5oa64&redir_esc=y#v=onepage&q=healthcare%20management&f=false.

LIITTEET

SAATEKIRJE

Liite 1



Hyvä nimi X

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Lisäksi toimin Oulaskankaan sairaalan leikkausosastolla instrumenttipuolen sairaanhoitajana. Opintoihini liittyen teen tutkimuksellista opinnäytetyötä aiheesta leikkausosastojen esimiesten osaaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää leikkausosastojen esimiesten käsityksiä osaamisestaan liittyvistä haasteista sekä osaamistaan tukevista asioista leikkausosaston toimintaympäristössä. Tavoitteena on tuottaa tietoa leikkausosastojen esimiesten osaamisen kehittämiseksi ja siinä ilmenevien haasteiden tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi leikkausosaston toimintaympäristössä.

Kerään tutkimusaineiston teemahaastattelulla XXX leikkausosastojen osaston- ja apulaisosastonhoitajilta. Tutkimusluvan työlleni on myöntänyt henkilö X. Tutkimusaihe on tärkeä ja tarpeellinen, koska esimiesten osaaminen on oleellinen toimivan ja menestyvän organisaation kannalta etenkin muutoskeskeisessä työyhteisössä. Työelämän käsitykset ja kokemukset esimiesten kuvailemana heidän osaamisestaan ovat arvokasta tietoa.

Tarkoitukseni on toteuttaa teemahaastattelut yksilöhaastatteluina vuoden 2015 maaliskuun huhtikuun aikana. Haastattelu kestää noin tunnin ja se voidaan toteuttaa sinulle sopivassa rauhallisessa paikassa kuten omassa työpisteessäsi tai Oamkin soten tiloissa. Haastattelu nauhoitetaan sinun suostumuksellasi.

Lähetän tämän sähköpostin liitetiedostona teemahaastattelurungon, johon voit tutustua ennakoon. Lisäksi lähetän kirjallisen suostumuslomakkeen haastatteluun osallistumisesta. Pyydän sinua ilmoittamaan tähän sähköpostiosoitteeseen halukkuutesi osallistua tutkimukseeni.

Ystävällisin terveisin

Paikka

Aika

Paula Kamunen

Yhteystietoni
XXX



Teemahaastattelurunko

1 Millaisia käsityksiä leikkausosaston esimiehillä on heiltä edellytettävästä osaamisesta leikkausosaston toimintaympäristössä?

2 Millaiset asiat tuottavat haasteita esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamiselleen leikkausosaston toimintaympäristössä?

3. Millaiset asiat tukevat leikkausosastojen esimiesten käsitysten mukaan heidän osaamistaan?



Suostun tällä päivämäärällä ja allekirjoituksella osallistumaan Paula Kamusen tekemään teema-haastatteluun aiheesta leikkausosastojen esimiesten osaaminen. Osallistumiseni ja yksityisyyteni säilyvät salaisena koko tutkimuksen ajan eikä henkilöllisyyteni tule julki missään tutkimusprosessin vaiheessa.

aika ja paikka

osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

Paula Kamunen

aika ja paikka

tekijän allekirjoitus ja nimenselvennys

KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimusaineiston sisällön analyysi

KUVIO 2. Leikkausosaston esimiehiltä edellytettävä osaaminen, sen haasteet ja tukevat tekijät.

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Alaluokan Substanssialan osaaminen ja koulutus pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 2. Alaluokan Osaamisen johtaminen pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 3. Alaluokan Henkilöstön johtaminen käytännön keinoin pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 4. Alaluokan Muutosjohtaminen pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 5. Alaluokan Talousjohtaminen ja esimiestyötä tukevat työvälineet pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 6. Alaluokan Oma persoona esimiestyössä pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 7. Alaluokan Substanssialan hallinta ja oman osaamisen ylläpito pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 8. Alaluokan Osaamisen johtamisen hallinta pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 9. Alaluokan Henkilöstön johtamisen käytännön keinojen hallinta pelkistetyt ilmaisut

TAULUKKO 10. Alaluokan Muutosjohtamisen hallinta pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 11. Alaluokan Talousjohtamisen ja esimiestyötä tukevien työvälineiden käytön hallinta pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 12. Alaluokan Oman persoonan hallinta esimiestyössä pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 13. Alaluokan Substanssialan tuntemus ja alan koulutus osaamisen tukena pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 14. Alaluokan Oma työyhteisö osaamisen tukena pelkistetyt ilmaisut.

TAULUKKO 15. Alaluokan Oma persoona ja itsensä kehittäminen osaamisen tukena pelkistetyt ilmaisut.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

LIITE 3. Suostumuslomake