



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

RÖNTGENHOITAJIEN KOKEMUKSIA PÄIVITTÄISJOHTAMISESTA YKSITYISESSÄ TERVEYSPALVELUYRITYKSESSÄ

TEKIJÄ

Ulla Inkinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Ulla Inkinen			
Työn nimi Röntgenhoitajien kokemuksia päivittäisjohtamisesta yksityisessä terveystaloyrityksessä			
Päiväys	7.5.2018	Sivumäärä/Liitteet	71/10
Ohjaaja Sinikka Tuomikorpi			
Tiivistelmä			
<p>Hyvä päivittäisjohtaminen kuvantamisyksiköissä perustuu esimiehen ja röntgenhoitajien avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Esimies on avainasemassa motivoinnissa, kannustuksessa sekä organisaation arvojen jalkauttamisessa toimimalla arvojen mukaisena esimerkkinä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata röntgenhoitajien kokemuksia päivittäisjohtamisesta eräässä yksityisessä terveystaloyrityksessä. Viitekehyksenä käytettiin viittä päivittäisjohtamisen kannalta merkittävää johtamisen osa-aluetta.</p> <p>Aineisto kerättiin yrityksen kaikilta röntgenhoitajilta. Tutkimus toteutettiin webropol-kyselynä verkossa, ja se lähetettiin sähköpostitse yli 80 röntgenhoitajalle. Vastauksia kyselyyn tuli 37 (N=37). Aineisto käsiteltiin tilastollisesti. Ristiintaulukoimalla sekä korrelaatioilla saatiin lisätietoa erilaisista yhteyksistä.</p> <p>Päivittäisjohtamisen katsottiin pääsääntöisesti toteutuvan melko hyvin kyseisessä yrityksessä. Pienten kuvantamisyksiköiden röntgenhoitajat vaikuttivat kuitenkin kaipaavan usealla eri osa-alueella esimiehen tukea arjen työssä. Esimiehiltä toivottiin myös laajempaa perehtymistä kuvantamistyöhön sekä sen erityispiirteisiin, sekä röntgenhoitajien ammatillisen osaamisen arvostusta ja myös hyvistä työsuorituksista palkitsemista.</p> <p>Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tutkitun yrityksen johtamistoimintojen kehittämisessä ja lähiesimiesten koulutuksissa sekä jatkotutkimuksissa koskien röntgenhoitajien johtamista.</p>			
Avainsanat Röntgenhoitaja, lähiesimies, päivittäisjohtaminen.			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author Ulla Inkinen			
Title of Thesis Radiographer's experiences of daily management at private healthcare company			
Date	7.5.2018	Pages/Appendices	71/10
Supervisor Sinikka Tuomikorpi			
<p>Abstract</p> <p>Good daily management is based on open and trustworth relationship between radiographers and their managers. Manager is in keyrole keeping up good motivation, encouraging and put into practise organisation's values by role modeling.</p> <p>Purpose of this thesis was to describe radiographer's experiences of daily management at private healthcare company. Used as a framework there was five different significant sectors of management.</p> <p>Material was collected from all radiographers who works in this company. Study was fulfilled as a webropol-survey, and it was sent to 80 radiographers. Replies came back 37 (N=37). Data was analysed statistically. To examine the relations was cross-tabulation and correlation used.</p> <p>Daily management can be considered actualised relatively good. Although radiographers who work in a small units seems to need more support and encourage from a supervisor. Radiographers also hoped, that supervisors were more aware of their daily work and characteristic of radiographic imaging. It is also possible to say, that radiographers do need more accreditation of their work, and reward of a special job performance.</p> <p>These results can be utilized developing management and supervisors training in this company, and for further studies about management of radiographers.</p>			
Keywords Radiographer, supervisor, daily management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	RÖNTGENHOITAJAN AMMATTI.....	6
2.1	Röntgenhoitaja asiantuntijana kuvantamisessa	8
3	JOHTAMINEN	9
3.1	Päivittäisjohtaminen	11
3.1.1	Strategian mukainen toiminta	14
3.1.2	Henkilöstön kehittymisen ja oppimisen johtaminen.....	16
3.1.3	Henkilöstön kannustus ja motivointi	19
3.1.4	Ristiriitatilanteiden hallinta ja johtaminen.....	21
3.1.5	Toiminnan arviointi ja kehittäminen.....	23
3.2	Radiografiatyön johtaminen	25
4	JOHTAMINEN TERVEYSPALVELUYRITYKSESSÄ	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	29
5.2	Tutkimusjoukko	29
5.3	Mittari	30
5.4	Aineiston keräys	31
5.5	Aineiston analyysi	31
6	TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1	Taustatiedot	32
6.2	Strategian mukainen johtaminen.....	32
6.3	Lähiesimies oppimisen ja kehittymisen johtajana	34
6.4	Röntgenhoitajien kannustus ja motivointi	36
6.5	Ristiriitojen hallinta ja johtaminen kuvantamisyksiköissä	38
6.6	Kuvantamistoiminnan arviointi ja kehittäminen	40
6.7	Avoimet palautteet päivittäisjohtamisesta	43
7	POHDINTA.....	44
7.1	Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	44
7.2	Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu	46
7.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämissuhteet	54
8	LÄHTEET	55

9	LIITE 1: AIHEKUVAUS JA TUTKIMUSLUPA	61
10	LIITE 2: SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE	63

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan nopea kehitys vaativat sekä organisaatiolta että työntekijöiltä ajan hermolla pysymistä sekä osaamisen kehittämistä. Esimiestyö on vaativaa, ja pitää sisällään laajan kokonaisuuden aina rekrytoinnista ja perehdytyksestä palkitsemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Organisaatiosta riippuen johdettavana saattaa olla useisiin eri ammattiryhmiin kuuluvia ammattilaisia ja asiantuntijoita. Kuvantamisen alan nopea kehitys edellyttää röntgenhoitajilta säännöllistä ammatillisen osaamisen kehittämistä, mutta myös monenlaisten muiden taitojen hallitsemista, mikäli lähiesimillä ei ole radiografiatyön substanssiosaamista. Haasteena on työnkuvan muuttuminen kehittyvien kuvantamismenetelmien ja tehtävänsiirtojen vuoksi. Nopean kehityksen vuoksi hiljaisen tiedon siirto sekä laadukas sekä kokonaisvaltainen perehdytys ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita sekä työntekijän että organisaation kannalta.

Hyvä päivittäisjohtaminen kuvantamisyksikössä lähtee avoimesta ja luottamukseen perustuvasta vuorovaikutuksesta työntekijän ja lähiesimiehen välillä. Myös osaamisen arvostus on merkittävä tekijä. Toiminta tuntuu sekavalta ja työhön tyytymättömyyttä voidaan kokea, mikäli päivittäisjohtaminen ei ole kunnossa. Myös yksittäisen työntekijän vastuu voi olla kohtuuton lähijohtamisen puuttuessa tai sen ollessa puutteellista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata röntgenhoitajien kokemuksia viidestä johtamiseen liittyvästä aihealueesta. Tutkimuskohteiksi valikoidut aihealueet nousivat kirjallisuudesta ja tutkimuksista esille merkittävänä kokonaisuuksina päivittäisjohtamisessa. Aihealueet *olivat strategiaan sitouttaminen, henkilöstön kehittämisen ja oppimisen johtaminen, henkilökunnan kannustus ja motivointi, ristiriitatilanteiden hallinta sekä kuvantamistoiminnan kehittäminen ja arvioiminen*. Teoriatietoa työhön haettiin laajasti johtamista koskevasta kirjallisuudesta sekä tutkimuksista. Tutkimustuloksia röntgenhoitajien johtamisesta löytyy vähäisesti verrattuna moniin muihin terveydenhuollon aloihin, ja sekä kansalliset että kansainväliset lähteet ja tutkimukset koskevat ensisijaisesti julkista terveydenhuoltoa, jossa lähiesimiehet ovat radiografiatyön substanssiosaajia. Teoriatieto on yhdistelty käyttämällä eri tutkimuksia yleisesti johtamisesta ja päivittäisjohtamisesta, jotka soveltuvat kuvantamisyksikön johtamiseen.

Aineiston keruu oli määrällistä ja se toteutettiin strukturoidulla Webropol-kyselyllä. Kohderyhmänä tutkimukselle olivat kaikki eräässä suomalaisessa yksityisessä terveystalossa työskentelevät röntgenhoitajat. Tutkimustuloksista nousi hyvin erilaisia kokemuksia päivittäisjohtamisen osa-alueista, ja myös selkeitä toiveita sen kehittämiseksi.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä röntgenhoitajien päivittäisjohtamisen kehittämisessä mutta tutkimusvastaukset voivat palvella myös muualla röntgenhoitajia johtavia lähiesimiehiä.

2 RÖNTGENHOITAJAN AMMATTI

Röntgenhoitaja hoitaa ja tutkii potilasta terapeutin (sädehoito) sekä radiografian (kuvantaminen) menetelmin. Röntgenhoitajat voivat työskennellä sairaaloissa, terveyskeskuksissa, lääkäri- tai eläin-

lääkäriasemilla ja teollisuuden, tutkimusten tai tuotekehittelyn parissa. (Ammattinetti 2016.) Röntgenhoitajat suorittavat itsenäisesti röntgenkuvauksia (natiivi-, ja tietokonetomografiakuvaukset) tai avustavat niissä (läpivalaisut ja angiografia). Myös magneetti- sekä isotooppikuvaukset kuuluvat röntgenhoitajille. Työssä vaaditaan kaikilla osa-alueilla hyvää anatomian sekä fysiologian tuntemusta, tietoa sairauksista sekä lääkehoidon tuntemusta. Röntgenhoitajat antavat potilaille tiettyjen tutkimuksien yhteydessä varjoainetta, tehosteainetta tai radiolääkettä suonensisäisesti tai muualle elimistöön, kuten ruoansulatuskanavaan. Röntgen ei siis ole pelkkää kuvantamista, vaan potilaiden hoitoon kuuluu myös esimerkiksi kuvantamishjattua näytteenottoa ja toimenpiteitä, kuten pallolääjennuksia. Kuvantamishjauksessa avulla voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka voisivat muuten vaatia leikkauksen. (Pohjois-savon sairaanhoitopiiri 2016.)

Röntgenhoitajat ovat säteilyn käytön ammattilaisia, ja säteilysuojelulainsäädännön (Säteilylaki 1991/592) määräyksiin huolehtivat omasta sekä muiden turvallisuudesta käsittäen muun muassa koulutautumisen, säteilyaltistuksien seurannan ja epäkohtien esiin tuomisen säteilystä vastaaville johtajille tai toiminnan harjoittajille. Tutkimukseen jossa käytetään ionisoivaa säteilyä, tekee lähteen aina lääkäri. Säteilylle altistavan toimenpiteen suorittajalla (röntgenhoitaja, radiologian erikoislääkäri tai joku muu erikoislääkäri) on oltava toimenpiteen edellyttämä pätevyys sekä kokemus. Toiminnan harjoittaja vastaa myös siitä, että toimenpiteiden suorittamista koskevat vastuut ja menettelyt on järjestetty selkeästi. (Säteilylaki 1991/592 § 39b.)

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen mukaan röntgenhoitajat ovat Suomessa käytännössä täysöllistettyjä. Röntgenhoitajien laillistamismäärät ovat lähes kaksinkertaistuneet 2000-luvulla. (2008, 5.) Erilaisten muutosten ja uudistusten vuoksi keskinnäinen työnjako saattaa muuttua tulevaisuudessa myös kuvantamisen alalla. Esimiesten määrän väheneminen ja tehtävänsiirrot vaikuttavat myös röntgenhoitajien työnkuvaan. Röntgenhoitajan asiantuntijuuteen sisältyy työn joustava ja monialainen hallinta sekä osaamisen jatkuva kehittäminen (Valtonen 2000, 53.) Työ on monipuolista ja potilaskontaktit yleensä nopeita. Suuremmissa sairaaloissa röntgenhoitajat työskentelevät 3-vuorossa päivystyskuvantamisen palvelussa 24 tuntia vuorokaudessa. Laitteistojen määrä, laatu ja tutkimusmäärät vaihtelevat kuvantamisyksiköiden kesken.

Röntgenhoitajan työhön terveydenhuollossa sisältyy kuvantamistutkimusten lisäksi paljon muutakin. Työtehtävät vaihtelevat työpaikoittain, ja samassakin työyksikössä röntgenhoitajilla voi olla erilaisia työtehtäviä. Valtosen (2000) tekemässä väitöskirjassa röntgenhoitajan työnkuvaan itse kuvantamistyön lisäksi kuuluu muun muassa laadun kehittäminen, oppimisen kehittäminen, taloushallinnolliset tehtävät, säteilyturvallisuuden liittyvät tehtävät, työturvallisuudesta ja työsuojelusta huolehtiminen, tietotekniset tehtävät (enenevässä määrin), viestintä, erilaiset huoltotoimet, oman työn suunnittelu ja kehittäminen (70-76.)

Tässä työssä röntgenhoitajan ydintehtävät ovat radiografisia menetelmiä, jossa työ koostuu kuvantamistutkimusten suorittamisesta potilaalle tämän sairauden toteamiseksi käyttäen sopivaa tutkimusmodaliteettia, eli kuvantamisenergiaa ja energian tuottamiseen käytettävää laitteistoa. (Valtonen 2000, 53.)

2.1 Röntgenhoitaja asiantuntijana kuvantamisessa

Mirja Valtonen (2000, 54) kuvaa röntgenhoitajan työtä asiantuntijatyönä, joka koostuu laadukkaan työskentelyn ominaisuuksista, potilaan kohtelun ehdoista sekä kuvantamisen teknisistä edellytyksistä. Valtosta mukaillen kaavioon on koottu asiantuntijatyön sisältöä useamman tutkimusmodaliteetin yksiköitä koskien.

LAADUKKAAN TYÖSKENTELYN OMINAISUUDET	POTILAAN KOHTELUN EHDOT	KUVANTAMISEN TEKNISET EDELLYTYKSET
<p>TYÖTAPA</p> <ul style="list-style-type: none"> -turvallinen -tehokas -taloudellinen -motivoitunut -laatutyö 	<p>TUTKIMUSTAPA JA INDIKAATIO</p> <ul style="list-style-type: none"> -lähete -muut tiedot 	<p>SÄTEILYÄ TUOTTAVA / HAVAITSEVA LAITTEISTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -energia (Kv, mAs, SAR, TE, TR...)
<p>REFLEKTOINTI</p>	<p>KUVAUSKOHDE</p> <ul style="list-style-type: none"> -asettelu -kuvan rajausta eli blendausta 	<p>LAADUNTARKKAILU</p> <ul style="list-style-type: none"> -kuvanlaatu -laatumittaukset -annostarkkailu
<p>YHTEISTYÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> -välitön -välillinen 	<p>POTILAAN OHJAAMINEN JA VALMENTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> -fyysinen -psyykinen 	<p>KUVIEN TALTIOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> -IP-levy / detektori -työasema -jälkikasittely -rekonstruktio -kuvansiirrot -kuvien taltiointi; PACS, CD
<p>ASIAKASPALVELU</p> <ul style="list-style-type: none"> -potilas -sidosryhmät -lääkäriyhteistyö 	<p>TURVALLISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> -säteilyturvallisuus -muut riskit 	<p>APUVÄLINEET, TUKIVÄLINEET LÄÄKINTÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> -kontrastiaine (jodi/gadolinium) -iv-kanylointi -happi -EKG -tippalaite

3 JOHTAMINEN

Yksi 1900-luvun alun tunnetuimmista johtamisteoreetikoista oli Frederick Winslow Taylor. Taylorin teorian mukaan työntekijöiden oli mukauduttava esimiehiin eikä esimiesten työntekijöihin. Työntekijät nähtiin työnteon välineinä ja koneina, joita johtajat manipuloivat. 1920- ja 1930-lukujen aikana Taylorin suuntauksen sijalle tuli kuitenkin ihmissuhdekoulukunta Elton Mayon luotsaamana. Teoria painotti parhaiden teknologisten menetelmien löytymisen lisäksi huomion kiinnittämistä työtä suorittaviin ihmisiin. Esimiehen tehtävä oli helpottaa työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista luomalla mahdollisuuksia kasvuun ja kehittymiseen. Siitä lähtien johtajuutta käsittelevälle kirjallisuudelle on ollut ominaista tuoda esille nämä kaksi koulukuntaa ja niiden näkemuserot. (Hershey & Blanchart 1990, 84-85.) Liikkeenjohtoa (*management*) ja johtamista (*leadership*) pidetään usein yhtenä ja samana asiana. Käsitteiden välillä on kuitenkin merkittäviä eroavaisuuksia. Liikkeenjohto on eräs johtamisen osa-alue, jossa organisaation tavoitteiden saavuttaminen on keskeisessä asemassa. Johtamista taas tapahtuu joka kerta, kun vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen tai toimintaan. (Hershey ja Blanchart 1990, 5.) Joustavasti toimivassa ja asiakaskeskeisessä organisaatiossa hyvä ihmisten johtaminen (*leadership*) on kuitenkin perusedellytyksenä onnistumiselle. (Juuti ja Vuorela 2015, 17.) Kuvantamisyksiköiden johtamista Yhdysvalloissa tutkinut Kester (2017, 13) kiteyttää väitöskirjassaan johtajuuden (*leadership*) viiteen näkökulmaan: näytä mallia, innosta visioon, haasta prosessit, mahdollista muiden toimet ja rohkaise sydäntä.

1900- ja 2000-luvun yhteiskunnallinen kehitys on ollut huimaa. Maatalousyhteiskunnasta on kehitytty dynaamiseksi teollisuusyhteiskunnaksi (Hershey ja Blanchart 1990, 3). Muutokset ovat heijastuneet töiden sisältöihin. Entisaikojen raskas, ruumiillinen työ on korvautunut vuorovaikutustaitoja vaativalla henkisellä työllä. (Juuti ja Vuorela 2015, 13-14.) Tutkimustulokset kertovat työuupumuksen oireista yli puolella työssäkäyvästä väestöstä. Vain työssään hyvin jaksavat kykenevät tarjoamaan myönteisiä asiakaskokemuksia. (Juuti ja Vuorela 2015, 13-14.) Nykyajan organisaatiokulttuuria kuvaa termit muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeys. Kilpailutilanne asettaa organisaatiot ääriarjoille monella tasolla. Toimintaa on tehostettava ja nopeutettava entistä taloudellisempaan suuntaan. Uudistuminen, innovatiivisuus ja luovuus ovat ehto monelle organisaatiolle. Menestyviä organisaatioita ovat ne, jotka kykenevät luomaan houkuttelevia mielikuvia asiakkaille ja lunastamaan ne hyvinä asiakaskokemuksina. (Juuti ja Vuorela 2015, 13-14.) Menestyksellisillä organisaatioilla on kuitenkin yksi ja sama ominaispiirre, joka erottaa ne menestyksettömistä organisaatioista: tehokas ja dynaaminen johto. (Hershey ja Blanchart 1990, 82.)

Johtamisen kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja osaamiseen. Johtamisen taso ja laatu vaihtelevat eri organisaatioissa sekä työyhteisöissä. Hyvällä johtamisella luodaan hyvä ilmapiiri sekä terveyttä edistäviä toimintatapoja. Hyvä johtaminen on jaettava johtamista; kaikkien ollessa sitoutuneena samoihin päämääriin. Myös kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta on tärkeä. (Juuti ja Vuorela 2015, 23.) Jo 1930-luvun lopulla Chester I. Barnard toi esille klassikko teoksessaan (*The functions of the Executive*) johtajuuden sisältävän tavoitteiden saavuttamista sekä ihmisten kanssa, että heidän kauttaan, jonka vuoksi johtajan on oltava kiinnostunut niin tehtävästä kuin ihmisten väli-

sistä suhteista. Johtajuus on toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin siten, että he pyrkivät mielellään tavoitteisiin. (Hershey ja Blanchard 1990, 83.)

Henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle tärkeää on esimiehen kyky keskustella työntekijöiden kanssa, työntekijöiden mielipiteet huomioiden. Ihmiset yleisesti ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia, mutta huonoja tottelemaan ylhäältä tulevia käskyjä. Sitoutumista ja työmotivaatiota voidaan lisätä ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon, esimiehen työn ollessa erilaisten näkökulmien yhteensovittamista. Tavanomaista on, että esimiehen sekä työntekijän näkökulmat poikkeavat toisistaan. Päämääristä sekä tavoitteista keskusteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Tilanteissa joissa näkökulmat poikkeavat, esimiehen näkökulma jää useimmiten voimaan tämän aseman vuoksi. Tilanteet joissa henkilö joutuu luopumaan ajatuksistaan tai periaatteistaan esimiehen näkökulman vuoksi, alentaa työntekijän työmotivaatiota sekä heikentää ilmapiiriä työyhteisössä. Aito, arvostukselle sekä kunnioitukselle perustuva kohtaaminen auttaa kumpaakin osapuolta selvittämään tilannetta. Käskyvaltainen, autoritäärinen johtaminen aiheuttaa usein vihan tunteita johdettavissa. Työn ilo sekä oma-aloitteisuus kaikkoavat, ja vihantunteita saatetaan purkaa keskinäisiin ristiriitoihin tai työhön. Useiden organisaatioihin kulttuurissa uinuu kuitenkin edelleen hierarkia sekä autoritäärisyys, vaikka esimies olisikin ihmisiä kunnioittava ja demokratiaa kannattava. Esimiehen voi olla vaikea yhdistää toiminnassa toisiinsa ristiriitaisia ajatuksia ja toimintoja. (Juuti ja Vuorela 2015, 24-26.)

Johtamista ja tilannejohtamista tutkineiden Hershey ja Blanchardin (1990, 7) mukaan menestykselliseen johtajuuteen ja esimiestaitoon liittyy seuraavat osa-alueet: *tekniset, ihmisiin liittyvät sekä käsitteelliset taidot*.

Teknisen taidot pitävät sisällään kyvyn käyttää tietoa, menetelmiä, välineitä sekä tekniikoita jotka ovat välttämättömiä työn suorittamiseen. Tiedot saavutetaan kokemuksen ja koulutuksen kautta. Teknisten tietojen hallitseminen on tärkeää alemman tason johtajille.

Ihmisiin liittyvät taidot: Kyky ihmisten kanssa työskentelyyn. Motivaation ymmärtäminen sekä tehokkaan johtamisen soveltaminen sisältyvät tähän.

Käsitteelliset taidot: kyky ymmärtää organisaation monimutkaisuutta kokonaisuutena sekä omien toimintojen vaikutusta organisaatioon, joka saa toimimaan koko organisaation tavoitteiden mukaisesti (strategia). Merkityksellisin organisaation ylemmissä johtotehtävissä.

Hyvä johtaja omaa myös taidon diagnosoida ja tulkita tilannetta, johon yritetään vaikuttaa. Johtaja osaa mukauttaa oman käyttäytymisen sekä käytettävissä olevat voimavarat tilanteen vaatimalla tavalla. Myös kommunikointikykyyn tulee olla hyvä ja ulosannin selkeä, jotta ihmiset ymmärtävät mitä heiltä halutaan. (Hershey ja Blanchard 1990, 5.)

3.1 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen on käytännönläheinen ja kokonaisvaltainen johtamisen alue, jossa yrityksen strategia viedään päivittäiseen työhön, kehitetään toimintaa ja välitetään johdolle tietoa päivittäisistä toiminnoista. Se on jokapäiväistä työsuorituksen ohjaamista lähiesimiehen taholta. Päivittäisjohtamisella selkiytetään työntekijälle perustehtävät, toimintaa ohjaavat mallit ja tiedonvälityskanavat. Päivittäisjohtamisesta vastaava lähiesimies opettaa perusasioita, kehittää tiimityöskentelyä, arvioi ja mukauttaa, tukee ja motivoi sekä on tavoitettavissa taustalla. Esimies tasapainoilee jatkuvasti toiminnan tehokkuusvaatimusten, sekä asiakkaiden että työntekijöiden odotusten ristiaallokossa. Esimiehen päivittäisjohtamisen taidot vaikuttavat työyksikön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, joilla puolestaan on yhteys suorituskyykyyn sekä tuottavuuteen. (Hilden 2012, 17.)

Päivittäisjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat organisointi, vuorovaikutus sekä seuranta ja kehittäminen. Päivittäisjohtamisessa organisointiin kuuluu muun muassa työvuorosuunnittelu, perehdytys, rekrytointi ja työn ohjaus. Vuorovaikutukseen sisältyy taas viestintä, motivointi ja keskustelut (esimerkiksi kehityskeskustelut). Seuranta ja kehittäminen pitävät sisällään esimerkiksi työsuoritusten valvonnan ja reklamaatioiden/palautteiden käsittelyn. (Lehtinen 2012, 10.)

Tehokas johtaminen ja esimiestyö vaativat jatkuvaa ympäristön tarkkailua sekä vihjeiden tunnistamista. Johtamistyyli tulee sopeuttaa ympäristön ja tilanteen vaatimuksiin. (Hershey & Blanchart 1990, 163). Jokaisen työntekijän valmiuksien huomioiminen on tärkeää sekä johtamisessa, ohjaamisessa että valmentamisessa. Osaamista voidaan tarkastella kasvatustieteessä käytetyn asiantuntijaksi perehdyttämisen, valmentamisen sekä kokemuksen myötä. (Laurent 2006, 104.)

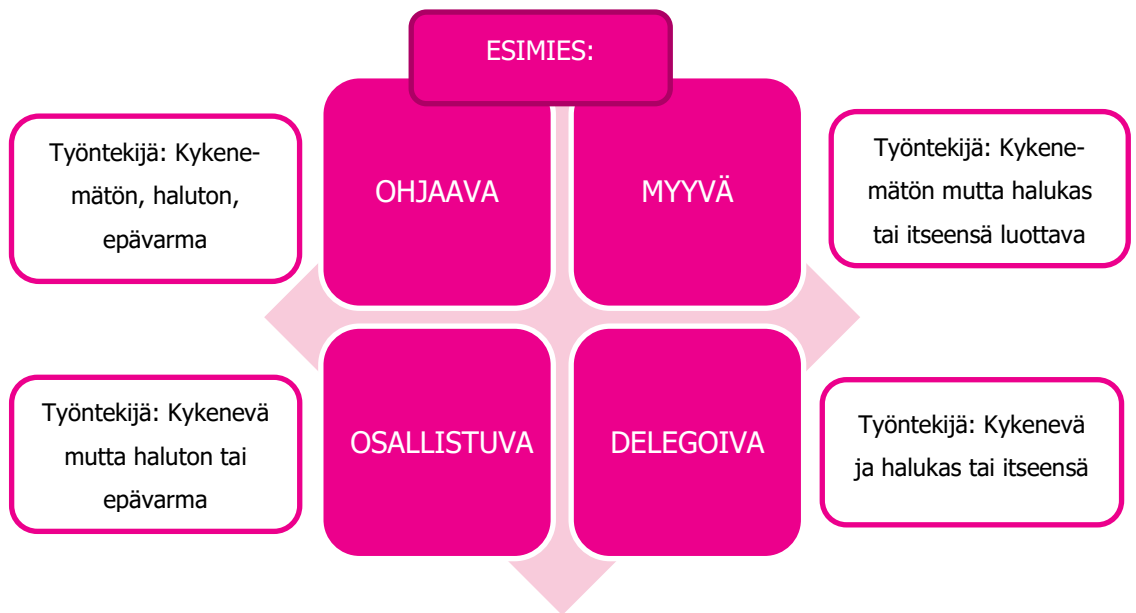
Tilannejohtamisen tai tilanteenmukaisen johtamisen käsite kehitettiin auttamaan esimiehiä johtamisen toiminnoissa ja päivittäisen vuorovaikutuksen kehittämisessä, jotta esimiehet ymmärtävät entistä paremmin tehokkaan johtamistyylin ja työntekijöiden valmiuksien välisen yhteyden. Päähuomio on esimiehen käyttäytymisessä suhteessa alaisiin. Hershey ja Blanchardin (1990, 163-164) tilannejohtamisen malli perustuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen: ohjaus ja ohjeet, esimiehen aikaansaama sosioemotionaalinen tuki ja työntekijöiden valmiustaso, jolla tehtäviä suoritetaan.

Työntekijöiden persoonallisuudet ja valmiudet ovat erilaisia, ja aloittelevaa ammattilaista johdetaan toisella tavalla kuin kokenutta ammattilaista. Myös ryhmien dynamiikka ja suorituskyyky sekä organisaatiokulttuuri vaikuttavat johtamistyylin valintaan. (Laurent 2006, 104.) Tilannejohtaminen perustuu tilanteeseen ja johdettavaan, ja "ainoa oikeaa" tapaa ei ole. Johtamistyylin valinta riippuu työntekijöistä ja heidän valmiustasostaan, joihin esimies pyrkii vaikuttamaan. (Hershey ja Blanchart 1990, 163-164.)

Jokainen on/on ollut joskus **aloittelija**. Ihmiset tuntevat uudessa työssä itsensä yleensä kömpelöiksi, aikaisempien oppien ollessa hetken kateissa mielestä. Koulutus ja kokemus auttavat omaksumaan uusia tilanteita. Osaaminen on sidoksissa usein tilanteeseen, eikä toisaalla opittua voi välttämättä siirtää suoraan uuteen. Uutena työntekijänä tulee tutustua tuotteisiin, palveluihin, asiakkaisiin, työkavereihin, työtiloihin ja uuden yrityksen kulttuuriin. Hyvä perehdytys auttaa usein toimimaan itsenäisesti varsin nopeasti. Mitä monimutkaisempi ja itsenäisempi työnkuva on, sitä enemmän aikaa kuluu oppimiseen ja sisäistämiseen. Aloittelija tarvitsee ohjausta ja tukea. Perehdytettävä aloittelija kuluttaa usein myös muiden työntekijöiden energiaa. Onkin tärkeää auttaa aloittelija kriittisen ensimmäisen vaiheen yli **kehittyneeksi aloittelijaksi**, jolloin henkilö kykenee työskentelemään pääsääntöisesti itsenäisesti, mutta tarvitsee vielä ohjausta. Ohjeet saadessaan työntekijä kykenee työskentelemään kohtalaisesti. **Pätevä** työntekijä hallitsee jo työnsä ja on tuottava jäsen ryhmässä. Huomio on kiinnittynyt ryhmän yhteiseen tehtävään tai päämäärään. Pätevä osaa toimia itsenäisesti ja tukee tarvittaessa muita. Pätevät työntekijät ovat organisaation kannalta tärkeitä, sillä he hoitavat työnsä hyvin ja ovat vastuullisia. **Taitaja** hallitsee työnsä hyvin kokemukseen ja koulutukseen luottaen. Taitaja ajattelee laajasti sekä strategisesti - myös koko ryhmän toimintaa. Taitaja kykenee kehittämään uusia toimintatapoja kokemustensa pohjalta. **Asiantuntijalla** on laaja varasto ratkaisuvaihtoehtoja erilaisiin tilanteisiin. Asiantuntija hakee uusia toimintamalleja, ja pitää yllä positiivista ilmapiiriä. Huomio suuntautuu mahdollisuuksiin, ja hän kehittää uutta. Työllä edistetään myös motivaatiota ja ryhmän sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Ryhmän esimiehen on tärkeä olla asiantuntija, mutta ryhmässä voi olla muitakin asiantuntijoita. (Laurent 2006, 105-106.)

Oudot ja uudet tilanteet saattavat ajaa asiantuntijan jossakin vaiheessa työuraa kriisiin, joka näkyy vastarintana tai vetäytymisenä tilanteesta. Kriisi voi olla jonkin uuden alku, mutta myös tie katkeroitumiselle. Esimiehiltä tarvitaan usein kärsivällisyyttä ja halua opastaa rutinoitunutta ja kriisiytynettä asiantuntijaa eteenpäin. (Laurent 2006,106-107.)

Tilannejohtamisen malli (KUVIO 1) kuvaa kuinka erilaisia alaisia tulisi johtaa eri tilanteissa. Malli keskittyy esimiehen ja alaisen väliseen toimintaan. Ryhmässä työmotivaatio ja osaaminen vaihtelevat eri syistä. Syyt voivat johtua työolosuhteista tai työn ulkopuolisista asioista. Esimiehen tulee kuitenkin suhtautua jäsenen sen hetkiseen suoritukseen, eikä miettiä millainen suoritus voisi olla tai millainen se yleensä on, ja johtaa työntekijää sen mukaan. (Hersley ja Blanchard 1990, 166.)



KUVIO 1. Tilannejohtamisen johtamistyyli (Hersley ja Blanchard 1990, 166.)

Ohjaava tyyli sopii silloin, kun henkilön tai ryhmän kyvyt ja taidot ovat vähäiset ja ohjaus on tarpeen. Alaiselle kerrotaan mitä tehdään, missä ja kuinka. Johtaminen sisältää enemmän ohjeita ja vähemmän keskustelua. Avaintermejä ovat *opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen*.

Myyvä tyyliä käytetään tilanteessa, jossa henkilöllä tai ryhmällä on motivaatiota ja halua yrittää, mutta osaamista vielä puuttuu. Esimies antaa mahdollisuuden keskusteluun ohjeistuksen lisäksi. Sitouttaminen organisaatioon on tässä vaiheessa tehokasta. Avaintermejä ovat *selittäminen, suostuttelu tai selventäminen*.

Osallistuvaa tyyliä käytetään, kun henkilö tai ryhmä ovat osaavia mutta tarvitsevat vielä tukea itseluottamuksen rakentumiseen. Tyyli sopii myös tilanteisiin, jossa henkilön motivaatio on laskenut esimerkiksi liiallisen työmäärän vuoksi. Rungas keskustelu, tuen antaminen ja vähäinen ohjeistus ovat tärkeässä roolissa. Avaintermejä ovat *yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen*.

Delegoiva tyyli sopii silloin, kun henkilö tai ryhmä ovat sekä osaavia että motivoituneita ja luottavat itseensä ilman esimiehen antamia ohjeita. Ohjeiden kuten mitä, missä ja milloin antaminen ei ole tarpeellista. Esimies ja organisaatio tarjoavat puitteet sekä tarvikkeet työlle - työntekijä tai ryhmä tekee lopun itsenäisesti. (Hershey & Blanchard 1990, 170-172.)

3.1.1 Strategian mukainen toiminta

Johtamista voidaan kuvata johtajan ja johdettavien väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa he yrittävät yhdessä saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet. Johtamisprosessin lähtökohtana ovat organisaation visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtamisessa onkin kyse kyvystä laaja-alaiseen visiointiin sekä strategiseen ajatteluun. (Sydänmaanlakka 2012, 114-116.) Strateginen johtaminen on moninaista, ja sen määrittelemisen yksiselitteisesti on vaikeaa. Organisaatiolla voi olla konsernistrategian lisäksi markkinointistrategia, tuotantostrategia, henkilöstöstrategia ja niin edelleen. Strategiaa löytyy siis kaikkialta. Laki ei pakota strategian luomiseen, vaan organisaatiot näkevät strategian tarpeelliseksi.

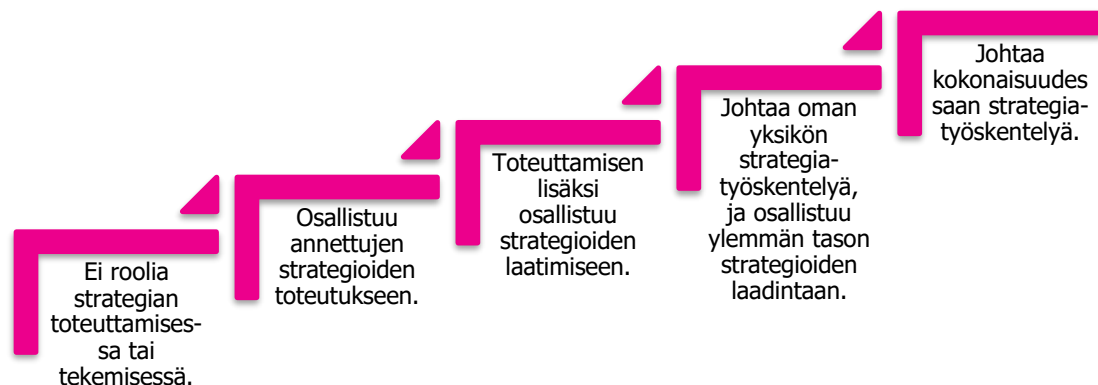
Henkilöstön kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta. Strategiassa on luotu visio, johon organisaation on päästävä jotta se menestyy. (Juuti ja Vuorela 2015, 71.) Johtamistutkija Henry Mintzbergin mukaan strategia antaa organisaatiolle suunnan. Strategiaa tarvitaan myös kohdistamaan organisaation tekemisiä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä puuhastele-massa omiaan. Strategia määrittelee myös organisaation identiteetin, ja strategia tuo tarvittavan johdonmukaisuuden organisaatioon. Strategia on myös vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi. (Juuti ja Luoma 2009, 24-27.)

Strategian tarkoitus on työntekijöiden lisäksi palvella myös asiakkaita ja sijoittajia. Hyvän strategia-johdannon tulisi pitää sisällään vision, mission ja arvojen lisäksi kuvaus yrityksen tilanteesta, mahdollisuuksista ja haasteista. Strategiassa kerrotaan myös uniikilla ja selkeällä tavalla; mitä, kenelle ja miten. Lisäksi kirjattuna tulisi olla perusta menestykselle (ydinosaaminen ja kilpailuetu) sekä toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Strategian toteutumista tulee seurata, ja tarvittavia muutoksia tulee kyetä tekemään. Seuranta voi olla esimerkiksi asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyden sekä hallituksen työskentelyn seuranta. (Kurkilahti 2015.)

Strategia on siis:

- visio eli pitkän tähtäimen suunta,
- menestyksen resepti,
- tapa, jolla resursseja hyödynnetään muuttuvassa ympäristössä,
- kilpailuedun, ainutlaatuisuuden ja ylivoimaisuuden lähde sekä
- tapa, jolla täytetään markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. (Juuti ja Luoma 2009, 25-26.)

Strategiatyöskentely on johdon vastuulla. Työn ei tule kuitenkaan jäädä ylimmän johdon toiminnaksi. Strategiatyön tulisi olla osallistavaa ja henkilöstöä mukaan ottava sekä houkuttelevaa. Strategia on ennenkaikkea johtoasemassa olevien työtä – ei ainoa tehtävä, mutta yksi tärkeimmistä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu yksilön ja strategian suhdetta.



KUVIO 2. Strategian suunnittelun ja toteutuksen tasot yksilön kohdalla (Juuti ja Luoma 2009, 31.)

Vastuu strategian viestinnästä on aina ylimmällä johdolla. Isoissa organisaatioissa strategiasta vastaavat johtajat osallistuvat usein eri osastojen ja työryhmien palaveriin. Osallistumalla voidaan selventää yrityksen strategian käytännön merkitystä sekä vaikutusta kuhunkin ryhmään. Organisaation strategia on useimmiten työntekijöille käsitteellinen ja monimutkainen suunnitelma. (Laurent 2006, 55-56.)

Lähiesimies ei johda päätoimisesti strategista toimintaa, mutta toteuttaa organisaation strategiaa muuttamalla sen käytännössä näkyväksi työyhteisössä (Aarva 2009, 88). Esimiehen hallussa tulee olla ryhmän työkieli, jolle voidaan kääntää strategisesti merkittävät asiat. Ryhmän esimiehen tehtävä onkin toimia viestinviejänä strategisen johtajan sekä oman ryhmän välillä. Strategian ydinkohdat kannattaa tiivistää muutamaan, kaikille ymmärrettävään asiaan, jotka liittyvät työntekijöiden ja työryhmän arjen toimintaan. (Laurent 2006, 55-56.)

Organisaatiossa asiakaslähtöisyys voi olla kilpailustrategia, jolloin toiminnan tulee olla tuottavaa mutta asiakaspalvelutilanteelle tulee olla tilaa. Ohjauksena voidaan käyttää yrityskulttuurin sekä toimintatapojen juurruttamista valmentamalla. Tällaisen organisaation toiminta muodostuu asiakkaiden tuntemisesta, tiedon hallinnasta sekä tiedon hyödyntämisestä markkinoinnissa, myynnissä sekä asiakaspalvelussa. Toiminta perustuu tarkkoihin ohjeisiin asiakaspalvelua koskien. Organisaatioissa joissa kilpailustrategiana on esimerkiksi palvelujohtajuus, voidaan käyttää hyvin erilaisia ohjaukskeinoja monella eri tasolla. (Laurent 2006, 61.) Arvolupausta (asiakaslupaus, palvelulupaus) voidaan pitää sanallisena julkilausumana, jolla sovitetaan yhteen yrityksen yksilöllisen kilpailukyvyyn sekä tarkoin määritellyn asiakasryhmän tarpeet ja preferenssit. Lupaus toimii myös kommunikaation välineenä, joka yhdistää organisaation henkilöstöä ja asiakkaita toimimalla tärkeänä ohjaavana periaatteena. (Kuortti 2014, 34.)

3.1.2 Henkilöstön kehittymisen ja oppimisen johtaminen

Kasvun ja oppimisen asenteen sisäistäneiden johtajien lähtökohtana on usko mahdollisuuksiin ja kehitykseen inhimillisestä näkökulmasta. Usko koskee sekä heitä itseään että heidän alaisiaan. He käyttävät organisaatiota kasvun moottorina itselleen, työntekijöilleen sekä koko yritykselle sen sijaan, että johtajuutta käytettäisiin oman suuruuden ilmaisuun. (Dweck 2016, 216.) Organisaatioiden keskeisin voimavara ovat ihmiset, ja heidän osaamisensa. Organisaatiot menestyvät saamalla ihmisten äärettömän energian käyttöönsä ja kohdentamalla sen oman ydintehtävän suuntaan. Ydintehtävän ja -osaamisalueen tulee olla riittävän kirkas, ja sen osaamisen tulee olla parempaa kuin muilla kilpailijoilla. (Juuti ja Vuorela 2015, 71.) Menestys edellyttää henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen kehittämistä. Jotta nykytila ja organisaation visio saadaan kohtaamaan, on eri tavoin kehitettävä organisaation toimintaa sekä henkilöstöä. Osaaminen ja osaava henkilökunta tulevat esille usein yhtenä yrityksen mahdollisista vahvuuksista. Se voi olla myös yksi kilpailutekijä. Osaaminen ja sen johtaminen on noussut isona strategisena tekijänä vasta reilun parinkymmenen viime vuoden aikana. Muun muassa henkilöstöjohtaminen sekä tiedon- ja osaamisen johtaminen ovat käsitteinä löytäneet tiensä liiketoiminnan strategiseen johtamiseen. (Juuti ja Luoma 2009, 76-77.) Oppimisen ja kehittymisen edistäminen ovat yrityksen kannalta merkittäviä tekijöitä. Osaamisen johtamisen periaatteet organisaatiossa Juutia ja Luomaa (2009, 83-84) mukailten:

- Osaaminen on materiaalisia voimavaroja tärkeämpää.
- Menestyminen organisaatiossa riippuu kyvystä johtaa sisäisiä voimavaroja.
- Osaamisen tunnistaminen ja käyttöönotto.
- Yksilöllisen osaamisen kasvaminen kollektiiviseksi osaamiseksi vuorovaikutuksen avulla.
- Nykyosaamisen lisäksi tarkasteltava myös tavoitteellista osaamista (vision tärkeys).
- Osaamisen kehittäminen on yksilötason toimenpiteitä.
- Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen tulee olla osa päivittäistä esimiestyötä.

Riitta Viitalan (2002) osaamisen johtamista koskevan väistökirjan mukaan haastatteluaineistosta nousi esille toive esimiehestä, joka yhdessä alaisensa kanssa määrittelee osaamisen kehittämisen suuntia sekä tarpeita. Esimiehen tulisi tukea määrätietoisesti myös yksilö- ja ryhmätason oppimisprosesseja.



KUVIO 3. Esimiehen tehtävät osaamisen johtajana (Viitala 2000, 126.)

Esimiehen tulee hahmottaa oman vastualueensa strategia, visio sekä ydinosamisalueet. Sen hetken tason mittaamiseksi voidaan tehdä erilaisia kartoituksia, joiden tuloksena syntyy tietynlainen kuva siitä millä tasolla kukin ydinosamisalue on, ja millä tasolla sen tulisi tulevaisuudessa olla. Näiden kahden väliset "kuulut" kertovat millaisia kehittymistarpeita edessäpäin on. Kehittymistarpeiden kartoituksen jälkeen voidaan siirtyä ryhmien ja yksilöiden koulutustarpeiden tarkasteluun. Koulutuksia voivat olla esimerkiksi kurssit, luennot, seminaarit, työkierto, sijaisuus, projektit sekä kouluttajana toimiminen. Kehittämisestä tulee hyötyä sekä organisaation että yksilön. Koulutustoiminta voi olla avointa, jossa eri organisaatioista tulevat kohtaavat toisensa ja voivat vaihtaa tietoja sekä kokemuksia eri käytännöistä. Organisaatiokohtaisissa kouluotuksissa käsitellään oman organisaation asioita syvällisesti. Näin saadaan luotua verkostosuhteita organisaation sisälle. (Juuti ja Vuorela 2015, 72-73.)

Esimiesten on tärkeä muistaa, että työyhteisö joka ei jatkuvasti kehity, kuolee pois. Ihmiset jotka eivät opi uutta ja uudistu, näivettynät ja menettävät mielenkiintonsa. Vain tuoreutensa säilyttänyt, viреä organisaatio voi luottaa olemassaoloon ja menestykseen myös pidemmällä aikavälillä. (Juuti ja Vuorela 2015, 73.) Työyhteisö ei myöskään ole tuloksellinen ellei sitä kehitetä jatkuvasti. Ihmisillä on usein erilaisia mielikuvia eri organisaatioista, ja nämä mielikuvat vaikuttavat siihen mihin organisaatioihin ihmiset hakeutuvat töihin. Organisaatio jolla on hyvä maine sekä tarjolla sopivia haasteita, houkuttelee alansa parhaita ihmisiä töihin. Hyvä työnantajakuva muodostuu siitä että organisaatiossa työskentelevä henkilöstö kertoo työpaikan myönteisistä puolista organisaation ulkopuolelle. Hyvä maine edellyttää puheiden ja mainosten lisäksi työntekijöiden aitoa viihtyvyyttä. Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutellessa hyviä ja osaavia tekijöitä työtiimiin. Työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikalta. Osaamisen kehittäminen on ammattitaidon kehittämisen lisäksi suuressa määrin myös kehittävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti ja Vuorela 2015, 57-58.)

Uuden työntekijän kohdalla huolellisesti toteutettu perehdytys ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja työhyvinvoinnin tukemista. Keskeisin tavoite perehdyttämisessä on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut sekä kuuluvansa yhtenä tärkeänä osana työyhteisöön. Organisaatioissa tulisi olla perehdytysuunnitelma, josta käy ilmi kuka uuden työntekijän ottaa vastaan ja esittelee työyhteisölle. Suunnitelmasta tulisi käydä myös ilmi miten henkilö saa tietoja organisaation toiminnasta ja yksiköiden toiminnasta. Onkin tärkeä etukäteen miettiä, miten henkilölle kerrotaan esimerkiksi organisaation arvoista ja strategiasta, työskentelytavoista sekä oman osaston toiminnasta ja tavoitteista. Hyvin suoritetusta perehdytyksestä seuraa luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin sekä luottamushenkilöihin. Hyvin suoritettu perehdytys luo myös hyvän perustan työssä viihtymiselle sekä työn ilon kokemiselle. (Juuti ja Vuorela 2015, 63-64.)

Työnopastus tähtää itse työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastuksella pyritään työn sisällöllisen hallinnan lisääntymiseen ja näin mahdollistetaan itsenäinen työskentely mahdollisimman piano mien tehtävien parissa. Työnopastuksella tähdätään ammatillisten tietojen ja taitojen omaksumiseen. Työhön tulevalta henkilöltä ei voi vaatia kunnan työtuloksia mikäli opastus on ollut puutteellinen tai se on laiminlyöty kokonaan. Mikäli esimies ei ehdi tai osaa suorittaa työhönopastusta, hän voi delegoida sen erikseen nimetylle henkilölle. Ennen työnopastuksen delegointia on hyvä varmistua että kyseinen henkilö osaa ja haluaa opastaa toisia ja että hänellä on aikaa ja resursseja työnopastuksen suorittamiseen. Opastuksen tulee olla innostavaa, jolloin into tarttuu myös opastettavaan. Ensimmäiset päivät ovat kriittisiä mielikuvien muodostumisen kannalta. (Juuti ja Vuorela 2015, 64-65.)

Juuti & Vuorela (2015) tarkastelevat työskentelyä oppimisprosessina, jossa ammatilliset valmiudet opitaan työn äärellä. Työnopastus ja perehdytys ovat tärkeitä elementtejä työn aloituksessa. Vain työtä tekemällä voi kuitenkin kohdata ne haasteet joita todellisuudessa eteen tulee, ja jotka opettavat tekijäänsä. Työn tekeminen antaa mahdollisuuden saada palautetta ja tarvittaessa korjata toimintaa jatkossa. Hyvä esimies antaa työntekijälle hänen kykyjen sekä taitojen mukaisia haasteita. Tällaista oppimisprosessia voi edelleen tehostaa, mikäli esimies luo ohjaavan suhteen henkilöstöön auttaen tätä työskentelyyn liittyvien haastaiden kohtaamisessa. Ohjaavassa suhteessa esimies kannustaa työntekijää tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan. Mikäli henkilö onnistuu tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan, hän voi luoda uudistuvan suhteen suoritettavaan asiaan. On kuitenkin esimiehestä sekä organisaatiosta riippuvaa, saako työntekijä avointa ja aitoa palautetta oppimisen perustaksi. Esimies voi edistää työsuoritusta, mikäli hän tarjoaa tukensa haasteiden erittelyyn ja suoritusten tarkasteluun. Esimiehen tulee luoda tavoitteet jotka palvelevat kehittymistä. Tässä työssä esimies tarvitsee kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja, ja esimies on roolimallina työntekijälle. Roolimalli ja esimerkki voi olla myös kokeneempi työntekijä joka toimii uuden työntekijän mentorina ohjaten ja antaen palautetta. Vertaisuhteen vuoksi mentori ei kuitenkaan korvaa esimiestä. (Juuti ja Vuorela 2015, 69-70.)

Oppimisprosessin syntymisen voi estää rankaisemalla virheistä. Valitettavasti useimmat meistä ovat jo varhain oppineet näkemyksen, ettei virheitä saa tehdä. Kuitenkin virheet opettavat, mikäli niitä tarkastellaan rakentavasti ja työntekijää tukevasti. Rankaiseva käytös johtaa sulkeutumiseen, eikä

suorittamisesta tai työtuloksista enää uskalleta puhua. Ihmisten keskustellessa avoimesti ääneen työkokemuksistaan voi koko työyhteisö oppia. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ja empatiaa ohjata organisaatiota oppimisen tielle, jossa toimintaa voidaan parantaa omien suoritusten sekä innovatiivisten työskentelytapojen kautta. (Juuti ja Vuorela 2015, 70.)

Simelius (2003, 73-74) kuvaa väitöskirjassaan, että oppimista tarvitsevat yksiköt ja henkilöt hankkivat ja kehittävät sopivia tapoja tehdä kehitystyötä. Nämä tavat sisältävät erilaisia normeja, ideoita sekä sääntöjä, jotka ohjaavat kehitystyötä ja oppimista. Kaikkia henkilöitä, jotka osallistuvat oppimisen organisoimiseen, voidaan kutsua toimijoiksi, oppimisen verkoston vaikuttajiksi. Eräs toimitusjohtaja kuvaakin väitöskirjassa, että ”kun yrityksen toimintaympäristö monimutkaistuu ja vaikeutuu, ei se voi muuten onnistua kuin kehittämisen ja koulutuksen kautta.” Esimiehen vastuulla onkin aistia, millaisia kehittämistarpeita toiminnassa on, ja reagoida niihin. Hyvän kehittämistoiminnan tulee perustua ihmisten oman työn tuntemukselle, jonka vuoksi jokaisen olisi saatava osallistua työyhteistönsä kehittämiseen. Avoin keskustelu on kehittämistoiminnan kulmakivi, jonka turvin voidaan tarkastella toimintaan liittyviä kipeitäkin kohtia. Esimiehen tulee tuntee oman roolinsa työyhteisön jatkuvan kehittämisen käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Työyhteisö ei ole koskaan valmis. Tärkeä on pitää yllä jatkuvaa liikettä, joka suuntautuu kohti haluttua tilaa, vaikkei sitä koskaan saavutettaisi käytännössä. Ongelmissa piehtaroinen sijaan työyhteisössä tulisi keskittyä ratkaisuihin, ja esimiehen on johdattelava ihmisiä ratkaisupuheeseen. Ihmisten tunnistaessa itsessään sekä muissa voimavaroja, he huomaavat kykenevänsä ratkaisemaan yhdessä ongelmia. Tämä on oivallinen tie hyvään työyhteisöön sekä itsetuntoa kohottavaan työskentelyyn. Ratkaisut syntyvät, kun voimavaroja uskalletaan koetella. (Juuti ja Vuorela 2015, 74-76.)

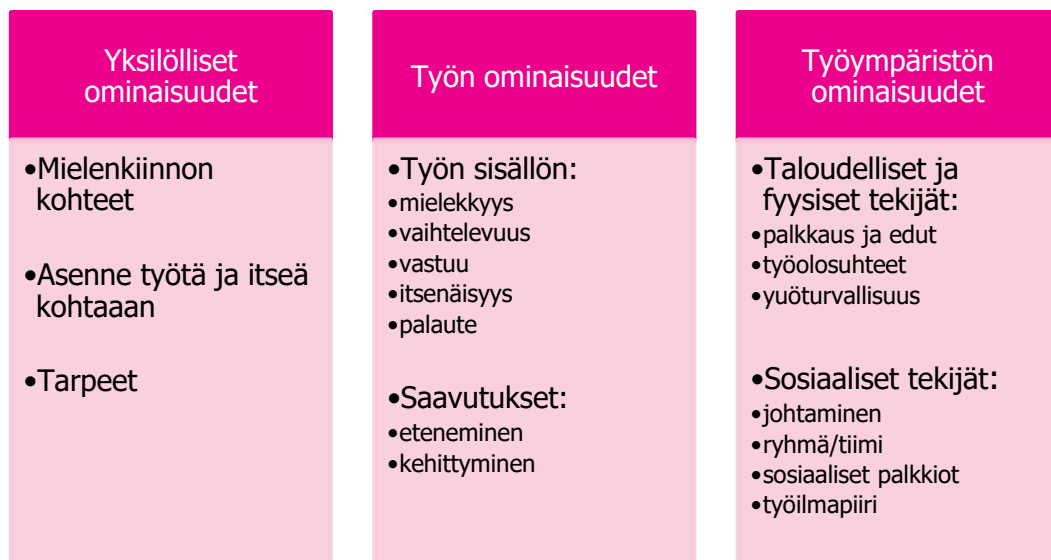
3.1.3 Henkilöstön kannustus ja motivointi

Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna menestyviä ovat ne yritykset, jotka onnistuvat motivoimaan ja ohjaamaan työntekijöitään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kannustuksella ja palkitsemisella (aineeton sekä aineellinen) voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. (Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund 2004, 9.) Termit työtyytyväisyys ja motivaatio sotketaan kuitenkin usein toisiinsa niiden tarkoittaen eri asioita: työtyytyväisyys on työntekijän emotionaalinen kokemus työtä koskien, kun taas motivaatio on ikään kuin eteenpäin työntävä voima, jonka kautta työtyytyväisyys muodostuu. (Alshallah 2004, 47).

Motivaatio ja työmotivaatio ovat ehkä monimutkaisempia kokonaisuuksia kuin ajatellaan. Työmotivaatioita voidaan selittää esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkialla tai Herzbergin kaksifaktoriteorialla, sisäisen ja ulkoisen motivation tekijöillä sekä työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja persoonallisuudella. Hershey ja Blanchardt (1990, 17-19) ovat luoneet teoreettisen viitekehyksen motivaation ja käyttäytymisen ymmärtämiseksi esimiestyössä. Käyttäytyminen on lähtökohtaisesti aina päämääräsuuntautunutta. Ihminen motivoituu halusta saavuttaa jokin päämäärä. Tavoite tai päämäärä ei kuitenkaan ole aina tiedostettua toimintaa. Huomattava osa ihmisen motivaatiosta onkin

piilevänä pinnan alla. Ihmiset ja työntekijät ovat erilaisia kykyjensä sekä "mitä haluan tehdä" (motivaatio) suhteen. Henkilön motivaatio riippuu motiiveista (tarve, halu) jotka ovat ihmisessä itsessään. Motivaatio jonkin asian tai työtehtävän suorittamiseen tulee päämäärästä eli kannustimesta. Kannustin liitetään usein taloudellisiin palkitsemismuotoihin. Palkitseminen voidaan kuitenkin nähdä laajemmin ei-konkreettisina palkintoina, kuten kiitoksena tai päätösvallan lisääntymisenä jotka ovat vähintään yhtä tärkeitä käyttäytymisen suuntaajia.

Henkilöstön hyvinvointiin panostamisesta on tutkitusti hyötyä organisaation taloudelle jo muun muassa sairaus-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia ajatellen. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa myös organisaation imagoon. Henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella, vaikka motivation syntyyn ja ylläpitoon on monia tekijöitä. Motivaatio voikin olla sisä- tai ulkosyntyistä. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoiseen ärsykkeeseen ja on näin ollen johdettavissa ulkoapäin. Sisäinen motivaatio taas perustuu toiminnasta saatavaan tyydytykseen. (Piirainen 2012, 14.)



KUVIO 4: Työmotivaation osatekijät organisaation näkökulmasta (Piirainen 2012, 21.)

Johtamisprosessin vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja työntekijän välillä, ja suhdetta voi kuvailla aidoksi dialogiksi. Esimiehen tulisikin miettiä motivoinnin keinot kyseiselle työntekijälle sopiviksi. (Sydänmaanlakka 2012, 19.)

Tärkeimmät työsuoritukseen vaikuttavat tekijät ovat **osaaminen ja työmotivaatio**. Ihanteellisin tilanne on, kun työntekijä sekä osaa että haluaa. Työ on parhaimmillaan kuin leikkiä; kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon voidaan suhtautua huumorilla ja josta saadaan voimavaroja. Työ tarjoaa sopivasti haasteita, ja se on kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä, sekä siitä saa palautetta. Työntekijän tehtyä samaa työtä noin viiden vuoden ajan, tutkimusten mukaan työmotivaatio alkaa laskea. Työn sisällön sovittaminen osaamista vastaavaksi on keino jolla esimies voi huolehtia, että työntekijä oppii uutta jatkuvasti säilyttäen työmotivaationsa. Työ joka sopii ihmiselle ja vastaa tämän mielenkiinnon kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle, sisäiselle motivaatiolle. Jokainen haluaa

saada hyväksyntää, ja tuntee tekevänsä sekä hyvää että arvokasta työtä hyvän elämän perustana. Toisena ääripäänä työ tuntuu rangaistukselta, ja työntekijää saatetaan pahimmillaan savustaa ulos erilaisin keinoin tai kiusata työpaikalla. (Juuti ja Vuorela 2015, 79-80.)

Työn sisällön kehittämistä ja rikastamista voidaan toteuttaa monella tapaa. Itse sisältöä voidaan muokata toimivammaksi kokonaisuudeksi. Työhön voidaan liittää myös suunnittelua ja valvontaa, jolloin työntekijä saa sekä suunnitella työtään että valvoa lopputulosta. (Juuti ja Vuorela 2015, 81.)

Tutkimukset kertovat, ettei suomalainen esimies jaa palautetta juurikaan alaisilleen työsuorituksista. Myönteisen palautteen saaminen antaa kuitenkin lisää voimavaroja, joiden avulla kyetään kohtaamaan vaikeatkin työt. Esimiehen tulee kuitenkin tuntee työ, ja mitä työntekijä on saanut työssään aikaan. Jokainen haluaa tulla huomatuksi omien työsuoritustensa kautta. Esimiehen velvollisuus onkin tietää, mitä työntekijä on tehnyt ja saanut aikaan. Työstä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää jokaiselle. Kun työpaikalta lähtiessään on virkeä, on työ mitoitettu oikein. Työ ei saa olla raadantaa. Työ on elämän suola, vaikka elämään paljon muutakin hyvää liittyy. Mielekäs työ on tekijälleen ilon lähde. Työn tulisi olla kiinnostavaa, itsenäistä, kehittävää sekä monipuolista. (Juuti ja Vuorela 2015, 81-83.)

3.1.4 Ristiriitatilanteiden hallinta ja johtaminen

Useissa organisaatioissa on aukikirjoitetut arvot ja henkilöstöpolitiikka, jossa määritellään, kuinka erilaisiin ongelmatilanteisiin suhtaudutaan. Esimiehen voi olla vaikea puuttua jämäkästi ongelmiin, ellei tukena ole yhteisesti sovitut toimintamallit tai -tavat. (Järvinen 2014, 105.) Esimiestyöhön liittyy usein vaikeita tilanteita, eivätkä esimerkiksi tunnetason ristiriidat ole helppoja asioita ratkaistavaksi. Jännitteitä voi synnyttää myös esimiesasemaan liittyvä ristiriita, joka aiheutuu johdon ja työntekijän näkemuseroista. Esimies voi usein kokea olevansa niin sanotusti puun ja kuoren välissä. (Juuti ja Vuorela 2015, 133.) Esimiehen rooli työelämässä on myös sovittaa erilaisia näkökulmia yhteen, ja on varsin tavanomaista että esimiehet kohtaavat työssään ristiriitoja. Ristiriidat itsessään eivät ole huono asia. Merkityksellistä on ristiriitojen käsittely; tuleeko seurauksista myönteisiä vai kielteisiä. Ratkaisematta jäänyt tai työyhteisössä hiljaa kytevä ristiriita kuluttaa voimavaroja. Ristiriitojen taustalla saattaa olla monenlaisia tekijöitä. Kyse useimmiten on kuitenkin vallasta. Työpaikat ovat yhteisöjä, joissa on tietty hierarkia ja nokkimisjärjestys. Valtaa käytetään vain sanomalla jotain. Liiallinen oman edun tavoittelu on haitallista työpaikan ihmissuhteille. (Juuti ja Vuorela 2015, 111.)

Ongelmat sekä niiden ilmeneminen ovat ainutlaatuisia, eikä ole olemassa kahta täysin samanlaista ongelmatilannetta. Ongelmien sekä niiden ilmenemisen yksilöllisyyteen vaikuttavat työyhteisön historia, kulttuuri, toimintaympäristö sekä työtehtävien sisältö. Tyypilliset ongelmat voidaan jakaa karkeasti neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
- henkilölähtöiset ongelmat sekä
- kärjistyneet ongelmat ja ristiriidat yhteisössä. (Järvinen 2014, 105-106.)

Erilaisilla muutoksilla organisaatio hakee usein parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta tai kasvua. Tyyppisiä muutoksia ovat henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, organisaatiouudistukset ja yrityskaupat. Muutokset koetaan usein uhkana, joka synnyttää epävarmuutta, huolta ja jännitystä. Ihmisen itsearvostus, haavoittuvuus ja tarvitsevuus korostuvat muutostilanteissa. Työntekijä joutuu ehkä kysymään, onko työlläni ja osaamisellani mitään arvoa? Kun työyhteisössä tunteet nousevat pintaan, se aiheuttaa leviävää negatiivista kuohuntaa. Mikäli muutosta ei saada toteutettua hallitusti, voi työyhteisö kriisiytyä. (Järvinen 2015, 106-108.)

Suurin osa työyhteisöjen ja tiimien ongelmista johtuu rakenteellisista syistä, joka olisi jokaisen esimiehen tärkeä tietää. Kun ongelmia lähdetään analysoimaan, paljastuu useimmiten syiksi erilaiset epäselvyydet ja/tai puutteet työyhteisön peruspilareissa: toimenkuvat tai työjärjestelyt ovat epäselviä ja pelisäännöt ovat epäselvät. Mikäli johtaminen on puutteellista, myös rakenteet ja prosessit ovat puutteellisia. Esimies voi tehokkaimmin ennaltaehkäistä ongelmia huolehtimalla peruspilareiden kunnosta, jolla voidaan estää virheiden ja konfliktien syntyminen ja niistä seuraavat kielteiset seuraamukset. Mikäli esimies ei ole kiinnostunut pitämään silmällä ja huolehtimaan perusrakenteista ja -prosesseista, on varmaa, että tehottomuutta ja tyytymättömyyttä alkaa syntyä. Ymmärrys ongelmista on keskeistä myös niiden ratkaisemisen kannalta. Ongelmien ilmetessä tulee lähteä tutkimaan näitä kantavia rakenteita. Vikaa ei tulisi hakea ensisijaisesti työntekijöistä. Epäkohdat saattavat näkyä yksittäisen työntekijän puutteellisena työsuorituksena tai heikentyneenä motivaationa, mutta yleensä kyseessä ei ole syy vaan seuraus. (Järvinen 2015, 109-110.)

Suurin osa työpaikkojen hankaluuksista johtuu rakenteellisista syistä. On myös henkilöistä johtuvia ongelmatilanteita, jotka voivat olla erittäin vaikeita tilanteita ennaltaehkäistä, käsitellä ja ratkaista. Erilaiset arkielämän ongelmat ja ristiriidat saattavat heijastua työsuorituksiin ja työyhteisöön. Esimiehen tehtävänä on puuttua työsuoritukseen ja käyttäytymiseen oman roolinsa näkökulmasta. (Järvinen 2015, 109-110.)

Tilanteita voivat olla esimerkiksi:

- työtehtävistä huonosti suoriutuminen
- työvelvoitteen laiminlyöminen
- työstä suoriutuminen ei tapahdu aikarajojen puitteissa
- häirintä (työyhteisö, työkaverit)
- sovittujen määräysten ja pelisääntöjen rikkominen
- huono asiakaspalvelu
- työturvallisuuden vaarantaminen sekä
- toistuvat poissaolot työpaikalta. (Järvinen 2015, 110-112.)

Esimies joutuu joskus korjaamaan työntekijän puutteellista työsuoritusta. Kaiken keskiössä on oikea tapa antaa palautetta, jotta palaute kohdistuu haluttuun asiaan eikä henkilön persoonaan. Korjaava palaute vaatii rinnalleen useita myönteisiä kommentteja, jotta myönteisyyden taso viestinnässä olisi

tasapainoinen. (Juuti ja Vuorela 2015, 112-115.) Työsuorituksen korjaamisen lisäksi joudutaan joskus puuttumaan myös käytösongelmiin, kun työntekijän on vaikea sopeutua muutoksiin, ottaa huomioon työtovereita tai hillitä omia tunteitaan tai tarpeitaan. (Järvinen 2014, 113.)

Kolmas tilanne on työntekijöiden väliset ristiriidat, joihin esimies joutuu puuttumaan. Mitä suuremmat yhteistyövaatimukset, sitä todennäköisempiä ovat myös kanssakäymisessä ilmenevät vaikeudet. Ongelmien kärjistyminen saattaa johtaa sellaiseen vastakkainasetteluun työryhmässä, ettei ryhmä itse kykene sitä käsittelemään tai ratkaisemaan. (Järvinen 2014, 115-116.)

Esimiehen tulisi pysytellä mahdollisimman neutraalina, eikä hänen tulisi mennä mukaan osapuolten tunnetiloihin. Esimies ottaa tunteita vastaan molemmilta osapuolilta, ja ikään kuin luovuttaa näitä pieninä palasina yhteisesti käsiteltäviksi. Esimiehen tulee erottaa asiat ja ihmiset toisistaan. Esimiehen tulee kuunnella molempien osapuolien näkemys ja olla ottamatta kantaa mielipiteisiin. Esimies ei asetu kummankaan puolelle eikä moralisoi. Keskustelu pysyy ainoastaan asiapohjalla. Huumoria voi käyttää kaventamaan ristiriitatilanteen aiheuttamaa kuilua, sopivassa tilanteessa ja harkiten. Muiden yläpuolella oleva esimiesasema saattaa aiheuttaa myös ristiriitoja. Autoritäärisessä johtamisorganisaatiossa alaiset eivät uskalla avoimesti kritisoida esimiehiä. Demokraattisemman johtamistyylin omaava esimies antaa tilaa ja aikaa näkemyksille. Näkemyserojen nousu pinnalle on hyvä asia työyhteisöä ajatellen. (Juuti ja Vuorela 2015, 112-115.)

3.1.5 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Organisaation sekä sen työntekijöiden toiminta ja kehittäminen vaativat tarkkaa ja luotettavaa seuranta, joka mahdollistaa myös suoriutumisen arvioinnin. Erilaisten numeeristen tavoitteiden seuranta on usein helppoa erilaisten tietojärjestelmien avulla. Lukujen lisäksi myös toiminnan laatua tulee seurata systemaattisesti. Toimintaa voidaan seurata paitsi lopputuleman, myös siihen johtaneita aktiviteetteja ja prosesseja seuraamalla. Asiakaspalvelun sekä asiantuntijatyön laatua voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi seuraavien pohjalta:

- osaaminen suhteessa työtehtävään
- asiakaslähtöisyys
- asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot
- aikataulutus
- tiimityötaidot
- osallistuminen tiimin toiminnan kehittämiseen
- osallistuminen palveluiden kehittämiseen. (Salminen 2014, 61-62.)

Osa-alueita voidaan arvioida erikseen sekä työntekijän että esimiehen toimesta. Laadullisen seurannan tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa. Oman organisaation toimintaa tulee seurata ja arvioida myös kokonaisuutena. Organisaation suoritus ei koostu ainoastaan työntekijöiden suoriutumisesta, vaan myös eri työtehtävien yhteenliittymisestä ja näiden kytkentöjen laadusta. Palvelut

usein syntyvät monimutkaisten yhteistyösuhteiden seurauksena. Yhteistyön laadulla on merkittävä vaikutus palveluiden laatuun. (Salminen 2014, 62.)

Toiminnan arvioinnin edellytyksenä on toiminnan mittaaminen. Mittaamisen menetelminä voi olla havainnointi, kysely, haastattelu tai raportit. Mittaustavatan valinta riippuu muun muassa käytettävissä oleva aika ja henkilöstö, aineiston keruun helppous ja menetelmä. Lähes kaikkea pystytään mittaamaan, vaikkei aluksi siltä näytäkään. Jos jotakin ei voi mitata, sitä ei myöskään voida johtaa. (Hershey ja Blanchardt 1990, 383.)

Toimintaa tulisi arvioida säännöllisesti organisaatioissa, jotta tiedetään suunnan ja tehtyjen toimenpiteiden olleen oikeita. Toiminnan arviointia tehdään strategiaan ja tavoitteisiin peilaten.

Seuranta ja arviointi on keskittynyt viime vuosikymmeninä ensisijaisesti budjettiin. Visioiden sekä strategian toteutumisen seuranta on tullut käytännöksi vasta viime vuosikymmenellä. Yksi esimerkki toiminnan seurannasta ja arvioinnista on tasapainotettu tulokortti (balanced scorecard). Laatujohtamisen myötä kehitettiin myös erilaisia arviointi- ja seurantajärjestelmiä kuten auditoinnit ja johdon katselemukset. (Hokkanen ja Strömberg 2003, 281.)

Yksi toiminnan arviointitapa organisaatioissa on sisäinen tai ulkoinen **auditointi**, joka on kohteesta riippumattoman henkilön tekemää arviointia. Auditointi voi olla organisaation itse tekemä, tai toisen yrityksen tai kolmannen osapuolen tekemä. Auditointi on muodollinen tilaisuus, jossa tarkastetaan toiminnan laatua vertaamalla sitä tutkittuun tietoon tai standardeihin. Auditoinnin tarkoituksena on ymmärtää, kuinka organisaatiossa toimitaan ja mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä. Auditointi paljastaa usein myös ongelmakohtia, joiden kautta voidaan määritellä kehityskohteita. Auditointi on osa organisaation laatujohtamista, joka antaa raamit organisaation toiminnalle. Laadunhallintaa voidaan mitata erilaisin standardein (ISO-laatustandardit). (Heikkilä 2005)

Toimintaa ja palvelua voidaan tarkastella ulkoisesti **asiakastyytyväisyyden** kautta. Asiakastyytyväisyys käsitteenä on laaja ja moniulotteinen. Laadukkaan palvelun, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden käyttäytymisen tiedostaminen on organisaatiolle välttämätöntä. (Hristov 2014, 18.) Myönteinen palaute esimieheltä tai työtovereilta motivoi ja sitouttaa. Tärkeä tekijä on myös myönteisen palautteen ohjausvoima. Toimintaa voi kehittää ja ohjata oikeanlaisella palautteella. (Erämetsä 2009, 223.)

Esimiesten ja työntekijöiden tulisi määräjain pysähtyä arvioimaan työtehtäviä. Mikäli vuorovaikutus on avointa ja toimivaa, ei arvioinneissa pitäisi tulla esille mitään pysäyttävää. Toimimattomien mallien tilalle on luotava uusia vaihtoehtoja. Mikäli muutostarve lähtee organisaatiosta ja/tai esimiehestä, tulisi henkilöstö ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen ja muutokseen. Toimintaa arvioitaessa tulisi keskittyä tuloksiin sekä niihin syihin, jotka mahdollistivat tai estivät jonkin asian toteutumisen. Vastuu onnistumisista lepää usein esimiesten harteilla. Esimies varmistaa työntekijän hyvän suorituksen työtehtävistä tai -tehtävästä. Mikäli tulokseen ei päästä, tulee esimiehen paneutua ongelmaan. Yleisesti arviointeihin tulisi sisällyttää myös esimiehen arviointi; edesauttaako esimiehen toiminta (vuorovaikutus, kannustus) työntekijöitä saavuttamaan tavoitteen ja mahdollistaako esimies erilaisin resurssein (aika, materiaali, henkilöstö) pääsemään tavoitteeseen. (Hershey ja Blanchardt

1990, 392-393). Keskusteleva esimiestyö on hyvinvoivan työyhteisön kulmakivi. Keskeisimpiä apuvälineitä tähän ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu-nimen käytöllä pyritään painottamaan sekä organisaatiota että yksilöä kehittävää pyrkimystä. Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäin käytävää keskustelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kehityskeskustelun avulla luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Kehityskeskusteluissa luodaan perusta esimiehen ja työntekijöiden jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja työhön sitoutumiselle. (Juuti ja Vuorela 2015, 95-97.)

Kuvantamistyössä toiminnan arviointia ja kehittämistä tehdään laadunvarmistusohjelman avulla. Toiminnan harjoittajan vastuulla on järjestää säteilylle altistavan toiminnan laadunvarmistus. Sen toteuttamiseksi on laadittava laadunvarmistusohjelma, jossa määritellään tarpeelliset laadunvarmistustoimet sekä suoritusvälit. Laadunvarmistuskäytäntöjä on arvioitava säännöllisesti, ja tarvittaessa niitä on muutettava. Laadunvarmistukseen liittyvät toimet sekä arvioinnit dokumentoidaan asianmukaisesti. Röntgenlaitteen ja sen oheisvälineiden (mm. kuvailmaisinten ja kuvamonitorien) toimintaa ja teknistä kuntoa on tarkkailtava sekä laadunvarmistustoimenpitein että käytön aikana jatkuvasti. Myös kuvanlaadun arviointia tulee tehdä säännöllisesti monelta taholta, ja tarvittaessa ongelmiin puuttava ja toimintaa on korjattava. Radiologisen yksikön toimintojen (esim. toimintatapojen ja tulosten) arviointi on iso osa yksikön toimintaa ja sen kehittämistä. Toimintojen arvioinnin tekemiseen käytettäviä menettelyjä ovat muun muassa itsearviointit ja kliiniset auditoinnit. (ST 3.3, 2014).

3.2 Radiografiatyön johtaminen

Kuvantamisyksiköiden johtamista koskevaa tutkimusta on tehty Suomessa vähän. Röntgenhoitajien osaamisalueisiin, työhyvinvointiin tai opiskeluun liittyviä pro-gradu tutkielmia on myös vähänlaisesti verrattuna esimerkiksi vastaaviin tutkimuksiin sairaanhoitajista. (Kolehmainen 2008, 7) Radiografiatyö ja sen johtaminen muuttuvat tulevaisuudessa haasteellisemmaksi. Haasteita asettavat muun muassa hurjaa vauhtia kehittyvät kuvantamislaitteet, informaatioteknologian kehittyminen, tehtävän siirrot sekä entistä vaativampi potilasmateriaali (sairaudet, kulttuuri, kielelliset haasteet). Tällä hetkellä myös tieto-aidon siirtäminen kokeneilta röntgenhoitajilta nuoremmille on selkeä haaste. Useat röntgenhoitajat ovat siirtymässä lähivuosiin eläkkeelle, ja uudet vakinaiset hoitajat ovat perheenperustamisessa. (Luotolinna-Lybeck 2011, 70.) Digitalisaatio on helpotus ja välttämättömyys, joka tuo mukanaan kuitenkin riskejä ja haasteita. Tulevaisuuden haasteina ovatkin informaatioteknologian hallitseminen sekä sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Osa röntgenhoitajista onkin siirtynyt potilastyöstä kokonaan ATK-maailmaan esimerkiksi PACS-hoitajiksi. (Luotolinna-Lybeck 2011, 70.) Myös tutkimusmenetelmissä tapahtuu jatkuvaa kehitystä. Tarvitaan kansallista sekä kansainvälistä yhteistyötä ja verkostoitumista, jotta kuvantaminen pysyy osaamisen ja tehokkuuden huipulla. Erilaiset kuvantamisen trendit ovat nähtävillä valtakunnallisesti tiettyjen tutkimusmuotojen laskuna (jotkut natiiviröntgentutkimukset) ja toisten lisääntymisenä (TT-tutkimukset ja magneettikuvaukset). Myös erilaisia toimenpiteitä siirretään kuvantamisyksiköihin tehtäväksi (näytteenotot ja punktiot esimerkiksi ultraääniohjauksessa). (Luotolinna-Lybeck 2011, 71.)

Tulevaisuuden röntgenhoitajat ovat vielä entistä enemmän erikoisasiantuntijoita, joiden tuloksellinen ja tehokas johtaminen edellyttää oman alan peruskoulutuksen sekä jatkokoulutuksen saaneen johta-

jan omistautunutta työpanosta. (Luotolinna-Lybeck 2011, 72.) Asiantuntijatoiminta on keskeistä terveydenhuollon erilaisissa organisaatioissa. Tutkimusten mukaan perinteiset johtamisen määritelmät eivät tee oikeutta asiantuntijoiden itsenäisyydelle, ja byrokraattisen johtamisen tilalla tulisi olla muunlaista johtajuutta. Asiantuntijat ovat usein omalla osaamisalueellaan esimiestään pätevämpiä. Asiantuntijoita tulee kuitenkin johtaa. (Aarva 2009, 75.) Useiden eri modaliteettien osaajien toiminnan johtaminen ja ohjaaminen toimimaan organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti, organisaation arvoja kunnioittaen ja potilaan parhaaksi on erittäin haasteellinen tehtävä. (Luotolinna-Lybeck 2011, 72.) Röntgenhoitajan rooli on hyvin monimuotoinen. Teknisen osaamisen lisäksi tarvitaan palveluhenkisyttä sekä itsensä johtamisen taitoja sekä tiimityötaitoja. (Penny 2017, 603.) Potilaiden oma tieto ja mahdollisuudet erilaiseen tiedon hakuun ovat parantuneet. Myös röntgenhoitajan on oltava ajan tasalla, ja tiedettävä oman substanssiedon lisäksi myös organisaatiosta, hallinnosta, tiedonkulusta sekä ohjeistuksista ja ohjelmista. (Luotolinna-Lybeck 2011, 90.) Myös valinnanvapautta tullaan lisäämään sote- ja maakuntauudistuksen myötä (Alueuudistus 2017), joka voi lisätä kilpailua myös kuvantamispalveluita tuottavien yksiköiden välillä. Hyvin johdettu kuvantamisyksikkö, jossa on vankka ammatillinen osaaminen ja nykyaikaiset kuvantamismenetelmät tulevat pärjäämään kilpailussa, jossa potilaat saavat valita palveluntuottajansa itse (julkinen tai yksityinen sektori). Kollegoita eri organisaatiosta haastateltuina vaikuttaa, että röntgenhoitajilla yksityissektorilla lähes poikkeuksetta on röntgenhoitaja-esimies, joka vastaa yksikön toiminnasta monimuotoisesti. Julkisella sektorilla osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat ovat luonnollisesti myös röntgenhoitajia, koska osallistuvat usein myös kuvantamistyöhön johtamistyön lisäksi.

Kansainvälisesti röntgenhoitajien ja kuvantamisyksiköiden johtaminen on käytännölltään erittäin kirjavaa. Yhdistävänä tekijänä useissa Euroopan maissa kuten myös Yhdysvalloissa on, että röntgenhoitajien lähiesimiehenä toimii toinen röntgenhoitaja. Rooli voi esimerkiksi "radiologic manager", "consultant radiographer" tai "team manager". Internethakujen sekä artikkeleiden perusteella Euroopassa ja Yhdysvalloissa useat kuvantamisen esimiehet ovat tehtävänsiirtona siirtyneet esimiestehtäviin ilman erityistä koulutusta, jolloin johtajat saattavat olla vaikeassa kaksoisroolissa ja toisaalta vailla johtamisosaamista. (Forbes ja Prime, 2000.) Yhdysvalloissa käytössä on useita eri nimityksiä kuvantamisyksiköiden esimiehille, kuten Kester (2017, 44) väitöstutkimuksessaan toteaa. Laajamittaisessa kyselytutkimuksessa (N=386) röntgenhoitajien johtajista käytettiin muun muassa termejä: *supervisor*, *assistant chief technologist*, *administrator* tai *manager*. Lähiesimiesten tutkintoja tarkastellessa suurin osa oli suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon (bachelor's degree) tai sitä alemman tutkinnon. Vain noin 20%:lla lähiesimiehellä oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto (master's degree) tai tohtoritutkinto (doctoral degree). Lähiesimiesten koulutustausta oli noin puolella kuvantaminen, ja loput olivat pääasiassa yleisen terveydenhuollon johtamisen koulutuksen saaneita tai kaupallisen alan esimiehiä. (Kester 2017, 49-50).

4 JOHTAMINEN TERVEYSPALVELUYRITYKSESSÄ

Yritys jossa tutkimus toteutettiin, on yksi Suomen tunnetuimmista terveyspalvelukonserneista, joka tarjoaa sekä yksityisiä että julkisia terveyspalveluja sekä sosiaalipalveluja.

Tässä terveystaloyrityksessä johtaminen perustuu liiketoimintasuunnitelmaan, johon on asetettu sekä pitkän että lyhyen tähtäimen tavoitteet. Keskeiset tekijät toiminnan ohjauksessa ovat yhtiön neljä arvoparia: tieto ja taito, vastuu ja välittäminen, kasvu ja kehitys sekä yrittäjyys ja kumppanuus. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi olennaisia ovat myös muun muassa strategiset ja toiminnalliset tavoitteet sekä toimenpiteet, jotka ottavat huomioon henkilöstönäkökulman, asiakasnäkökulman sekä hoidon laadun. Toimintaa seurataan säännöllisesti sovittujen mittareiden avulla. Henkilöstön näkökulmasta esimiestoimintaa tarkastellaan muun muassa henkilöstötyytyväisyyskyselyillä ja -palautteilla.

Kyseisessä yrityksessä johtamisessa keskeistä on, että vastuut ja valtuudet ovat selkeästi määriteltäviä. Toimintaa sekä ympäristö- ja johtamisjärjestelmää seurataan säännöllisesti katselemuksilla. Kyseisessä yrityksessä päivittäisjohtamisen sisällään pitävä johtamistermi on *tilannejohtaminen*. Tilannejohtaminen tarkoittaa toiminnallisten tilanteiden johtamista jossa yhdistyvät sekä vuosisuunnittelu että päivittäisjohtaminen. Esimiestyötä ohjaa tietyt johtamiskriteerit (eettisyys, energisyys, energisointikyky, tuloksellisuus sekä määrätietoisuus). Esimiehen toiminta on arvostavaa ja ihmiskäsitystä kunnioittavaa. Esimies on sisäistänyt alan eettiset periaatteet ja toimii konsernin arvojen mukaisesti. Esimiehellä on innostunut ja energinen työskentelyasenne joka heijastuu työyhteisöön. Esimies on aloitteellinen sekä uudistuskykyinen, ja vie sovitut asiat loppuun saakka. Esimiehellä on myös kykyä, jolla energisoidaan alaisia, kollegoita ja omaa esimiestä. Esimies on tiimipelaaja, jonka johtamistapa on valmentava ja kannustava. Vuorovaikutustaidot ovat myös merkittävässä osassa. Tuloksellisuus pitää sisällään tehokkaan ja laadukkaan työskentelyn. Esimiehellä on tiedot ja taidot tehtävässä menestymiseen, ja onnistumisen edellytykset luodaan koko tiimille. Esimies asettaa tavoitteita sekä seuraa ja keskustelee säännöllisesti niiden toteutumisesta. Esimies osaa myös delegoida ja vastuuttaa alaisia, sekä on liiketoiminta ja tulosorientoitunut. Määrätietoinen ja tavoitteellisesti työskentelevä esimies ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja kykenee visioimaan tulevaa. Strategia viedään keskustellen arkeen, ja tiimi sitoutetaan strategiaan kohti tavoitteita. Esimiehellä on halu kasvaa johtajana sekä kehittää itseään, vastuualuettaan, tiimiään sekä koko organisaatiota.

Konsernin toiminnasta vastaa toimitusjohtaja. Jokaisella alueella liiketoiminta-alueella on myös liiketoimintajohtajat. Eri yksiköiden toiminnasta vastaa yksikönjohtajat. Päivittäistoiminnan ja johtamisen vastuuhenkilöitä ovat palvelupäälliköt, joilla yksiköstä riippuen on erilaisia kokonaisuuksia (lääkärikeskus, sairaala, työelämäpalvelut, laboratorio ja kuvantaminen) johdettavanaan. Kuvantamisen sektorilla on lisäksi myös oma ohjausryhmä, johon kuuluu sekä radiologeja että röntgenhoitajia. Ohjausryhmä koordinoi kuvantamistoimintaa valtakunnallisesti, osallistuu laatutyöhön, käsittelee palautteita, on mukana määrittelemässä hintapolitiikkaa, suunnittelee viranomaisohjeiden pohjalta täydennyskoulutuksia sekä seuraa kuvantamisen kehitystä ja vastaa ohjeistuksista. Ohjausryhmä kokoontuu vähintään joka vuosineljännes. Ohjausryhmä ei kuitenkaan vastaa kuvantamisyksiköiden päivittäisjohtamisesta.

Useissa yksiköissä röntgenhoitajien lähiesimiehenä toimii palvelupäällikkö. Lähiesimiesten pohjakoulutus vaihtelee yksiköittäin. Isommissa kuvantamisyksiköissä on röntgenhoitajan koulutuksen omaa-

va tiimiesimies. Kuvantamisen palvelupäällikkö sekä sektorijohtaja vastaavat kuvantamistoiminnan koordinoinnista valtakunnallisesti.

Tärkeä osa strategian toimeenpanossa, vuosisuunnittelussa sekä johtamisjärjestelmässä ovat tulos- ja tavoitekeskustelut joita kuvantamisyksiköissä järjestetään vuosittain konsernin linjan mukaisesti. Työssä onnistumisen edellytyksenä on, että jokainen työntekijä tietää tavoitteensa sekä mitä häneltä odotetaan. Esimiehen tulee luoda linkki työntekijän omien, henkilökohtaisten tavoitteiden sekä yksikön päämäärien välille. Tulos- ja tavoitekeskustelut käydään tulosvastuullisen esimiehen kanssa ja keskustelu dokumentoidaan. Keskustelussa arvioidaan työn tuloksia ja onnistumisia, annetaan palautetta työstä sekä asetetaan jokaiselle henkilökohtaiset, mitattavissa olevat tavoitteet. Tämän lisäksi vahvistetaan johtamista, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Työntekijän suorituksen arvioimisessa käytetään apuna hyvän suorituksen kriteerejä.

Tässä terveystaloyrityksessä on 27 kuvantamisyksikköä, jossa työskentelee yhteensä noin 80 röntgenhoitajaa. Yritys tarjoaa natiiviröntgen-, tietokonetomografia-, mammografia ja magneettikuvauksia. Joissain yksiköissä on myös angiografialaitteisto sekä uudet kartiokeilakuvauslaitteet kasvojen, niskan sekä raajojen tarkkaan ohutleikekuvantamiseen.

Esimiesten pohjakoulutus vaihtelee yksiköittäin. Kuvantamisella on valtakunnallisesti alan tunteva palvelupäällikkö sekä johtava röntgenlääkäri. Jokaisella yksiköllä on lisäksi nimetty vastuulääkäri (radiologian erikoislääkäri) joka vastaa säteilyn käytöstä sekä säteilylain vaatima vastaava fyysikko. Tehtävänkuvaukseen kyseisessä organisaatiossa röntgen- sekä magneettihoitajilla kuuluvat: säteilytyön oikeutus ja optimointi, asiakaspalvelu (sisältäen ajanvaraukset ja laskutukset), esivalmistelut, kuvantamistutkimukset, kuvankäsittely, kuvien lähetys ja arkistointi, tekninen laadunvarmistus, PACS-hallinta (Picture Archiving and Communication Systems) sekä ympäristöystävällinen toimintatapa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä ovat useimmiten kyselyt, strukturoidut haastattelut tai systemaattinen havainnointi. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä toisiaan täydentäen. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin paljonko, kuinka usein tai mikä, ja ilmiötä tutkitaan numeerisesti. (Heikkilä 2014, 6.)

Määrällisen tutkimuksen menetelminä tutkitaan syy - seuraus -suhteita, ja siksi siinä suoritetaan varsin paljon vertailevaa ja selittävää tutkimusta. Tutkimuksen kohteena on yleensä jokin valikoitu kohderyhmä perusjoukosta. Koska tutkimuksessa käytetään tavallisimmin kyselylomaketta, joudutaan miettimään tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä; vastaajien on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. (Virtuaali AMK, 2018.) Laadullinen tutkimus taas puolestaan kysymyksiin miten ja millainen, ja ilmiötä ymmärretään niin sanotun ”pehmeän tiedon” pohjalta. (Heikkilä 2014, 6.)

Määrällinen tutkimus lähtee yleensä liikkeelle jo tiedetyistä tosiasioista. Käytännön tasolla teorian asemassa ovat usein yleisesti käytössä olevat ja paljon koetellut ammattikäytännöt. Ideana onkin

laittaa vallitsevat näkemykset koetteelle tehden hypoteeseja, joiden paikkansapitävyyttä koetellaan uuden aineiston valossa. Päätelyn logiikka on deduktiivista. (Virtuaali AMK, 2018.) Määrällisen tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tällainen tutkimusmuoto edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Asioita kuvataan erilaisten numeeristen suureiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta niiden juurisyiden selvittäminen on yleensä pohdiskelevaa. (Heikkilä 2014, 8.)

Tämä tutkimus on tutkimustyyppiltään empiirinen ja sen analyysi perustuu kyselystä saatuihin mitaustuloksiin. Kyselyssä on sekä kuvailevan että selittävän tutkimuksen piirteitä. Avoimilla vastauksilla pyritään hakemaan ymmärrystä erilaisille ilmiöille kysymällä tutkittavien mielipidettä ei-strukturoidusti.

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää määrällisen tutkimuksen menetelmin millaisena tutkimuksen kohteena olevan terveystalouden röntgenhoitajat kokevat päivittäisjohtamisen sekä yrityksen tarjoaman tuen päivittäisessä kuvantamistyössä. Tutkimuksessa on käytetty myös avoimia vastausvaihtoehtoja, jolloin tutkimuksessa on myös laadullisen tutkimuksen piirteitä.

Tutkimuksessa tarkastellaan röntgenhoitajien päivittäisjohtamista ja lähiesimiehiä viidestä eri näkökulmasta, jotka johtamista ja päivittäisjohtamista koskien nousivat tärkeimpinä esille kirjallisuudesta.

Tutkimuskysymykset:

Kuinka röntgenhoitajat kokevat päivittäisjohtamisen?

Tarkentavat tutkimuskysymykset:

Kuinka lähiesimiehet tuovat arvoja ja strategiaa esille, ja sitouttavat siihen?

Kuinka oppimisen ja ammatillisen kehittymisen prosessia tuetaan?

Kuinka motivaatiota tuetaan ja työntekijää kannustetaan?

Kuinka lähiesimies puuttuu ristiriitatilanteisiin?

Kuinka lähiesimies osaa arvioida ja kehittää kuvantamistyötä?

5.2 Tutkimusjoukko

Tutkimuksen perusjoukko oli koko terveystalouden röntgenhoitajat (N=80). Perusjoukossa olivat kaikki konsernin röntgenhoitajat, sekä vakituiset että määräaikaiset. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa konsernissa työskenteleviltä röntgenhoitajilta, joilla on hyvin erilainen työkokemus sekä työnkuva (yksiköstä riippuvainen).

5.3 Mittari

Tutkimus toteutettiin webropolin kautta strukturoidulla kyselylomakkeella. Lomakkeen avulla haluttiin mahdollisimman monipuolisesti saada tietoa päivittäisjohtamisen eri osa-alueista röntgenhoitajien kokemana. Lomake esitettiin opiskelijakollegoilla ja lomaketta korjattiin mahdollisimman selkeään ja tiiviiseen muotoon ehdotusten pohjalta. Tutkittavia kokonaisuuksia oli yhteensä viisi. Tutkimuksen kohteena oleva terveystalvyritys ei halunnut julkaistavaan opinnäytetyöhön nimeään. Tutkittavasta organisaatiosta puhutaan organisaationa tai yrityksenä tässä työssä.

Mittarin ensimmäisessä osassa kartoitettiin taustatietoja tutkimukseen osallistujista. Taustatietoina toimivat ikä (ikähaarukat 10 vuotta), työkokemus vuosina röntgenhoitajan ammatissa, työkokemus vuosina kyseisessä yrityksessä sekä röntgenhoitajien lukumäärä omaa yksikössä.

Mittarin toisessa osassa tarkasteltiin strategian toteuttamista ja jalkauttamista lähiesimiehen toimesta osana päivittäisjohtamista. Väittämiä oli kaksi, koskien terveystalvyrityksen visiota sekä asiakslupausta. Vastausvaihtoehdot toteutettiin likertin asteikolla vaihteluvälin ollessa 1-5 (5: täysin samaa mieltä – 4: jokseenkin samaa mieltä – 3: en osaa sanoa – 2: jokseenkin eri mieltä – 1: täysin eri mieltä). Lisäksi selvitettiin yrityksen asettamien arvoparien sekä johtamiskriteereiden toteutumista päivittäisjohtamisessa käyttäen samaa asteikkoa. Osion lopussa oli mahdollisuus antaa sanallista palautetta.

Mittarin kolmannessa osassa selvitettiin henkilöstön kehittämisen ja oppimisen johtamista muun muassa perehdytyksen sekä ammatillisen kasvun tukemisen kautta likertin asteikolla. Lisäksi kysyttiin perehdyttäjää (vapaa sanallinen vastaus). Vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan. Osion lopussa sai antaa vapaasti palautetta.

Mittarin neljännessä osassa tarkasteltiin lähiesimiehen taitoja kannustaa ja motivoida röntgenhoitajia työssään likertin asteikkoa käyttäen, jossa vaihteluväli oli 1-5. Palkitsemista koskevassa kysymyksessä vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon palkitsemismuodoista ja lopussa antaa vapaata sanallista palautetta koskien kannustusta ja motivointia.

Mittarin viidennessä osassa selvitettiin lähiesimiehen kykyä hallita ristiriita- ja ongelmatilanteita työyhteisössä, sekä lähiesimiehen kykyä antaa ja ottaa palautetta vastaan. Vastausvaihtoehtojen vaihteluväli oli 1-5, ja sanallinen palaute osion päätteeksi oli mahdollinen.

Mittarin kuudennessa osassa selvitettiin toiminnan laatuun ja arviointiin liittyviä tekijöitä, kuten auditointeja, palautteita sekä laatutavoitteiden toteutumista päivittäisjohtamisessa vaihteluvälillä 1-5. Avoin palaute oli tässäkin osiossa mahdollinen.

Mittarin viimeinen osio oli varattu vapaalle, sanalliselle palautteelle koskien päivittäisjohtamista yrityksessä, jotta voitiin nähdä jäikö laadittujen kysymysten ulkopuolelle kenties jotakin merkittävää, joka tulisi tutkimustuloksia analysoitaessa ottaa huomioon. Avoimet vastaukset luokiteltiin koske-

maan lähiesimiehen tietotaitoa ja koulutustaustaa, röntgenhoitajan osaamisen arvostusta sekä kuvantamisen prosesseja.

5.4 Aineiston keräys

Aineisto kerättiin toukokuussa 2017. Vastausaikaa oli 4 viikkoa jonka jälkeen vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla. Lomake lähetettiin tutkittaville kuvantamisen palvelupäällikön toimesta, jonka jälkeen tutkija vielä muistutti tutkimukseen vastaamisesta sähköpostitse. Tutkimuksesta oli lisäksi infoa yrityksen Yammerissa. Kyselyyn vastasi yhteensä 37 röntgenhoitajaa. Sähköpostilistalla olleista röntgenhoitajista kaikki eivät olleet työssä ajalla, jolloin kysely toteutettiin.

5.5 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto käsiteltiin ja analysoitiin webropol-ohjelman avulla. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin frekvenssi- ja prosenttijakaumien avulla. Lisätietoa saatiin eri muuttujien välillä tekemällä ristiintaulukoita sekä tarkastelemalla korrelaatiokertoimia. Tuloksissa alle 0,005 p-luvut huomioitiin. Mittarin ensimmäisen osion taustamuuttujia käytettiin erilaisten yhteyksien selvittämiseen. Yksikkökoot jaettiin pieniin ja suuriin yksiköihin, koska puolet vastauksista tuli 1-2 röntgenhoitajan yksiköistä ja puolet yli 3 röntgenhoitajan yksiköistä. Termiä kokeneet röntgenhoitajat käytettiin yli 6 vuotta työkokemusta omaavista, joka jakoi kokemuksen muuttujana kahteen ryhmään. Ikäryhmät jaettiin neljään, 20-30 vuotiaat, 31-40 vuotiaat, 41-50 vuotiaat ja yli 51-vuotiaat, jolloin vastaajia tuli jokaiseen ryhmään saman verran eikä yksittäisiä vastaajia pystynyt tunnistamaan.

Summamuuttujia eri osioissa tarkasteltiin keskiarvojen, keskihajonnan sekä prosenttiosuuksien avulla. Taustamuuttujien yhteyttä tutkittaviin osa-alueisiin selvitettiin ristiintaulukoimalla sekä tutkimalla korrelaatiokertoimia. Viisiluokkaiset muuttujat on pohdintaosiossa jaettu karkeammin kolmeen: tyytyväiset (5-4), ei osaa sanoa (3) ja tyytymättömät (2-1).

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 37 röntgenhoitajaa eri puolilta Suomea. (N=37). Vastauksia tuli kaikista ikäryhmistä sekä eri kokoisista kuvantamisyksiköistä. Taustatiedoista jätettiin tarkoituksella pois kysymykset, joiden pohjalta tutkittavat olisivat olleet tunnistettavissa (sukupuoli, liiketoiminta-alue). Taustatiedoiksi jätettiin tutkittavan aiheen kannalta olennaisimmat kysymykset. Iän ja kuvantamisyksikön koon lisäksi kysyttiin työkokemusta röntgenhoitajan ammatissa sekä työkokemusta röntgenhoitajana kyseisessä yrityksessä.

Vastaajien kokonaismäärä oli 37 (N=37). Työvuodet röntgenhoitajan ammatissa vaihtelivat yhdestä vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Vastaajista suurin osa oli ammatissaan kokeneita, ja suurin vastaajaryhmä oli yli 20 vuotta ammatissa toimineet. Työvuosia tässä terveystaloyrityksessä suurimmalla osalla oli 6-10 vuotta.

TAULUKKO 1: Vastaajien työkokemus röntgenhoitajan ammatissa sekä kyseisessä yrityksessä (N=37)

	Alle 1 vuosi	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-15 vuotta	16-20 vuotta	yli 20 vuotta
Työvuodet röntgenhoitajan ammatissa	3 %	11 %	24 %	22%	8 %	32%
Työvuodet tutkittavassa yrityksessä	5 %	30 %	35 %	19 %	3 %	8 %

Suurin osa vastauksista tuli pienistä kuvantamisyksiköistä (1-2 röntgenhoitajaa). 1-2 röntgenhoitajan kuvantamisyksiköistä käytetään tutkimustuloksissa termiä pieni kuvantamisyksikkö. Muut yksiköt ovat röntgenhoitajamitoitukseltaan 3 hoitajaa tai enemmän.

TAULUKKO 2. Röntgenhoitajien määrä yksikössäsi

	1-2 hoitajaa	3-5 hoitajaa	6-10 hoitajaa	yli 10 hoitajaa
Röntgenhoitajien määrä yksikössäsi	49 %	27 %	21 %	3 %

6.2 Strategian mukainen johtaminen

Vastaajista yli 70% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuntee yrityksen vision (*visio 2020*). Asiakaslupauksen tuntemusta koskien 86% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

TAULUKKO 3. Vision sekä asiakalupauksen tuntemus (N=37)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnen organisaationi vision	24%	48 %	14%	14%	0
Tiedän organisaationi antaman asiakaslupauksen	48 %	38 %	11 %	3%	0

"Asiakaslupaus ja visio on kerran käyty läpi jossain palaverissa"

Neljän **arvoparin** välillä ei löytynyt keskiarvillisesti merkittäviä eroja. Arvoparien toteutuminen korreloi kuitenkin yksikkökoon kanssa ($p=0,01$). Pienten yksiköiden röntgenhoitajat olivat huomattavasti vähemmän täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä neljän eri arvoparin toteutumisesta päivittäisjohtamisessa. Suurin ero näkyi kasvun ja kehityksen arvoparin toteutumisessa, kun pienten yksiköiden röntgenhoitajista täysin samaa mieltä oli 6% vastaajista, kun taas suurempien yksiköiden vastaava luku oli 47%. Myös työvuodet kyseisessä yrityksessä korreloivat kasvun ja kehityksen arvoparin kanssa ($p=0,02$). Vain 17% kokeneimmista röntgenhoitajista oli täysin samaa mieltä arvoparin toteutumisesta.

Johtamiskriteereistä keskiarvillisesti tuloksellisuus (ka 4,2) pärjäsi päivittäisjohtamisessa parhaiten, ja energisointikyky (ka 3,7) huonoiten. Johtamiskriteereistä eettisyydellä oli selkeä tilastollinen yhteys ($p=0,01$) yksikkökoon kanssa: 1-2 röntgenhoitajan yksiköissä vain 16% vastanneista oli täysin samaa mieltä eettisyyden toteutumisesta päivittäisjohtamisessa, kun taas isompien yksiköiden röntgenhoitajista 53% oli täysin samaa samaa mieltä. Huonoimmat arvosanat tulivat johtamiskriteereihin pienten yksiköiden röntgenhoitajilta.

"Esimieheni ei tunne kuvantamista juuri ollenkaan ja hyvin harvoin osoittaa kiinnostusta kuvantamisen asioista. Joskus lähestyy sp:in välityksellä ja tällöin asia koskee työvuoroja tai lomasuunnittelua"

"Ylläolevat johtamiskriteerit valitettavasti kohdistuvat esimiehen muille alueille, ei niinkään kuvantamiseen (esimiehellä ei ole rtg-taustaa)."

6.3 Lähiesimies oppimisen ja kehittymisen johtajana

Perehdytyksen suorittajana vastanneiden mukaan oli toiminut lähiesimies (nykyinen tai entinen), kollega (nykyinen tai entinen) ja/tai sihteeri. 75% vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksen arvot tulivat esille perehdytyksessä (N=36). Vastaajista 4 ei osannut sanoa, 4 oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Pienissä yksiköissä katsottiin arvojen tulleen esille hieman paremmin kuin isommissa yksiköissä.

"Silloin kun aloitin täällä noin 12 vuotta sitten, oli tilanne ihan toinen kun meillä oli lähiesimiehenä palvelupäällikkö."

68% vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että vastaajan aloittaessa työt yrityksessä perehdytys oli riittävä työtehtävät huomioiden. 19% oli jokseenkin eri mieltä ja 11% täysin eri mieltä. Perehdytyksen riittävyttä koskevassa kysymyksessä eri mieltä olivat useammin isojen yksiköiden röntgenhoitajat.

Sisällöllisesti perehdytyksestä kysyttiin kuinka monipuolisesti vastaaja sai tutustua seuraaviin osa-alueisiin: työkaverit, työtehtävät, työtilat, järjestelmät ja laitteet. Parhaiten vastaajat kokivat saaneensa tutustua työkaveriinkin (täysin samaa mieltä 64%), työtehtäviin (täysin samaa mieltä 54%) sekä työtiloihin (täysin samaa mieltä 57%).

"Työkaverit, tehtävät, tilat ja laitteet pysyivät samoina. Yrityksen järjestelmiin siirryttiin vähitellen. Perehdytys oli hyvin kirjavaa, eikä 10 vuoden taakse muista kaikkea."

Eniten jokseenkin eri mieltä oltiin koskien työtehtäviä (14%) sekä järjestelmiä (14%). Yksi vastaaja ilmoitti olevansa täysin eri mieltä siitä, että olisi saanut tutustua työtehtäviinsä perehdytyksessä. Työkaveriinkin tutustuminen perehdytyksessä oli keskiarvollisesti paras (ka 4,5) perehdytyksen eri osa-alueista.

Seuraavaksi kysyttiin **oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen** kannalta tärkeitä tekijöitä. Isoissa yksiköissä yli 52% vastaajista täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies tietää mitä röntgenhoitajan päivittäinen työ pitää sisällään. Pienissä yksiköissä vastaava luku oli vain alle 6%. Kaikkien vastausten keskiarvo on 3,64.

"Lähiesimies hoitaa ainoastaan työvuorot ja palautteen jos sitä tulee. Ei puutu/osallistu kuvantamisen työhön."

"Kehityskeskusteluissa nousee aina esille, että rtg-hoitajan pitäisi pystyä vielä työskentelemään kuvauksen lisäksi vastaanotossa. Hänellä ei kuitenkaan ole tietoa siitä, kuinka paljon muuta työtä toimenkuvaan sisältyy, kun on ainoa hoitaja tp:ssä. Koen sen todella epämiellyttävänä ja vaikuttaa viihtyvyyteeni työssä."

"Lähiesimies ei ole tekemisissä jokapäiväisessä työssäni."

"Oma lähiesimies on toiseen ammattiryhmään kuuluva hoitaja, joka ei tiedä röntgenin maailmasta varmaankaan paljoa. Yhden röntgenhoitajan yksikössä työn puurtaminen on yksinäistä. Röntgenin lähiesimiehen nimeä en edes osaa sanoa, vaihtunut niin monesti, että en ole pysynyt mukana kuka se tällä hetkellä on. Eikä kyllä mitään yhteyttä ole tänne suuntaan pidetty."

Vastaajista 67% oli käynyt **kehityskeskustelun** lähiesimiehen kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana. Noin kolmannes kaikista vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies keskustelee osaamisesta. Osaamisesta keskustelu korreloi yksikkökoon kanssa, ja yli kolmannes pienten yksiköiden röntgenhoitajista oli eri mieltä siitä että keskustelisi lähiesimiehen kanssa omasta osaamisesta ($p=0,04$). Osaamisesta keskusteleminen pärjäsi keskiarvollisesti huonoiten oppimisen johtamista koskevilla kysymyksillä (ka 3,58)

"Kehityskeskustelun ajankohta on sovittu (tosin siirretty jo kahdesti itsestäni johtumattomista syistä"

Osaamisen kehittämiseen ja kannustamiseen liittyen yli 70% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimies kannustaa röntgenhoitajaa kehittämään osaamista. Hieman yli puolet oli täysin samaa mieltä, että lähiesimies myös mahdollistaa osallistumisen osaamista edistäviin koulutuksiin. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä että lähiesimies arvostaa vastaajan osaamista. Kuitenkin lähes kolmannes pienten yksiköiden röntgenhoitajista oli jokseenkin eri mieltä että lähiesimies arvostaa osaamista ($p=0,05$).

"Olen tullut töihin yritykseen jonka yritys X osti (2012), joten perehdytys on ollut erilaista. Lähiesimieheni ei mielestäni ymmärrä päivittäistä työtäni, mitä kuvauksissa tapahtuu, mitä valmisteluja ja jälkitöitä se vaatii. Ei olla vain "napinpainajia". Tuijotetaan vain tutkimusmääriä/tunti. Osaamiseni arvostaminen ei kyllä tule esille. Se kylläkin, etten osaa magneettia."

"Lähiesimiehelläni ei ole alan substanssiosaamista, joten tietämättömyys kuvantamisen toiminnasta välittyy hänen kanssa käytävistä keskusteluissa ja vaikuttaa mielestäni myös oppimisen ja toiminnan johtamiseen."

Yli 80% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että toiveet oman osaamisen kehittämisestä on huomioitu lähiesimiehen toimesta. Keskiarvollisesti kehittymistä ja oppimista koskevista kysymyksistä koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen vaikutti toteutuvan parhaiten (ka 4,33), ja heikointen kysymys joka koski keskustelua omasta osaamisesta lähiesimiehen kanssa (ka 3,58).

"Kehittymiseen ja oppimiseen pitää itsellä olla energiaa ja mielenkiintoa ja toimia sen pohjalta."

6.4 Röntgenhoitajien kannustus ja motivointi

Henkilökunnan kannustusta ja motivointia lähdettiin selvittämään näkemysten kautta, jotka röntgenhoitajilla on omasta työstään ja työpanoksestaan yrityksessä.

Yli 90% vastaajista koki olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että **ammattillinen osaaminen** vastaa työn vaatimuksia. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Vastajat olivat myös ylpeitä tekemästään työstään: 95% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että röntgenhoitajana ylpeä työstään. Epävarmalta vaikutti osan kohdalla se, haluaako jatkaa työn tekemistä kyseessä olevassa yrityksessä: 68% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että haluaa jatkossa tehdä työtä tässä yrityksessä, 19% oli jokseenkin eri mieltä, ja 14% ei osannut sanoa. Yi 20% kokeineimmista (työkokemusta yli 11 vuotta alalta) röntgenhoitajista oli jokseenkin eri mielisiä halustaan tehdä työtään jatkossatässä yrityksessä, kun taas 60% kokemattommista kollegoista (1-5 työkokemusta) ei osannut sanoa.

"Itse tunnen olevani ammattilainen natiivi- ja mammokuvantamisessa, mutta nykyään arvostus on vain magneettiosaamisessa (moniosaaja!)."

Seuraavassa kysymyskokonaisuudessa selvitettiin lähiesimiehen tyyliä johtaa, kannustaa ja antaa palautetta. 16% oli täysin samaa mieltä ja 43% jokseenkin samaa mieltä, että lähiesimies antaa kuvantamistöiden lisäksi muita vastaajaa motivoivia työtehtäviä.

"Ammatillista osaamista löytyy enemmän kuin mitä työni vaatii. Tästä syystä mietin, onko tämä paikka jossa haluan työskennellä. Jos en saisi tehdä myös muita tehtäviä röntgenhoitajan tehtävien lisäksi työpaikalla, leipääntyisin varmaan äkkiä. Tosin muut tehtävät vähentävät röntgenin töihin käytettävää aikaa ja siten aikaa jää entistä vähemmän puurtaa yksin kaikki tehtävät."

"Röntgenhoitajille osoitetut lisätehtävät ovat respan- ja sairaanhoitajien auttamista huonolla perehdytyksekkä, ei motivoi."

Lähiesimiehen johtamistyylistä 9 vastaajaa oli täysin samaa mieltä, että tyyli motivoi vastaajaa hyviin työsuorituksiin. Lähiesimiehen katsottiin pääsääntöisesti kannustavan työssä, josta 70% oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Vähiten työvuosia omaavat kokivat saavansa eniten kannustusta. Yksikkökoolla eikä iällä näyttänyt olevan merkitystä kannustukseen.

"Kannustusta ja motivointia voisi olla enemmänkin, varsinkin motivointi noihin työtehtäviin jotka eivät varsinaisesti liity röntgenhoitajan työnkuvaan."

"Motivointia ei ole; joustoa vaaditaan työvuoroissa yksipuolisesti."

Lähiesimiehen antamaa palautetta koskien 30% oli samaa mieltä, että esimies antaa työstä palautetta. 32% oli jokseenkin samaa mieltä ja 27% jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä, että esimies antaisi työstä palautetta. Vähiten työvuosia omaavista röntgenhoitajista 20% oli täysin samaa mieltä palautteen saamisesta.

"Henkilökohtaisista suorituksista ei palkitsemista, joskus kaikille rtg-hoitajille suklaata tai kiitos, joskus lahjakortti, kun on tullut hyviä asiakaspalautteita."

"Lefaliput saa hyvätstä kirjallisesta asiakaspalutteensta. Sitten on jokin tähtisuorittaja järjestelmä, mistä ei ole tarkempaa tietoa."

TAULUKKO 4: Lähiesimiehen kannustus ja motivointikeinot

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Antaa minulle kuvantamistöiden lisäksi työtehtäviä, jotka motivoivat minua	16 %	43 %	14 %	27 %	0 %
Johtamistyyli motivoi minua hyviin työsuorituksiin	25 %	35 %	11 %	24 %	5 %
Kannustaa minua työssäni	35 %	35 %	11 %	19 %	0 %
Antaa työstäni palautetta	30 %	32 %	8 %	27 %	3 %

Avoimia palautteita tuli koko kyselyssä eniten koskien yrityksen palkitsemisjärjestelmää.

"Kannustimia saisi ehdottomasti olla. Bonuksia? Tuntuu erikoiselta ja eriarvoiselta että joillain toisilla osastoilla järjestetään ravintolailtoja työntekijöille yms porukalla tekemistä. Toisilla voi olla myös esim kahvikone käytettävissä ja ilmaisia virvokejuomia tarjolla. Työssäni joutuu usein paljonkin joustamaan ja töitä tehdään kovalla tahdolla välillä ilman hengähdystaukoja pitkät päivät, mikä stressaa pidemmän päälle."

TAULUKKO 5: Tunnen yrityksen palkitsemisjärjestelmän (N=37)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnen yrityksen palkitsemisjärjestelmän	22 %	32 %	11 %	22 %	13 %

"Palkkio tuli vuosia sitten. Nykyisten vaativampien tehtävien myötä en ole saanut mitään palkkioita, vaikka mielestäni olisin ansainnut. Palkkioiden saajien valitseminen on muutenkin ollut outo. Siinä on vaikuttaneet lähityötoveruus ja kaveruus hyvin pitkälle niin työyhteisön kuin esimiestenkin suhteen."

Hyvästä työstä palkkioksi oli saatu kiitos lähiesimieheltä (24 vastaajaa), tavaralahja (19 vastaajaa), rahapalkkio (10 vastaajaa). Vastaajista 6 katsoi ettei ole saanut mitään edellä mainituista. Vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon sen mukaan, millaisena oli palkkion saanut.

"Palkitsemisjärjestelmän kriteerit ovat mielestäni epäselvät.

Toinen saa yhtenä vuonna tätä ja toinen seuraavana vuonna tuota. Ihmiset keskustelvat palkitsemisesta keskenään, ja herättää närää, jos joku jää samasta työstä ilman kiitosta tai palkkiota."

"Joskus ennen oli käytössä tulospalkkio, mikä tuntui ihan mukavalta. Tuli tunne, että työtäni arvostetaan."

"Kunnon palkka on hyvä kannuste myös."

"Mielestäni raha motivoi kaikkein parhaiten. Se sopii kaikille ja se oli mukava yllätys edellisessä työpaikassani. Erilaiset puuha- ja tempurata tai tiimihyvinvointi iltapäivät ovat ihan turhia."

6.5 Ristiriitojen hallinta ja johtaminen kuvantamisyksiköissä

Neljäntenä osa-alueena kartoitettiin lähiesimiehen taitoa hallita ja johtaa ristiriitoja työyhteisössä. Vastaajista 76% vastasi olivansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että pystyy ilmaisemaan lähiesimiehelle, mikäli on tämän kanssa eri mieltä. Pienissä yksiköissä työskentelevät röntgenhoitajat kokivat muita enemmän olevansa jokseenkin eri mieltä väittämästä ($p=0,004$).

"Hän on helposti lähestyttävä, kun olemme asioista samaa mieltä. Jos hänen kanssaan on eri mieltä, muuttuu hän jäätäväksi ja asioiden hoitaminen vaikeutuu. Tämän tietäen en tuo enää mahdollista eriävää mielipidettä esille vaan annan asioiden olla. Tosin hän ei osoita mitään kiinnostustakaan työtäni kohtaan muuta kuin kk palaverissa (viimeksi tammikuussa)." (Kysely toteutettu toukokuussa).

Vastaajista 43% oli täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies kuuntelee röntgenhoitajan kannan tilanteessa, jossa he ovat eri mieltä. 30% vastaajista oli täysin samaa mieltä, että lähiesimies selvittää aina työyhteisössä esille nousevat ristiriidat.

"Ei valittamista, mielestäni asiat saadaan hoidettua ja ristiriitatilanteet selvitettyä tavalla, josta jää jokaiselle "hyvä mieli"."

"Onneksi tämän esimiehen aikana ei ole ollut isoja ongelmatilanteita (olemme varmaan hoitaneet /luovineet ne keskenämme). En osaa sanoa, miten asiat etenisi; olisiko esimieheni minun vai talon puolta."

41% vastaajista ei osannut sanoa, antaako lähiesimies korjaavaa ja rakentavaa palautetta, jos työsuorituksessa on puutteita. Kaikista vastanneista 22% oli asiasta täysin samaa mieltä, ja 30% jokseenkin samaa mieltä. Eroja löytyi pienten yksiköiden röntgenhoitajien sekä kokeneimpien röntgenhoitajien vastauksissa ($p=0,04$), jotka kokivat useammin olevansa jokseenkin eri mieltä muiden vastaajien kanssa kysymyksestä.

"Olen esimiehelle helppo työntekijä, ristiriitatilanteita ei juuri ole tullut"

Lähiesimiehen lähestyminen vaikutti kuitenkin olevan helppoa: yli 80% vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että lähiesimies on helposti lähestyttävä. Isojen yksiköiden röntgenhoitajat vastasivat useammin kysymykseen useammin olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä verrattuna pienten yksiköiden röntgenhoitajiin.

"Lähiesimies hoitaa ainoastaan työvuorot ja palautteen jos sitä tulee. Ei puuttu/osallistu kuvantamisen työhön."

Vaikeiden asioiden hoitamisesta kasvatusten 32% oli täysin samaa mieltä ja 30% jokseenkin samaa mieltä. 30% ei osannut sanoa, hoitaako lähiesimies vaikeatkin asiat kasvatusten. Noin kolmannes kaikista vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimies suhtautuu ongelmiin ja ristiriitoihin neutraalisti ja asiallisesti.

"Lähiesimies hoitaa hommat huolella ja ammattitaidolla!"

"Oma esimieheni on todella asiantunteva, rauhallinen ja asiallinen AINA."

6.6 Kuvantamistoiminnan arviointi ja kehittäminen

Viimeisenä aihealueena selvitettiin röntgenhoitajien kokemuksia lähiesimiehestä kuvantamistoiminnan arvioinnin ja kehittämisen kannalta.

Kuvantamisen auditointeihin (sisäinen tai ulkoinen) oli osallistunut 78% vastaajista. 19% ei ollut osallistunut ja vastaajista 1 ei muistanut, oliko osallistunut. Hieman alle puolet vastaajista oli samaa mieltä, että myös lähiesimies osallistuu auditointeihin (ka 4). Pienissä yksiköissä neljännes röntgenhoitajista oli erimielisiä siitä, että lähiesimies osallistuu auditointeihin ($p=0,04$), kun taas isoissa yksiköissä lähes kaikki vastaajat olivat samaa mieltä lähiesimiehen auditointeihin osallistumisesta.

”Sisäisen auditoinnin aikana en ole ollut työssä ko. yrityksessä. Ulkoinen auditointi suoritettiin silloin kun itse olin vanhempainvapaalla, vaikka teinkin suuren työn valmistellessani auditointia.”

”Auditointiin esimieheni osallistui olemalla fyysisesti läsnä auditointipäivänä, mutta ei osallistunut sen valmisteluun.”

Koko kyselyn huonoimmat vastaukset keskiarvallisesti koskivat laatutyötä. Vain alle 19% vastaajista oli täysin samaa mieltä, että laadunvalvonnan vaatima aika huomioidaan työvuorosunnittelussa. Kysymyksen keskiarvo oli 2,9. Laadunvalvonnalla tässä tapauksessa tarkoitettiin esimerkiksi laatu- mittauksia, THKR-arvioiteja ja niin edelleen. Työvuosiltaan kokeneimmat röntgenhoitajat ($N=23$) vastasivat useimmiten olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä.

”Laatuasiat pitää hoitaa muun työn ohessa.”

Pienten yksiköiden röntgenhoitajista vain alle 6% oli samaa mieltä siitä, että lähiesimies ymmärtää laatutyön merkityksen kuvantamistoiminnalle, ja lähes puolet oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ($p=0$). Kaikkiin vastanneisiin verraten myös työvuosiltaan kaikista kokeneimmat röntgenhoitajat kokivat olevansa hieman useammin täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä.

”Toivoisin esimiesten (myös yksikönjohtajan) olevan paremmin perillä siitä mitä kaikkea työmme sisältää. Esim. juuri nuo laadunvalvontaan liittyvät asiat.”

Noin 70% vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että lähiesimies tuntee yksikön kuvantamistoiminnan sisällön, kuten tutkimusvalikoiman ja tutkimusten keston. Tilastollinen ero muodostui tässäkin kysymyksessä eri kokoisten yksiköiden välille: lähes kolmannes pienten yksiköiden röntgenhoitajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että lähiesimies tuntee sisällöllisesti kuvantamisyksikön toimintaa, ja yli 20% ei osannut sanoa ($p=0$). Vain alle 6% oli samaa mieltä. Myös työvuosiltaan kokeneimmista röntgenhoitajista vain noin kolmannes oli samanmielinen siitä että lähiesimies tuntee kuvantamistoiminnan sisältöä.

Kuvantamistoiminnan kehittämistä koskien 41% oli täysin samaa mieltä, että lähiesimies on kiinnostunut kehittämään kuvantamistoimintaa. Tilastollinen ero löytyi tämänkin kysymyksen kohdalla yk-

sikkökoosta, kun pienten yksiköiden röntgenhoitajista peräti lähes puolet oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että lähiesimies on kiinnostunut kehittämään kuvantamistoimintaa ($p=0$).

”Kehittäminen ja arviointi kuuluu röntgenhoitajalle. Esimiehet vaihtuvat koko ajan ja luottavat röntgenhoitajan arvostelukykyyyn kaikessa kuvantamiseen liittyvässä.”

”Toiminnan kehittämiseen ja sen arviointiin vaikuttaa myös mielestäni vahvasti se, että lähiesimiehellämme ei ole kuvantamistoiminnan tuntemusta.”

Röntgenhoitajien esittämät kehittämistarpeet ja ideat huomioitiin kuitenkin pääsääntöisesti hyvin: 59% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että tarpeet ja ideat kehittämistä koskien huomioidaan. Alle 5 vuotta röntgenhoitajan ammatissa työskennelleet kokivat muita useammin olevansa täysin samaa mieltä väittämästä, kun taas 6-10 vuotta ammatissa työskennelleet kokivat väittämän toteutuvan huonoiten (ka 3,6).

”Esimieheni tekee kaiken voitavan. Pystyisimme jopa parempaan, meillä olisi ideoita, mutta resursseja ei.”

Asiakaspalautteita koskien suurin osa oli halukas saamaan enemmän asiakaspalautetta työstään: 68% vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Eniten asiakaspalautteita koki haluavansa alle 5 vuotta röntgenhoitajan ammatissa työskennelleet (täysin tai jokseenkin samaa mieltä 100%, $p=0,02$). Suurin osa keskusteli lähiesimiehen kanssa kuvantamista koskevista palautteista: Täysin samaa mieltä oli 35% ja jokseenkin samaa mieltä 41%.

”Asiakaspalautteita ei käsitellä yhteisesti vaan ne tulee kaille sähköpostilla nähtäväksi.”

Viimeisenä osa-alueena selvitettiin tutkittavan terveyspalveluyrityksen esimiehille asettamien laatu- tavoitteiden toteutumista päivittäisjohtamisessa. Ensimmäinen laatu- tavoite koskee asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja vaatimusten täyttymistä, josta yli 70% vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 7 vastaajaa ei osannut sanoa, näkyykö kyseinen tavoite lähiesimiehen päivittäisjohtamisessa.

Työturvallisuuden lisäämistä koskien 68% oli samaa tai lähes samaa mieltä. Tilastollisesti merkitsevä ero löytyi yksikkökokojen väliltä: vain 11% ($N=18$) pienten yksiköiden hoitajista oli samaa mieltä, että lähiesimiehen toiminnassa näkyy työturvallisuuden lisääminen, ja lähes puolet ei osannut sanoa tai oli jokseenkin eri mieltä ($p=0,01$). Työtyytyväisyyttä koskien 32% oli täysin samaa mieltä, että työtyytyväisyyden lisääminen näkyy lähiesimiehen päivittäisjohtamisessa. Laatu- tavoitteista työtyytyväisyyden katsottiin toteutuvan huonoiten keskiarvollisesti (ka 3,6). Pienten yksiköiden röntgenhoitajista vain alle 6% ($N=18$) oli täysin samaa mieltä, ja joka neljännes oli täysin tai jokseenkin eri mieltä ($p=0,02$). Isommissa yksiköissä laatu- tavoitteen katsottiin toteutuvan paremmin. 1-5 vuotta röntgenhoitajan ammatissa toimineet olivat 80%: sti täysin samaa mieltä työtyytyväisyyden edistämistä esimiehen toimesta. Vastaava luku yli 11 vuotta ammatissa toimineilla oli 26%.

"Raha ratkaisee, minkä mukaisesti nykyään tässä yrityksessä toteutetaan asioita. Henkilökunnan työhyvinvointi on sanahelinää."

"Vetoinen työtila useista sanomisista huolimatta. Kustannustehokkuus ja kilpailukyvyn parantaminen ei ole tässä konsernissa yksittäisen rtg-hoitajan tehtävä. Tutkimukset tehdään hiotulla ammattitaidolla."

Vastaajista 57% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimies edesauttaa yhteisten toimintatapojen luomista. Kaikista vastaajista 19% oli jokseenkin eri mieltä.

Kustannustehokkuus nousi aihekokonaisuudessa keskiarvollisesti (ka 4,2) parhaimmaksi, ja yli 46% oli täysin samaa mieltä, että lähiesimiehen toiminta on kustannustehokasta.

"NPS:ää seurataan, vähällä väellä mahd. paljon tutkimuksia, että pysytään edes minimitasolla tehokkuudessa. Mielellään käytetään tuntityöläisiä (jolloin vakituisille jää kaikki selvittelyt ja jälkityöt)."

Kilpailukykyä koskien 62% oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että lähiesimiehen toiminta on kilpailukykyä edistävää.

TAULUKKO 6. Laatuvaatimusten toteutuminen päivittäisjohtamisessa (N=37).

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ka
Asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja vaatimusten täyttäminen	15	12	7	3		4,05
Työturvallisuuden lisääminen	12	13	10	2		3,95
Työtyytyväisyyden lisääminen	12	9	6	8	2	3,57
Yhteisten toimintatapojen luominen	12	9	9	7		3,7
Kustannustehokas toiminta	17	10	9	1		4,16
Kilpailukyvyn parantaminen	15	8	10	4		3,92

6.7 Avoimet palautteet päivittäisjohtamisesta

Avoimia palautteita tuli 18 koskien yleisesti päivittäisjohtamista kyseisessä terveystaloyrityksessä. Avoimissa palautteissa tuli esille samankaltaisuuksia, joiden pohjalta palautteet luokiteltiin kolmeen luokkaan koskien 1) lähiesimiehen tietotaitoa ja koulutustaustaa, 2) röntgenhoitajien osaamisen arvostamista sekä 3) kuvantamistyön prosessien parantamista.

TAULUKKO 7: Röntgenhoitajien päivittäisjohtamista koskevat avoimet palautteet luokiteltuna (N=18)

Lähiesimiehen tietotaito ja koulutustausta (N=9/18)	Lähiesimiehen koulutustaustan eroavaisuudet ja kuvantamisen substanssiosaamisen puute (N=6/18) Lähiesimiehen puutteellinen tieto yleisesti kuvantamisesta (N=3/18)
Röntgenhoitajan osaamisen arvostus (N=5/18)	Työn vaatimusten parempi ymmärrys lähiesimiehen toimesta (N=3/18) Röntgenhoitajan ammatillisen osaamisen arvostus esimiestyössä (N=2/18)
Kuvantamistoiminnan prosessit (N=13/18)	Laadun heikentyminen esimiehen substanssiosaamisen puuttuessa (N=3/18) Prosessien kehittäminen (laatutyö, lausunnot, lääkäriyhteistyö) (N=4/18) Vastuiden selkeyttäminen (päivittäinen työnjako, säteilytoiminta) (N=6/18)

*”Koen, että lähiesimiesten **alan vahvempi tuntemus** olisi tärkeää, jotta toimintaa voidaan kehittää ja arvioida sekä, että röntgenhoitajien kehittymistä ja osaamista voidaan johtaa paremmin”*

*”Yhtiössämme on hyvin eri koulutustaustalla olevia esimiehiä. Olemme onnekkaita, että omalla esimiehellämme on röntgenhoitajan koulutus. Tämä näkyy ihan jokaisessa asiassa. Jos ei ole mitään kokemusta rtg-yksikössä työskentelystä, ei saa oikeaa kuvaa työstä ja sen **erityispiirteistä**. Siinä mielessä eri yksiköissä työskentelevät ovat eriarvoisessa asemassa. Mielestäni tämä näkyy työhyvinvoinnissa mm. työn mielekkyydessä, jaksamisessa”*

*”Osaamisemme on vahvasti **erikoisosaamista**, ja lähiesimiehet eivät aina ymmärrä miten vahvaa ammattitaitoa jonkin tutkimuksen tekeminen vaatii, ajan lisäksi”*

*”Sekavaa. Ei enää huomioida, että ollaan oman alan **asiantuntijoita**. Teetetään sellaisia hommia, joihin ei saa edes kunnon perehdytystä, saati että olisi kiinnostusta niihin. Enää ei pidetä arvossaan kunkin alan omaa ammattiosaamista ja asiantuntijuutta.”*

*”**Vastuut ja tehtävät** pitää olla selvillä. Työnjako määriteltynä. Turvallinen ja stressaamaton ilmapiiri. Ei liikaa esimiehiä, joilla kenelläkään ei ole kuvantamistoiminnasta oikeaa kuvaa. Väheksyvä ja alentuva suhtautuminen ammattinsa osaaviin röntgenhoitajiin pitäisi saada karsituksi pois. Onneksi röntgenhoitajat ovat osaavia, ammattitaitoisia, oman arvonsa tuntevia alan asiantuntijoita.”*

*”**Laatu** on jo monessa paikassa alkanut kärsiä, kun esimiehenä on sairaanhoitaja/laboratorionhoitaja. Heillä ei ole käsitystä kuvantamistoiminnan laatuasioista (eikä kyllä kiinnostustakaan).*

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen toteutus, luotettavuus ja eettiset kysymykset

Reliaabeli eli luotettava tutkimus antaa tarkkoja tietoja tutkittavasta asiasta. Otoskoon tulee olla tarpeeksi suuri, sekä edustettava mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Tiedon kerääminen ja tulosten analysointi tulee tehdä huolellisesti ja virheettömästi. Tutkimuksen luotettavuutta edesauttavat muun muassa selkeä tutkimusongelma tai -kysymys, hyvä tutkimussuunnitelma sekä kyselylomake, sopiva tiedonkeruumenetelmä sekä selkeä ja objektiivinen raportti. Tutkijan on tärkeä kyettävä kriittiseen arviointiin koskien tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 12-15.)

Tutkija vastaa itse tutkimuksensa eettisistä ja moraalisisista ratkaisuista. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2009) mukaan tutkimusta koskevat eettiset periaatteet jaetaan seuraaviin osaluokkiin: tutkittavan henkilön itsemäärämisoikeuden kunnioittaminen, tutkittavan vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyyden ja tietosuojan kunnioittaminen.

Kyselylomake laadittiin huolellisen aineistoon perehtymisen jälkeen. Tutkittavat aihealueet nousivat yleisesti johtamista sekä päivittäisjohtamista koskevasta kirjallisuudesta. Radiografia-alan tutkimus Euroopassa on hyvin monimuotoista ja -tasoista. Kansallisella ja paikallisella tasolla tehdyllä tutkimus- sekä kehittämistoiminnalla on kuitenkin oma paikkansa erityisesti ilmiöissä, joissa omat vahvasti kansalliset ja paikalliset ominaispiirteet vallitsevat. (Metsälä 2016, 3.) Tutkimuksessa on käytetty yleisesti johtamista sekä päivittäisjohtamista käsittelevää kirjallisuutta, röntgenhoitajia tai kuvantamista koskevia suomessa tehtyjä pro-gradu- ja väitöskirjoja sekä jonkun verran kansainvälistä tutkimustietoa. Tutkimustiedon etsiminen röntgenhoitajien johtamisesta oli kuitenkin haasteellista, koska tutkimusta on tehty vähänlaisesti verrattuna moneen muuhun ammattiryhmään sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Röntgenhoitajien johtamista koskeva tutkimus painottui sekä kansallisesti että kansainvälisesti ensisijaisesti julkisen puolen johtamiseen tai röntgenhoitajien johtamisosaami-

seen, kun röntgenhoitaja siirtyy asiantuntijatehtävästä esimiesasemaan julkisessa organisaatiossa. Osin juuri tämän puuttuvan tiedon vuoksi tutkimuksen viitekehikseksi valittiin johtaminen yksityis-sektorilla, joka saattaa poiketa johtamisorganisaatioltaan julkisen puolen yksiköistä. Yksityissektori työllistää Suomessa huomattavan määrän röntgenhoitajia, jotka tuottavat diagnostisia tutkimuksia siinä missä julkinenkin sektori.

Tätä tutkimusta lähdettiin rakentamaan tutkimuskysymyksen ”kuinka röntgenhoitajat kokevat päivittäisjohtamisen” pohjalta. Tarkentavat tutkimuskysymykset ohjasivat kyselylomakkeen laadintaa:

Kuinka lähiesimiehet tuovat arvoja ja strategiaa esille, ja sitouttavat siihen?

Kuinka oppimisen ja ammatillisen kehittymisen prosessia tuetaan?

Kuinka motivaatiota tuetaan ja työntekijää kannustetaan?

Kuinka lähiesimies puuttuu ristiriitatilanteisiin?

Kuinka lähiesimies osaa arvioida ja kehittää kuvantamistyötä?

Kyselylomake esitettiin opiskelijatovereiden toimesta. Saadun palautteen pohjalta kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia muun muassa kysymysten ymmärrettävyyden suhteen. Kyselyyn vastaminen oli täysin vapaaehtoista, ja kyselyyn vastanneille painotettiin saatekirjeessä kyselyn anonymiteettiä sekä tutkimustulosten käsittelyn luottamuksellisuutta, jotta tutkittavat eivät ole raportissa tunnistettavissa. Vastausprosentti jäi tutkimuksessa alle 50%. Kuitenkin kokonaismäärään postituslistalta lasketut noin 80 röntgenhoitajaa eivät olleet kaikki työssä kyselyn ajankohtana, vaan kysely meni myös esimerkiksi vapailla oleville hoitajille sekä sijaisille. Myöskään organisaation sisäinen intranet ei kertonut mikä parhaillaan työssäolevien röntgenhoitajien määrä tutkimusajankohtana oli.

Kyselylomakkeen haluttiin noudattavan teoriapohjan runkoa ja etenevän loogisesti samaa kaavaa noudattaen. Osa kyselyn aihealueista muodoistui toisia suppeammaksi, ja tietoa esimerkiksi toiminnan arvioinnista sekä ristiriitatilanteiden hallinnasta saatiin hieman muita vähemmän. Edellä mainittu aihealue otettiin mukaan tutkimukseen vielä viime metreillä sen merkittävyyden vuoksi koskien päivittäisjohtamista.

Kyselylomakkeesta tuli viiden aihealueen vuoksi laaja. Vastausaika pysyi kuitenkin melko maltillisena (noin 10-15 minuuttia). Taustamuuttujia oli iän ja sukupuolen lisäksi työvuodet sekä kyseisessä organisaatiossa että röntgenhoitajan ammatissa, ja työtä aineiston analysoinnissa oli erittäin paljon. Kysymyksiä tutkimuksessa oli paljon, ja joidenkin kysymysten uudelleen muotoilu olisi saattanut antaa vielä enemmän informaatiota; yksittäisten kysymysten kohdalla nousi esille, ettei tutkittava ehkä täysin ymmärtänyt kysymyksen sisältöä, jonka vuoksi vastasi kysymykseen vastauksella ”en osaa sanoa”. Vastausvaihtoehdon olisi voinut jättää kokonaan pois joidenkin kysymysten kohdalla, jolloin kysymyksestä olisi saanut tarkempaa tietoa. Myös avointen vastausten käsittely ja luokittelu oli haastavaa vastausten kirjon vuoksi. Suurin osa avoimista vastauksista kosketti johtamista jollain tapaa, mutta osa palautteista liittyi esimerkiksi radiologipulaan ja lausuntojen viivästymiseen. Esimerkiksi arvopareihin ja johtamiskriteereihin liittyen ”en osaa sanoa”-vastauksista ei voida päätellä eikä kyseinen asia toteudu päivittäisjohtamisessa vai eikö vastaaja ymmärrä mitä arvopari tai kriteeri pitää sisällään.

Opinnäytetyötutkimuksen loppuvaiheessa todettiin, ettei yhteistyöorganisaatio halunnut tuoda nimeään esille tässä työssä aiheen arkaluonteisuuden sekä liike-elämän lainalaisuuksien vuoksi. Tämän vuoksi kyselykaavakkeesta sekä tutkimustuloksista on poistettu tutkimuksen kohteena olleen organisaation nimi.

7.2 Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu

Strategisen johtamisprosessin lähtökohtana ovat organisaation **visio** (pitkän tähtäimen suunta), tarkoitus ja tavoitteet (Sydänmaanlakka 2012, 114-116). Yrityksen visio (*visio 2020*) on tarjota suomen paras asiakaskokemus. Visiona on myös toimia suomen innostavimpana työpaikkana, joka tarjoaa merkityksellistä työtä koko uran ajaksi. Visiota kyetään ylläpitämään ottamalla henkilökunnan työpanos huomioon, sekä motivoimalla sekä voimistamalla henkilökuntaa. (Harmoinen 2014, 65). Röntgenhoitajille yrityksen visio vaikutti olevan jokseenkin tuntematon, kun ainoastaan 9 vastaajaa kertoi tuntevansa vision. Myös aikaisemmissa terveydenhuollon strategioita koskevissa tutkimuksissa on todettu, että strategiatyö nähdäänkin vain johtajien asiana, eikä henkilökunta koe voivansa vaikuttaa siihen. (Harmoinen 2014, 65.) Röntgenhoitajien johtamista laajasti Koreassa tutkineet tutkijat toteavat, että oikeanlainen johtaminen on tärkein tekijä työntekijän sitouttamisessa organisaation visioon ja sen toimintakulttuuriin myös kuvantamisyksiköissä. (Kim, J., Kim, C., Kim, J. 2011). Lovegrove sekä Long (2011) toteavat puolestaan artikkelissaan tehokkaan johtamisen kuvantamisyksiköissä olevan tiimin luotsaamista kohti visiota. Tehokas johtaja tarvitsee myös tehokkaan ja luotettavan tiimin, ja tutkimuksiin vedoten artikkelin kirjoittajat toteavat, että röntgenhoitajat ovat kyvykkäitä toimimaan sekä strategiaa toteuttavina esimiehinä kuin tiimin jäseninä.

Kyselyssä visiota huomattavasti paremmin röntgenhoitajat tunsivat annetun **asiakaslupauksen**. Lupauksen antaminen toimii välineenä pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostamisessa ja säilyttämisessä. Asiakkaat pyritään saamaan palveluita käyttämään mielekkäillä lupauksilla. Kun annetut lupaukset pidetään, asiakkaista syntyy uskollisia palveluiden käyttäjiä. (Kuortti 2015, 17.) Asiakaslupaus ”pyrimme aina palvelemaan kokonaisvaltaisesti, kohtaamaan asiakkaat yksilöinä sekä tekemään asiainnista helppoa” vaikutti olevan röntgenhoitajien hyvin sisäistämä.

Yksikkökokoja vertailemalla yli kolmannes pienten yksiköiden röntgenhoitajista koki selkeästi parantamisen varaa lähiesimiehen toiminnassa **tiedon ja taidon** sekä **välittämisen ja vastuunoton arvoparien** kohdalla. Avoimissa vastauksissa tuli esille myös yksin työskentelevien röntgenhoitajien suuri vastuu sekä ammatillisen tuen puute. Tieto, taito sekä vastuu arjen kuvantamistyössä voi olla tällöin kokonaan yhden henkilön varassa. Pienten yksiköiden röntgenhoitajat kokivat myös eniten, ettei lähiesimies tiedä mitä päivittäinen työ sisältää, eikä lähiesimiehen koettu ymmärtävän esimerkiksi laatutyön merkitystä kuvantamiselle. Avoimissa vastauksissa tuli toistuvasti esille myös lähiesimiehen puutteelliset tiedot kuvantamistyöstä ja sen erityisvaatimuksista kaiken kokoisista yksiköistä. Joillain lähiesimiehillä katsottiin olevan myös kiinnostuksen puutetta kuvantamista kohtaan. Kesler (2017, 74-75) suosittelee väitöstutkimuksessaan röntgenhoitajia tarvittaessa ottamaan vas-

tuun joko hankkimalla itse johtamisosaamista (*leaderships skills*), etsimään kokeneemman mentorin organisaation sisältä tai ulkopuolelta tai hankkimaan itse koulutuksen esimiestyöhön. Pienissä kuvantamisyksiköissä kysyntää röntgenhoitaja-mentorille toisesta yksiköstä voisi ajatella olevan. Säteilylaki (1991/592) määrittelee Suomessa kuitenkin toiminnanharjoittajan yleiset velvollisuudet säteilyn käyttöön liittyen. Osa velvollisuuksista ovat käytännössä röntgenhoitajien vastuulla, vaikka velvollisuus ja lopullinen vastuu kuuluukin toiminnanharjoittajalle.

Työvuosiltaan kokeneimmat röntgenhoitajat kokivat edellä mainittujen kahden arvoparin (tieto ja taito, välittäminen ja vastuunotto) toteutuvan päivittäisjohtamisessa muita vastaajia huonommin, joka voi selittyä kyvyllä arvioida toimintaa kriittisemmin. Kokeneet röntgenhoitajat kokivat myös, ettei lähiesimies keskustele osaamisesta ja sen kehittämisestä kuten nuorempien röntgenhoitajien kanssa, joka on osa välittämistä ja vastuunottoa.

Kumppanuuden ja yrittäjyyden arvopari toteutui keskiarvallisesti arvopareista heikoiten päivittäisjohtamisessa. En osaa sanoa- vastauksista voi päätellä, ettei arvoparin sisältöä välttämättä ymmärretä päivittäisessä kuvantamistyössä. Isoissa yksiköissä arvoparin toteutuminen päivittäisjohtamisessa näkyi hieman muita paremmin. Isommissa lääkärikeskuksissa ja kuvantamisyksiköissä yhteistyö erilaisten sidosryhmien, kuten vakuutus- ja kunta-asiakkaiden kanssa on tiiviimpää, jolloin arvoparin sisältö saattaa näkyä työssä ja toiminnassa vahvemmin.

Pienten yksiköiden röntgenhoitajien mielestä **kasvun ja kehityksen** arvopari toteutui päivittäisjohtamisessa heikommin verrattuna muihin vastaajiin. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että yrityksen kuvantamistoiminta on menossa alaspäin joidenkin röntgenhoitajien mielestä, eivätkä pienten yksiköiden röntgenhoitajat koe kasvua ja kehitystä todennäköisesti samoin kuin suurten kaupunkien ja kuvantamisyksiköiden röntgenhoitajat, joissa toimintaa kehitetään kenties aktiivisemmin ja laitekantakin uusiutuu tiuhempaan. Kasvua haetaan yrityksessä muun muassa erilaisin yritysostoin ja investoinnein tällä hetkellä. Kuvantamislaitteinvestoinnit koskevat eteenkin magneettikuvauslaitteita, joita on vain isoimmista yksiköissä. Investointeja tehdään myös leikkaussaleja koskien sekä lääkärikeskuspalveluihin. Pienissä lääkärikeskuksissa työskentelevät röntgenhoitajat voivat nähdä, ettei arvopari toteudu oman yksikön kohdalla. Avoimissa vastauksissa tuli esille myös tietty ”magneettipainotteisuus”, ja osa röntgenhoitajista koki arvostuksen puutetta, ettei ole osaa uusinta teknologiaa ja kuvantamislaitteita ajatellen, vaan ammattilainen ”röntgenhoitajien perustyössä” (natiiviröntgen-tutkimukset sekä mammografiatutkimukset). Osa röntgenhoitajista koki myös, ettei lähiesimies kannusta kehittämään omaa osaamista tai ei ole välttämättä huomionnut toiveita osaamisen kehittämistä koskien, joka on osa kehitystä ja kasvua sekä yksilö- että tiimitasolla.

Yrityksen esimiehille asettamat **johtamiskriteerit** ovat tässä terveyspalveluorganisaatiossa eettisyys, energisyys, energisointikyky, tuloksellisuus ja määrätietoisuus. Johtamiskriteerien kohdalla oli havaittavissa sama, kuin arvoparien toteutumisessa; vain isoissa yksiköissä röntgenhoitajat kokivat kriteereiden toteutuvan päivittäisjohtamisessa. Hyvän johtamisen kriteereillä organisaatiot pystyvät arvioimaan ja kehittämään johtamista. Kriteerien tarkoituksena on käynnistää keskustelua ja kehittää johtamista haluttua toimintatapaa kohti. (Pahkin 2017.) Aarva (2009, 126) kuvaa väitöskirjas-

saan hoitotyössä asiantuntijoiden johtamisen olevan kokonaisuuden hallintaa, ohjausta, neuvontaa ja suunnan näyttämistä sekä resurssien turvaamista. Se on myös tuen antamista, vastuun ottamista ja jakamista, tietoon ja ammatillisuuteen perustuvaa johtamistyötä sekä työntekijöiden innostamista sekä läsnäolemistä. Radiologisten yksiköiden lähijohtajat nimesivät Kolehmainen (2009, 45-46) tutkimuksessa johtamistyön kehittämisen keinoiksi muun muassa sisäisen ohjeistuksen kehittämisen, erilaiset laatujärjestelmät sekä niiden kehittämisen sekä henkilöstöhallinnon laatimat yhtenäiset toimintaohjeet. Kimit (2011) toteavat Koreassa tehdyssä tutkimuksessaan, että röntgenhoitajien työn vaikuttavuutta voidaan parantaa kehitysmuotoisella ja keskustelevalle johtamistyyllillä. Muutosjohtamiseen perustuvassa mallissa esimies kehittää etiikkaa sekä moraalia, ja tuo organisaatioon työntekijöitä arvostavia käyttäytymismalleja ja asenteita. Uuden sukupolven röntgenhoitajat näkevät johtajuuden olevan ensisijaisesti röntgenhoitajan ja kuvantamisen esimiehen välinen keskinäinen suhde. (Lovegrove ja Long 2011.)

Kehittymisen ja oppimisen johtamista lähdettiin tutkimuksessa kartoittamaan työhön perehdyttämisen kautta, joka luo pohjan aina organisaation visiosta työn konkreettiseen toteuttamiseen. Perehdytys alkaa ensimmäisestä kontaktista ja päättyy, kun työntekijä on löytänyt paikkansa organisaatiossa. Perehdytys on monivaiheinen oppimistapahtuma. (Lainio 2008, 19.) Tutkimuksessa suurin osa röntgenhoitajista oli saanut perehdytyksen lähiesimieheltä sekä kollegalta, mutta iso osa ainoastaan kollegalta. Perehdyttäjänä oli toiminut myös sihteeri sekä toisen yksikön röntgenhoitajakollega. Strateginen johtaminen alkaa jo uuden työntekijän perehdytyksestä, jossa esimies tuo esille organisaation arvoja, toimintaperiaatteita ja vision. Työntekijä toteuttaa edellä mainittuja työssään hyvin, mikäli ne ovat toimintatapaan iskostuneet. Yksi vastaajista oli käynyt perehdytyksen ennen työsuhteen alkamista, ja työsuhteen alkaessa työskennellyt ilman perehdyttäjää. Yksi vastaajista kertoi myös lähiesimiehen vaihtuneen usein, jolloin on joutunut itse perehtymään esimiehelle kuuluviin asioihin.

Vastausten perusteella yrityksen arvot tulivat **perehdyksessä** parhaiten esille pienten kuvantamisyksiköiden röntgenhoitajille. Isojen kuvantamisyksiköiden röntgenhoitajat sekä alle 5 vuotta ammatissa työskennelleet kokivat perehdytyksen riittämättömäksi työtehtävät huomioiden. Osa vastaajista koki perehdytyksen olleen hyvin sekava. Myös toive rauhallisesta ja ajan kanssa tehtävästä uuden työkaverin perehdyttämisestä nousi avoimissa vastauksissa. Perehdyttäminen merkitsee uudelle työntekijälle paljon, ja myös organisaatio näyttää "oman luonteensa" perehdytyksen avulla. Perehdytykseen tulisi laatia henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, jossa huomioidaan uuden työntekijän toimenkuva sekä työkokemus. Ensimmäisten työviikkojen aikana työntekijä perehdytetään työtehtäväänsä. Perehdyttäjänä toimii esimies tai/tai joku nimetty henkilö, kuten uuden työntekijän kollega, mikäli esimiehellä ei ole substanssiosaamista. (Lainio 2008, 27; 32.) Esimiehen ei tule siirtää vastuuta organisaatiota koskevasta perehdytyksestä toiselle työntekijälle. Usein yrityksissä organisaatioon sekä työtehtäviin perehdyttäminen katsotaan erillisinä perehdytyksinä. Ketolan (2010) tekemässä väitöskirjassa todettiin perehdytyksen olevan tärkeä prosessi uuden työntekijän "sisäänajossa", ja selkeämpää arvostusta toivottiin perehdytystä koskien, jolloin perehdytys ei jäisi rutiinitoimenpiteeksi. Uusi tulija saattaa jäädä kiireaikoina oman onnensa nojaan. (101-105.) Yrityksessä perehdytyksen katsottiin toteutuneen parhaiten pienemmissä kuvantamisyksiköissä (1-5 hoitajaa). Yritys on laatinut röntgen- ja magneettihoitajille tehtäväkuvauksen, mutta perehdytys vaikuttaa kir-

javalta käytäntöjen suhteen eri toimipaikoissa. Huolellinen perehdytysohjelma olisi tarpeen, jotta jokaisessa yksikössä työskentelevillä röntgenhoitajilla on organisaatiosta sama tietopohja lähteä toteuttamaan substanssiosaamistaan.

Pienten kuvantamisyksiköiden kohdalla lähiesimiehen ei katsottu tietävän kuvantamistoiminnasta tarpeeksi, ja tämä nousi esiin hyvin vahvasti myös avoimissa vastauksissa. Kolehmainen (2009, 51) kyselytutkimuksessa osa tutkittavista koki, että esimiehen pohjakoulutuksella on väliä, ja röntgenhoitajana toiminut tuntee erikoisalan vaatimukset ja erityispiirteet.

Lähiesimies voi edistää työntekijän uraa, mikäli esimies tuntee työntekijän osaamisen, mahdollistaa ammatillista osaamista ja koulutusta vastaavaa työtä sekä koulutusta kehitystä tukemaan. (Harmoinen 2014, 68.) Tutkimukseen vastanneista röntgenhoitajista vain 11 oli vakuuttunut esimiehen tiedoista röntgenhoitajan työn sisältöä kohtaan.

Yksityispuolella röntgenhoitajan tehtäviin kuuluu usein **usean modaliteetin hallinta** ja kuvantamisen muut työt. Joissain yksiköissä röntgenhoitajat tekevät myös muita tehtäviä lääkärikeskuksen sisällä (esimerkiksi vastaanottosihteerin tehtävät). Tutkimuksessa avoimista vastauksista nousi esille, että jossain organisaation toimipaikoissa esimies ei osoita kiinnostusta kuvantamisyksikköä kohtaan, vaan röntgenhoitaja/-hoitajat ovat niin sanotusti oman onnensa nojassa. Tiimi-/ substanssiesimisten puute nousi vastauksissa myös esille puutteena. Tutkimuksessa röntgenhoitajat kokivat, että arviointia tehdään liikaa tutkimusmäärien perusteella, vaikka tutkimuskoodi ei välttämättä kerro tutkimuksen sisällöstä tai kestosta.

Vain reilu puolet röntgenhoitajista oli käynyt **kehityskeskustelun** viimeisen 12 kuukauden aikana. Kolehmainen (2009, 37) tekemässä tutkimuksessa lähijohtajien kokemus kehityskeskustelujen hyödyistä röntgenhoitajien johtamisessa korostui johtamisen yhtenä työvälineenä. Kehityskeskustelujen avulla lähijohtajat saivat tarvitsemansa tiedon röntgenhoitajien elämäntilanteesta, toiveista, jaksamisesta, osaamisesta sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Kehityskeskustelussa tarkastellaan sitä, mitä on tehty, ja mihin tulisi jatkossa panostaa. Kehityskeskustelussa tulisi käsitellä organisaation sekä työntekijän tavoitteita. (Sarkkinen 2012, 25, 29.) Alimin tutkimuksessa (2012, 33) kehityskeskusteluiden hyödyntämistä toivottiin röntgenhoitajien taholta enemmän eteenkin osaamisen kohdistamisessa sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Osa vastaajista ajatteli kuitenkin kehityskeskusteluihin osallistumisen olevan turhaa, koska röntgenhoitajat kokivat sovittujen asioiden unohtuvan keskustelujen jälkeen.

Keskustelu **osaamisesta ja sen kehittämisestä** sekä esimiehen kannustus kehittää omaa osaamista jäivät tässä tutkimuksessa vastausten mukaan osin puutteellisiksi eteenkin kokeneiden röntgenhoitajien sekä pienten yksiköiden röntgenhoitajien keskuudessa. Röntgenhoitajan ottamien kuvien tulee riittää diagnoosin tekemiseksi ja jatkohoidon suunnitelman pohjaksi. Röntgenhoitajan onkin pienissä kuvantamisyksiköissä huolehdittava oman työn aktiivisesta itsearviointista. Osaamisen on oltava eteenkin pienissä yksiköissä erittäin laajaa ja monitahoista. Oppivan organisaation ideologia tarttuu myös työntekijöihin, ja röntgenhoitajia tulisi kannustaa näin jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen (Kesler 2017, 76; Luotolinna-Lybeck 2011, 80.)

Suppeampi tutkimusvalikoima voisi selittää puutteet keskustelusta osaamisen kehittämistä koskien röntgenhoitajan ja esimiehen välillä: toiminta on rutinoitunutta eikä toinen tai kumpikaan osapuoli välttämättä näe tarvetta keskustella osaamisesta tai kehittää osaamista esimerkiksi koulutusten avulla. Myös hyvin kokeneet röntgenhoitajat voidaan mieltää konkareiksi, jotka eivät enää koulutusta kaipaa. Tekniikan ja tutkimustiedon lisääntymisen myötä kaikkien röntgenhoitajien olisi kuitenkin syytä pysyä "aallon harjalla" ja kehittää omaa osaamistaan työvuosiin katsomatta.

Harmoisen (2014, 66) tekemässä väitöskirjassa hoitajat pitivät tärkeänä teorian soveltamismahdollisuuksia käytännön työhön ja ammatillisia kehittymismahdollisuuksia. Vesikukan (2012, 51) tekemässä tutkimuksessa koskien tutkimustiedon käyttöä röntgenhoitajan työssä todettiin, että röntgenhoitajilla oli vaikeuksia yhdistää tutkimustietoa käytännön työhön, ja oman roolin näkeminen tutkimustiedon käyttäjänä oli haastava. Jatkuva kehittyminen ja uuden tiedon soveltaminen käytännön työhön on kuitenkin tärkeää. (Vesikukka 2012, 52; Luotolinna-Lybeck 2011, 73.) Kimien (2011) tekemän tutkimuksen johtopäätöksissä kuitenkin todetaan, että röntgenhoitajien päätehtävä on tuottaa laadukkaita ja diagnostisia kuvia, jotta potilaille voidaan tulla paras mahdollinen hoito. Esimiehen tulisi kannustaa ammatilliseen kehittymiseen, joka palvelee sekä potilasta, organisaatiota että yksilöä itseään muun muassa kohonneen työtyytyväisyyden kautta.

Kannustusta ja motivointia koskien suurin osa kaikista röntgenhoitajista koki että **ammatillinen osaaminen** vastaa työn vaatimuksia, ja suurin osa koki myös ylpeyttä tekemästään kuvantamistyöstä, röntgenhoitajille tyypillisellä ammattilypeydellä, kuten myös esimerkiksi käy ilmi Laitisen (2008, 40) tekemästä tutkimuksesta koskien röntgenhoitajien työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyteen vaikutti muun muassa itsenäinen päätöksenteko sekä luovuuden käyttö, vaikkakin työ on haastavaa ja vaativaa. Tässä tutkimuksessa röntgenhoitajilla ei ollut kuitenkaan varmuutta siitä, haluavatko he tehdä jatkossakin työtä kyseisessä yrityksessä. Laitisen (2008, 40-41) tekemässä tutkimuksessa todetaan, että muun muassa samankaltaiset työtehtävät, korkea työmäärä sekä kiire vaikuttavat negatiivisesti röntgenhoitajien työssä jaksamiseen. Työtovereiden antama tuki ja "me"-henki edesauttaa myönteistä ilmapiiriä kuvantamisyksikössä. Keslerin (2018, 63) väitöskirjassa todetaan kahdenlainen vaikutus heikon työtyytyväisyyden seurauksena tapahtuneeseen työpaikan vaihdokseen: jäljelle jäävät hoitajat joutuvat tekemään kuvantamistutkimukset siihen saakka, kun uusi työntekijä saadaan palkattua. Tämä saattaa johtaa tutkimusten peruuntumisiin ja jonotusaikojen pidentymisiin. Uusi työntekijä taas tarvitsee aikaa perehtymiseen, jolloin useampi hoitaja on niin sanotusti poissa miehityksestä. Röntgenhoitajien johtamista tutkineen Kolehmainen (2009, 42) mukaan työkuulttuurin erilaisuus eri-ikäisten röntgenhoitajien keskuudessa on huomioon arvoinen. Tutkimuksessa haastatellut lähijohtajat totesivat, että työhön sitoutuminen sekä suhde työntekoon eroaa eri ikäisillä röntgenhoitajilla. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation nuoret röntgenhoitajat olivat vastausten mukaan muita vähemmän sitoutuneita. Olisikin äärimmäisen tärkeää huolehtia huippuosaamisen sekä tehokkuuden lisäksi myös työntekijöiden työhyvinvoinnista, jottei työntekijöitä kouluteta kilpailijoiden hyväksi. (Luotolinna-Lybeck 2011, 72.) Johtamistyyllillä on yhteyttä työhön sitoutumiseen, todetaan useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Lähiesimiehen tulisi olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, ja tuntea työolosuhteet sekä työstä

aiheutuva kuormitus, jolla on tutkimusten mukaan yhteys työssä pysymiseen. (Harmoinen 2014, 67.)

Työssä kannustamiseen ja motivointiin liittyen esimiesten tulisi muistaa, että hyvä työsuoritus koostuu työntekijän substanssiosaamisesta sekä motivaatiosta. Esimiehillä tulisi olla tietoa motivaatioteorioista ja niiden soveltamisesta käytäntöön. Työntekijöiden kykyjen tunnistaminen ja käyttöön valjastaminen olisi tärkeää sekä työntekijän motivaation, että organisaation kannalta. Työssä kehittymistä sekä ammatillisen osaamisen kehittämistä tulisi painottaa, ja esimiehellä tulisi olla kiinnostusta kehittyä myös itse esimiehenä voidakseen johtamistyyllillään kannustaa työntekijöitä hyviin työsuorituksiin. (Sullivan 2013, 237.) Tässä tutkimuksessa harva vastaajista koki esimiehen antavan motivoivia työtehtäviä kuvantamistöiden lisäksi. Kyselyssä ei käy ilmi onko vastausten taustalla, että esimies antaa lisätyötehtäviä jotka eivät motivoi, vai lisätyötehtäviä ei anneta. Avoimissa vastauksissa tuli kuitenkin esiin, etteivät annetut lisätyöt esimerkiksi vastaanotossa kiinnosta röntgenhoitajia, eikä tehtäviin ole saatu riittävää perehdytystä. Tai työt eivät kiinnosta koska tehtäviin ei ole saatu riittävää perehdytystä? Motivoivia ja haastavia työtehtäviä tulisi kuitenkin antaa röntgenhoitajille kiinnostuksen ja sitoutumisen ylläpitämiseksi, ja ammatillinen kehittyminen tulisi taata, kuten Kesler (2017, 66.) toteaa röntgenhoitajien johtamista koskevassa väitöskirjassaan. Johtamistyyllissä useat röntgenhoitajat katsoivat olevan parantamisen varaa, mikäli esimiehen tarkoituksena on kannustaa ja motivoida hyviin työsuorituksiin. Myös kannustusta ja palautetta tehdystä työstä kaivattiin lisää. Koreassa röntgenhoitajien johtamista tutkineet Kimit (2011) toteavat tutkimuksessaan, että esimiehen tulisi toimia mallina muille, ja organisaation tulisi yhdessä edistää kulttuuria, joka korostaa yhteisiä arvoja.

Avoimet palautteet koskien henkilökunnan kannustusta ja motivointia koskivat lähes poikkeuksetta yrityksen palkitsemisjärjestelmää, joka koettiin epäselvänä ja osin epäoikeudenmukaisena. Kolehmainen tekemässä haastattelututkimuksessa (2009, 42) radiologisten yksiköiden lähijohtajat totesivat että palkkioiden arvostaminen eroaa eri ikäluokkien välillä röntgenhoitajien keskuudessa. Nuorille röntgenhoitajille rahallinen korvaus vaikutti olevan tärkeä. Palkitsemisella pitäisi pystyä houkuttelemaan, motivoimaan sekä sitouttamaan työntekijöitä, joilla on erilaisia tarpeita ja joiden tarpeet muuttuvat elämän ja työuran varrella. Palkitsemisen pitäisi myös tukea uusia työn tekemisen tapoja. Työsuojelurahaston selvityksissä (2006, 42) Moisio ym. toteavat, että esitettyjen työelämän muutosten ja palkitsemisen kehitystarpeiden seurauksena palkitseminen muuttuisi enemmän suoritus- ja tulosperusteiseksi. Palkitsemisjärjestelmän tuntemus yrityksessä jakoi vastaajat kahtia (tuntee/ei tunne järjestelmää). Palkkioita oli saatu hyvästä työsuorituksesta kiitoksena, rahallisena palkkiona tai tavaralahjana. Vastaajista 6 katsoi, ettei ole saanut mitään edellä mainituista, joka motivoinnin ja kannustuksen näkökulmasta on huolestuttava asia. Vesikukan 2008 (45) tekemässä tutkimuksessa röntgenhoitajat olivat tyytymättömiä työstä saatuun palkkaan, palkan oikeudenmukaisuuteen sekä työsuhte-etuihin. Palkka suhteessa työmäärään, vastuuseen ja koulutustasoon aiheutti tyytymättömyyttä. Tässä tutkimuksessa työvuosiltaan kokeneimmat röntgenhoitajat näkivät palkitsemisjärjestelmän menneen viime vuosina selkeästi huonompaan suuntaan, kun organisaatiossa työskentelystä kokemusta löytyy.

Tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä röntgenhoitajat kokivat esimiehen puuttuvan pääsääntöisesti **ristiriitatilanteisiin** ja selvittävän ne. Osa vastaajista koki kuitenkin, ettei esimies selvitä aina esille tulleita ristiriitoja eikä välttämättä suhtaudu neutraalisti tai asiallisesti esiin nousseisiin ongelmiin ja ristiriitoihin. Kuhalammen (2012, 47-58) tekemässä tutkimuksessa sairaanhoitajien kohtamien ristiriitojen aiheuttajina olivat muun muassa kateus, eriarvoisuus (työvuorojen jakautuminen, työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti), esimiehen toiminta (vieraantuminen käytännön työstä, liiallinen kaveruus, johtamisominaisuudet), muutos (muutosvastarinta, kehittämisväsymys) ja työn hallinta (miehitys, kiire, väsymys ja stressi). Samansuuntaisia vastauksia voisi olettaa saavan myös muilta terveydenhoitoalan ammattiryhmiltä sekä muualta työelämästä. Pehrmanin (2011, 11) tekemässä väitöskirjassa merkittävimmät ristiriidat työyhteisöissä syntyivät puhumattomuudesta, epäasiallisesta vuorovaikutuksesta sekä vääristä tulkinnoista. Konfliktit työyhteisöissä saattavat näin ollen muodostua hyvinkin pitkäkestoisiksi, koska niiden käsittelyä usein vältellään. Alimin (2012, 33) tekemässä tutkimuksessa toivottiin johdon ja esimiesten ottavan enemmän vastuuta silloin, kun oli kyse ongelmien ratkaisusta ja päätösten tekemisestä. Ongelmien käsittelemättä jättäminen koettiin ongelmaksi kuvantamisen työyhteisön kehittämisessä. Pehrman kuvaa väitöskirjassaan myös niin sanottua ”mielipahakertymää” ja sen vaikutusta yksilöön ja sitä kautta työyhteisöön. Mielipahan saattaa aiheuttaa esimerkiksi epäasiallinen kohtelu, kiusaaminen, häirintä tai syrjintä. Työyhteisössä sen seurauksena saattaa ilmetä masentuneisuutta, työhaluttomuutta, sairauksia tai unettomuutta, työkyvyttömyyttä, ennen aikaista eläköitymistä tai pitkiä sairauslomia. Konfliktien ja ristiriitojen ratkaisu tehdään yleensä joko osapuolien välillä suoraan, tai kolmannen osapuolen kautta joka ensisijaisesti on esimies. Tarvittaessa myös ulkopuolista sovittelijaa voidaan käyttää. (Pehrman 2011, 50-51.) Tutkittavassa organisaatiossa käytössä oleva Henkilöstökompassi-kysely selvittää myös ristiriitoja ja niiden hallintaa esimiehen toimesta. Ohjeena onkin, että esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen puututaan aina. Kuvantamistyössä potilaskontaktit ovat usein lyhyitä ja tutkimuksia tehdään päivän mittaan paljon. Röntgenhoitajista välttämättä ”kaikki eivät tee kaikkea”, ja esimerkiksi työn kuormittavuudesta ja töiden tasaisesta jakautumisesta sekä oman työn arvostuksesta saattaa aiheutua ristiriitoja. Tässä tutkimuksessa osa röntgenhoitajista koki ”magneettipainotteisuuden” aiheuttavan mielipahaa – kun ei osaa tai oma kiinnostus on esimerkiksi natiivi- ja mammografiakuvantamisessa, jonka taas katsoo olevan vähemmän arvossa. Mikäli erilaisia vastakkainasetteluja eivät osapuolet itse saa selvitettyä, tulisi esimiehen puuttua tilanteeseen ja keskustella työnkuvasta sekä kuormituksesta.

Arviointia ei saa toteuttaa irrallisena tai suunnittelemana tapahtumana. Jotta arviointi olisi kehittävä, tulee huomioida että arviointi on sopusoinnussa organisaation vision, mission ja strategian kanssa. Arvioinnin tulee olla hyväksyttyä ja henkilökunnan ymmärtää sen tarkoitus. Henkilökunnan ja esimiesten tuleekin yhteistyössä sopia arvioinnista ja suunnitella menetelmiä. Arviointi turvaa potilastyötä, edesauttaa organisaatiota päämäärissä ja tukee henkilökunnan kehittymistä. (Telaranta 1997, 214). Kyselyssä toiminnan arviointia ja kehittämistä koskien keskiarvot jäivät melko mataliksi. Myös avoimissa palautteissa tuli esille, että arviointi ja kehittäminen ovat röntgenhoitajien harteilla esimiehen kiireen tai tiedon puutteen vuoksi. Röntgenhoitajat ovat toiminnan kehittämistä koskien

asiantuntijoina avainasemassa; kuinka toimintaa viedään eteenpäin omassa yksikössä. Mahdollinen kiire ja liiallinen työmäärä voivat vaikuttaa kuitenkin työyksikön kehittämiseen (Vesikukka 2008, 41.)

Kliiniseen auditointiin valmistautuminen, **laadunvalvontatyö** sekä niiden kokoaminen laatuksikirjaksi ovat tärkeä osa nykyajan johtamisjärjestelmää ja osa jokapäiväistä radiografiatyötä. Laadunvalvonta sekä pyrkimys turvalliseempaan, tehokkaampaan sekä tuloksellisempaan toimintaan lisääntyvät. (Luotolinna-Lybeck 2011, 71.) Tutkimuksessa nousi esille tyytymättömyyttä koskien laadunvalvontaan käytettävää aikaa; suuri osa röntgenhoitajista koki, ettei laadunvalvontaa ja sen vaatimaa aikaa huomioida työvuorosunnittelussa. Laadunvalvonnalla tarkoitettiin tässä tapauksessa esimerkiksi erilaisia laatumittauksia ja kuva-arviointeja. Monissa organisaatioissa laatujohtaminen on noussut strategisen tason asiaksi. (Tervonen 2001, 2.) Jatkuva laadun kehittäminen sekä sitoutuminen laaturyöihin ovat tutkimuksen kohteena olleen organisaation palvelun kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Asetetut **laatutavoitteet** toteutuivat kyselyn mukaan pääsääntöisesti hyvin. Laatutavoitteista työtyytyväisyyden lisääminen pärjäsi huonoiten, joka nousee esille tutkimuksen muilla alueilla.

Työyhteisöissä tarvitaan **palautetta**. Palauteviestintä voi olla haaste, tavalla tai toisella. Positiivinen palaute on mukavaa kuultavaa, mutta useat kaipaavat myös rakentavaa palautetta, jonka avulla voi kehittyä niin omana itsenään kuin tiiminä. Palaute on laajemmin ajateltuna vuorovaikutusta, ja keskustelua kuinka tehty työ vaikuttaa koko yhteisön tai organisaation toimintaan (Mattila 2013, 5.) Tässä tutkimuksessa organisaation röntgenhoitajista lähes puolet ei osannut sanoa, antaako lähiesimies palautetta, mikäli työsuorituksessa olisi puutteita. Kyselyn mukaan röntgenhoitajista suurin osa haluaisi myös enemmän palautetta asiakkailta. Suurin osa kertoi keskusteleveransa tulleista asiakaspalautteista lähiesimiehen kanssa, mutta osa koki jäävänsä paitsi kaikista palautteista.

Laatutavoitteiden osalta kyselyssä havaittiin työtyytyväisyyden lisääminen sekä yhteisten toimintatapojen luominen muita osa-alueita puutteellisemmaksi kaikissa vastaajaryhmissä, mutta eteenkin pienissä yksiköissä. Röntgenhoitajien oikeuksia tutkineen Matilaisen (2013, 41-43) haastattelututkimuksessa röntgenhoitajat arvioivat oikeuksiaan työolosuhteisiin liittyen. Oikeuksina röntgenhoitajien kokemana nousi muun muassa oikeus hyviin ja asianmukaisiin työolosuhteisiin, oikeus oikeanlaiseen resursointiin ja henkilöstömitoitukseen sekä oikeus arvostukseen ja tasa-arvoon. Röntgenhoitajat arvioivat oikeudekseen myös turvalliset ja terveyttä ylläpitävät työolosuhteet. Kolehmainen (2009, 44) tekemässä tutkimuksessa radiologisten yksiköiden lähijohtajat toteavat, että esimerkiksi työvuorojen kehittämisellä saataisiin huomioitua työtyytyväisyyttä ja yksilöllisiä tarpeita paremmin. Myös röntgenhoitajien työnkierron sekä uuden teknologian käytön katsottiin edistävän hyviä työskentelyolosuhteita. Pienissä yksiköissä työvuorojen muuttaminen, työnkierto tai uusi teknologia eivät useinkaan ole mahdollisia, mikäli röntgenhoitaja työskentelee yksin. Yksiköissä tulisikin miettiä kuinka työtyytyväisyyttä saadaan lisättyä, ja millä tavoin kuvantamisen toimintaa voidaan parantaa laatutavoitteita silmällä pitäen. Asiakastyön edellytysten toteutumisen sekä kustannustehokkaan toiminnan katsottiin lähiesimiehen toiminnassa toteutuvan laatutavoitteista parhaiten, jonka röntgenhoitajat saattoivat kokea kolikon kääntöpuolena työtyytyväisyydelle. Röntgenhoitajien avoimista vastauksista tuli selkeästi esille kustannustehokkuuden liioittelu, joka nähtiin korostuneena työvuorotarkkailuna ja lukujen ”kyttämisenä”, joka luo epävarmuutta, eikä lisää tyytyväisyyttä tai työhyvinvointia.

7.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Tutkimuksessa merkittävimmät tilastolliset erot syntyivät lähes poikkeuksetta eri kokoisten yksiköiden välillä. Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä että lähiesimiesten päivittäisjohtamista pienissä kuvantamisyksiköissä tulisi kehittää kaikilla viidellä tutkittavalla osa-alueella. Pienissä yksiköissä lähiesimiesten tietämys sekä kiinnostus kuvantamista kohtaan vaikutti toteutuvan melko heikosti. Myöskään arvoparien ei nähty toteutuvan toivotulla tavalla. Röntgenhoitajat vaikuttavat kokevan, ettei lähiesimies arvosta osaamista, eikä osaamisesta keskustelu ole osa johtamista. Myös kehityskeskustelut vaikuttavat jääneet puutteellisiksi tai kokonaan väliin joidenkin pienissä yksiköissä työskentelevien röntgenhoitajien kohdalla. Kiinnostus kuvantamisyksikön kehittämistä kohtaan sekä esimerkiksi laadunvalvonnan merkityksen huomiointi nousivat myös kehitettävänä asioina esille. Yrityksen asettamat laatutavoitteet toteutuivat myös heikoiten pienten yksiköiden röntgenhoitajien arvioimana. Työturvallisuuskysymykset sekä työtyytyväisyys nousivat eteenkin puutteellisina esille johtamistyössä. Isoissa yksiköissä toivottiin perusteellisempaa, arvoja heijastavaa perehdytystä, sekä enemmän asiakaspalautetta tehdystä työstä. Isojen yksiköiden röntgenhoitajat vaikuttivat olevan myös hieman vähemmän sitoutuneita tulevaisuudessa tähän terveystalvolyritykseen työnantajana.

Kuvantamisyksiköt ovat merkittävässä roolissa potilaan palveluketjussa tarjoamalla laadukasta diagnostiikkaa, myös kuvantamisyksiköt jotka tarjoavat ainoastaan niin sanottuja perustutkimuksia (natiiviröntgenkuvauksia). Työhönsä tyytyväiset ja osaavat röntgenhoitajat ovat sitoutuneita organisaatioon ja kykenevät täyttämään organisaation asiakaslupauksen kaiken kokoisissa yksiköissä. Työhönsä sitoutuneet röntgenhoitajat haluavat myös tehdä jatkossakin työtä kyseisessä yrityksessä viemättä huippuosaamistaan kilpailijoiden käyttöön. Myös tasapuolinen ja oikea-aikainen palkitsemiskulttuuri olisi suositeltava ottaa tarkastelun alle, oli kyseessä sitten kiitos tehdystä työstä tai mahdollinen konkreettinen kiitos.

Röntgenhoitajien ammatillista kehittymistä tulisi jatkossakin tukea koulutuksin sekä toteuttaa kehityskeskustelut "herkällä korvalla" kuunnellen, jossa tavoitteet, toiveet ja tahtotila tulevat kuulluksi molemmin puolin. Kuvantamisen erityispiirteet ja -tarpeet huomioiden työtyytyväisyyden eri osa-alueista olisi hyvä keskustella juurikin kuvantamisen näkökulmasta. Hyvinvoiva henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Substanssiesimiehien lisäämisestä voisi hyötyä keski- ja suuret yksiköt, jolloin langat olisivat selkeästi yhden röntgenhoitajan käsissä lähiesimiehen tuntiessa kuvantamistyön todelliset erityispiirteet. Nimetty kokenut mentori tai "etätyökaveri" toisesta yksiköstä voisi toimia pienissä yksiköissä työskentelevien röntgenhoitajien tukena ja apuna käytännön työhön liittyen, joihin lähiesimies ei osaa vastata.

AARVA, Kim. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print. (Tampereen yliopistopaino oy)

ALIMI, Tuulikki. 2012. Röntgenosaston työhyvinvoinnin kriteerit HUS kuvantamisen Hyvinkään sairaalan röntgenosastolla. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-04-02]. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50225/Rontgenosaston%20tyohyvinvoinnin%20kriteerit.pdf?sequence=1>

ALUEUUDISTUS. 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. [Viitattu 2017-02-04]. Saatavissa:

<http://alueuudistus.fi/palvelut-ja-valinnanvapaus>

ALSHALLAH, S. 2004. Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees? Radiology management. Volume 26 (2).

DWECK, Carol, S. 2016. Mindset. Menestymisen psykologia. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

ERÄMETSÄ, Timo. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

FORBES, Tom ja PRIME, Neil James. 2000. Moving domains: radiographers as managers in NHS. Radiography. International journal of diagnostic imaging and radiation therapy. [Viitattu 2018-01-20]. Saatavissa: [https://www.radiographyonline.com/article/S1078-8174\(00\)90246-3/abstract](https://www.radiographyonline.com/article/S1078-8174(00)90246-3/abstract)

HARMOINEN, Merja. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>

HEIKKILÄ, Hilikka. 2005. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi ja laatujärjestelmät. Jyväskylän yliopisto. Kurssimateriaalit. [Viitattu 2017-04-02]. Saatavissa:

<http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf>

HEIKKILÄ, Tarja. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. [Viitattu 2018-04-21]. Saatavissa:

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

HERSHEY, Paul ja BLANCHARD, Kenneth, H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

HOKKANEN, Simo ja STRÖMBERG, Oiva. 2003. Ihmisten johtaminen. 8. painos. Kangasniemi: Sho Business Development oy.

HILDEN, Sinikka. 2012. Finavian rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-04-02.] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44977/Hilden%20Sinikka.pdf?sequence=1>

HRISTOV, Jenna. 2014. Asiakastyytyväisyyden merkitys ja koostumus mainostoimistossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro-gradu tutkielma. [Viitattu 2017-02-02]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44387/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201410072939.pdf?sequence=1>

JUUTI, Pauli ja LUOMA, Mikko. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. Painos. Juva: Bookwell Oy.

JÄRVINEN, Pekka. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

KETOLA, Hannu, U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?se>

KESTER, Andrew Stephen. 2017. An Analysis of Technical Leadership in Radiology Technology. Western Kentucky University. Väitöskirja. [Viitattu 2018-05-01]. Saatavissa: <https://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1123&context=diss>

KIM, J.H., KIM, C.S., KIM, J.M. 2011. Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. Radiography. Volume 17. Issue 3. [Viitattu 2018-03-25.] Saatavissa: https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1078817411000216?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb#!

KOLEHMAINEN, Helena. 2009. Oikeudenmukainen eri-ikäisten röntgenhoitajien johtaminen. Haastattelututkimus radiologisten yksiköiden lähijohtajille. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

KUHALAMPI, Tanja. 2012. Tavoitteena toimiva työyhteisö. Hoitohenkilökunnan ja lähiesimiesten näkemyksiä työ- yhteisön sisäisistä ristiriidoista Tampereen yliopistollisen sairaalan lastentautien vastuualueella. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2018-03-25.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46494/Kuhalami_Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

KUORTTI, Juha-Matti. 2015. Asiakaslähtöinen lupauksen johtaminen palveluliiketoiminnassa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97382/GRADU-1434118194.pdf?sequence=1>

KURKILAHTI, Lasse. 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. Talouselämä. [Viitattu 2017-04-03]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>

LAURENT, Ben. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

LAINIO, Anu. 2008. Perehdyttäminen. Käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2017-12-11]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf>

LEHTINEN, Nette. 2013. Strateginen ja ennakoiva toimintaympäristön seuranta. Suomalaisten suur-yritysten strategiajohtajien näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksestä, nykytilasta ja kehittämisestä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2017-12-11]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41032/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201303081306.pdf?sequence=1>

LUOMA, Kirsi, TROBERG, Eliisa, KAAJAS, Sani ja NORDLUND, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

LUOTOLINNA-LYBECK, Helena. 2011. Röntgenhoitajan tulevaisuuden osaaminen. Tulevaisuuden osaaminen. [Viitattu 2017-09-06]. Saatavissa: <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi/filemanager/productfiled/1102file1Upload.pdf>

LOVEGROVE, Mary ja LONG, Paul. 2011. Are radiographers prepared for the clinical leadership challenge? Radiography. Volume 18. Issue 4. [Viitattu 2018-03-25.]. Saatavissa: [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1078817412000648?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1078817412000648?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y)

NYGREN, Raija ja NURMINEN, Raija (toim.). 2011. Tulevaisuuden osaaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissa. Turun ammattikorkeakoulun julkaisuja. Raportteja 114. Turun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2017-9-26.] Saatavissa: <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi/filemanager/productfiled/1102file1Upload.pdf>

MATILAINEN, Kati. 2013. Röntgenhoitajan oikeudet diagnostisessa radiografiassa säteilysuojelun näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2018-05-02]. Saatavissa: [epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef.../urn_nbn_fi_uef-20131002.pdf](https://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef.../urn_nbn_fi_uef-20131002.pdf)

MATTILA, Meri. 2013. Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon. Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84972/gradu07029.pdf?sequence=1>

MARKKANEN, Kirsi. 2008. Röntgenhoitajien työvoimatarve vuoteen 2018 mennessä. Tehyn selvitys osastonhoitajien näkemyksistä. Tehy ry. Sarja B: selvityksiä 2/2008. [Viitattu 2017-03-04]. Saatavissa: https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2008/2008_b_2_rontgenhoitajien_tyovoima_id_19.pdf

METSÄLÄ, Eija. Yhteiseurooppalainen suunta radiografian alan tutkimukselle. Kliininen radiografiatiede 3/2016. Vol 13. [Viitattu 2017-9-9.] Saatavissa: https://www.sorf.fi/doc/KI_radiografialehdet/Kliininen-3_13_2016_NETTIIN.pdf

MOISIO, Elina, SWEINS, Christina ja SALIMÄKI, Aino. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006.

PAHKIN, Krista. 2017. Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitos. [Viitattu 2017-9-9]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

PEHRMAN, Timo. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 2018-03-24.]. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1

PENNY, Steven, M. 2017. Serving, following, and leading in health care. Radiologic technology. Journal of the American Society of Radiologic Technologist. July/August 2017. Volume 88. Number 6.

PIIRAINEN, Anna. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2017-03-15]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf?sequence=1>

POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPAIIRI. 2017. Kuvantamiskeskus. Radiologia. [Viitattu 2017-03-16]. Saatavissa: <https://www.psshp.fi/hoitopalvelut/kuvantamiskeskus/radiologia>

- SALMINEN, Jari. 2014. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.
- SARKKINEN, Arja. 2012. "Se on tyystiin käyttämätön voimavara". Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2017-09-06]. Saatavissa:
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60914/Sarkkinen.Arja.pdf?sequence=1>
- SIMELIUS, Kari. 2003. Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 2018-05-05]. Saatavissa:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21808/henkilos.pdf?seque>
- ST 3.3. Röntgentutkimukset terveydenhuollossa. [Viitattu 2017-04-19]. Saatavissa:
<https://www.stuklex.fi/fi/ohje/ST3-3>
- SULLIVAN, Eleanor, J. Effective leadership, and management in nursing. 8. painos. United States of America: Pearson.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Alma Talent.
- SÄTEILYLAKI. 1991/592. [Viitattu 2017-05-28]. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1991/19910592>
- TELARANTA, Seija. 1997. Hoitotyön hallinto. Tampere: Tamara Press.
- TENK 2017. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Eettinen ennakoarviointi Suomessa. [Viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-suomessa>
- TERVONEN, Antero. 2001. Laadun kehittäminen Suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavissa:
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf>
- VALTONEN, Mirja 2000. Radiografian asiantuntijuus: röntgenhoitajan työ ja siinä tarvittava osaaminen. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta ja Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- VESIKUKKA, Emilia. 2012. Tutkimustiedon käyttö röntgenhoitajan työssä osana näyttöön perustuvaa toimintaa. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2017-09-06]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201503251191.pdf>
- VIITALA, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. [Viitattu 2017-04-02]. Saatavissa:
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

VIRTUAALI AMK, 2018. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. [Viitattu 2018-04-21]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>

VIRTUAALI AMK, 2018. Määrälliset ja tilastolliset analyysit ammatillisen tiedon muodostajina. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. [Viitattu 2018-04-21]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289315114/1194289723512.html>



Ulla Inkinen
Röntgenhoitaja
Savonia YAMK
Sosiaali- ja terveydenhuollon
johtaminen ja kehittäminen

Työn nimi:

*Röntgenhoitajien kokemuksia päivittäisjohtamisesta yksityisessä terveyspalveluyrityksessä.
(Radiographer's experiences of daily management in private healthcare company).*

Viitekehys:

Päivittäisjohtaminen on käytännönläheinen ja kokonaisvaltainen johtamisen alue, jossa yrityksen strategia viedään päivittäiseen työhön, kehitetään toimintaa ja välitetään johdolle tietoa päivittäisistä toiminnoista. Se on jokapäiväistä työsuorituksen ohjaamista esimiehen taholta. Päivittäisjohtamisella selkiytetään työntekijälle perustehtävät, toimintaa ohjaavat mallit ja tiedonvälityskanavat.

Päivittäisjohtamisesta vastaava esimies opettaa perusasioita, kehittää tiimityöskentelyä, arvioi ja mukauttaa, tukee ja motivoi sekä on tavoitettavissa taustalla. Esimies tasapainoilee jatkuvasti toiminnan tehokkuusvaatimusten, sekä asiakkaiden että työntekijöiden odotusten ristiaallokossa. Esimiehen päivittäisjohtamisen taidot vaikuttavat työyksikön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, joilla puolestaan on yhteys suorituskykyyn sekä tuottavuuteen.

Päivittäisjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat organisointi, vuorovaikutus sekä seuranta ja kehittäminen. Päivittäisjohtamisessa organisointiin kuuluu muun muassa työvuorosuunnittelu, perehdytys, rekrytointi ja työn ohjaus. Vuorovaikutukseen sisältyy taas viestintä, motivointi ja keskustelut (esimerkiksi kehityskeskustelut). Seuranta ja kehittäminen pitävät sisällään esimerkiksi työsuoritusten valvonnan ja reklamaatioiden/palautteiden käsittelyn

Aihealueet

- Strategian mukainen johtaminen
- Henkilöstön kehittämisen ja oppimisen johtaminen
- Henkilökunnan kannustus ja motivointi
- Ristiriitatilanteiden hallinta
- Toiminnan arviointi.

Toteutus ja aikataulu, 2017:

Tammikuu – huhtikuu:	teoriaan perehtyminen ja kyselylomakkeen laatiminen tiedon pohjalta, lomakkeen testaus ja viimeistely. Seminaareihin osallistuminen (4 x 4h keväällä).
Toukokuu:	Kyselyn toteutus.
Kesäkuu:	Vastausten käsittely ja analysointi, kaavioiden laadinta.
Heinäkuu-elokuu:	Vastausten analysointia ja auki kirjoittamista. Teorian täydennystä.
Syyskuu:	Valmisteluseminaari; vastausten lyhyt esittely ja loppuhionta.
Lokakuu:	Työn julkaisu ja esittäminen päättötyöseminaarissa.
Marraskuu:	Työn konkreettinen valmistuminen, toimittaminen konsernille.

Ohjauksesta vastaava opettaja:

Yliopettaja Sinikka Tuomikorpi (sinikka.tuomikorpi@savonia.fi)

Yhteistyöorganisaatio ja yhteyshenkilöt:

Terveyspalveluyritys X

Röntgenhoitajien kokemuksia päivittäisjohtamisesta

Päivittäisjohtaminen on käytännönläheinen ja kokonaisvaltainen johtamisen alue, jossa yrityksen strategia vietään päivittäiseen työhön esimiestyön kautta. Se on jokapäiväistä työsuoritusten ohjaamista.

Tällä tutkimuksella haluan selvittää Terveyspalveluyrityksen X röntgenhoitajien kokemuksia päivittäisjohtamisesta. Vastaavaa tutkimusta ei ole suomessa tehty, ja vastausten kautta saadaan arvokasta tietoa röntgenhoitajien johtamisesta Terveyspalveluyrityksessä X.

Kyselyssä on yhteensä 25 kysymystä viidestä eri aihealueesta, jotka ovat merkittäviä päivittäisjohtamisessa. Jokaisen osion päätteksi on mahdollista antaa vapaasti palautetta. Lopussa on myös mahdollisuus kertoa mieleen nousevia asioita yleisesti röntgenhoitajien päivittäisjohtamista koskien. Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia.

Kyselyssä arvioit oman, tämän hetkisen lähiesimiehenesi päivittäisjohtamista. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Käsittelen tietoja luottamuksellisesti tuloksia analysoidessani.

Lämmin kiitos kyselyyn osallistumisesta!

Terveisin

Ulla Inkinen, röntgenhoitaja

Savonia ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)

~~ulla.inkinen@xxxxxx.fi~~ / ulla.inkinen@edu.savonia.fi

1. Ikäsi?

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-50
- 61-70

2. Työvuodet röntgenhoitajan ammatissa

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

3. Työvuodet tässä organisaatiossa
- Alle 1 vuosi
 - 1-5 vuotta
 - 6-10 vuotta
 - 11-15 vuotta
 - 16-20 vuotta
 - Yli 20 vuotta
4. Röntgenhoitajien määrä yksikössäsi
- 1-2
 - 3-5
 - 6-10
 - Yli 10

Strategian mukainen johtaminen

5. Tunnen organisaationi vision (visio 2020)
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
6. Tiedän organisaationi antaman asiakaslupauksen
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
7. Seuraavat organisaation ydinarvot (arvoparit) tulevat esille lähiesimieheni päivittäisjohtamisessa

Tieto ja taito

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Välittäminen ja vastuunotto

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kumppanuus ja yrittäjäyys

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kasvu ja kehitys

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Seuraavat organisaation asettamat johtamiskriteerit tulevat esille lähiesimieheni päivittäisjohtamisessa

Eettisyys

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Energisyys

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Energisointikyky

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Tuloksellisuus

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Määrätietoisuus

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Avoin palaute_____

Henkilöstön kehittämisen ja oppimisen johtaminen

10. Aloittaessani työt, uuden työntekijän perehdytyksen suoritti: (esimerkiksi entinen lähiesimies, nykyinen lähiesimies, kollega, joku muu?)

11. Organisaation arvot tulivat esille perehdytyksessäni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Aloittaessani työt tässä organisaatiossa, koin perehdytyksen riittäväksi työtehtäväni huomioiden

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

13. Uuden työntekijän perehdytyksessä sain tutustua monipuolisesti

Työkavereihin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työtehtäviin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työtiloihin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Järjestelmiin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Laitteisiin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

14. Lähiesimieheni...

Tietää mitä päivittäinen työni pitää sisällään

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa

- Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- On käynyt kanssani kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Keskustelee kanssani osaamisestani
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Kannustaa minua kehittämään osaamistani
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Arvostaa mielestäni osaamistani
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Mahdollistaa osallistumiseni koulutuksiin
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- On huomionnut esittämäni toiveet osaamiseni kehittämisestä
- Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

15. Avoin palaute_____

Henkilökunnan kannustus ja motivointi

16. Röntgenhoitajana...

Ammatillinen osaamiseni vastaa työn vaatimuksia

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olen ylpeä työstäni jota teen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Haluan tehdä työtäni jatkossakin tässä organisaatiossa

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Lähiesimieheni...

Antaa minulle kuvantamistöiden lisäksi työtehtäviä, jotka motivoivat minua

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Johtamistyyli motivoi minua hyvin työsuorituksiin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Kannustaa minua työssäni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Antaa työstäni palautetta

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

18. Tunnen organisaation palkitsemisjärjestelmän

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Minua on palkittu hyvästä työstä (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Kiitoksella esimiehen toimesta
- Tavaralahjalla
- Rahapalkkiolla
- En ole saanut mitään edellämainituista
-

20. Avoin palaute_____

Ristiriitatilanteiden hallinta ja johtaminen

21. Pystyn ilmaisemaan lähiesimiehelleni, jos olen hänen kanssaan jostain eri mieltä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä

- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

22. Lähiesimieheni...

Kuuntelee kantani tilanteessa, jossa olemme eri mieltä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Selvittää aina työyhteisössä esille nousevat ristiriitatilanteet

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Antaa korjaavaa ja rakentavaa palautetta, jos työsuorituksessani on puutteita

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Suhtautuu ristiriitoihin ja ongelmiin neutraalisti ja asiallisesti

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

On helposti lähestyttävä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Hoitaa vaikeatkin asiat kasvotusten

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

23. Avoin palaute_____

Toiminnan arviointi

24. Olen osallistunut kuvantamisen auditointeihin (sisäinen tai ulkoinen)

- Olen osallistunut
- En ole osallistunut
- En muista
-

25. Lähiesimies...

Osallistuu auditointeihin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä

- Täysin eri mieltä
- Huomioi työvuorosuunnittelussa laadunvalvonnan (laatumittaukset, THKR-arvioinnit jne.) vaatiman ajan
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Ymmärtää laadunvalvonnan merkityksen kuvantamistoiminnalle
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Tuntee yleisesti yksikköni kuvantamistoiminnan sisällön (esim. tutkimusvalikoima, tutkimusten kes-to)
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- On kiinnostunut kehittämään kuvantamistoimintaa
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Huomioi röntgenhoitajien esittämät kehittämistarpeet ja -toiveet
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

26. Haluaisin enemmän asiakaspalautetta omasta työstäni

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

27. Keskustelen lähiesimiehen kanssa kuvantamisen palautteista

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

28. Organisaation asettamat laatutavoitteet näkyvät lähiesimieheni päivittäisjohtamisessa

Asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja vaatimusten täyttäminen

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin eri mieltä

- Täysin eri mieltä
- Työturvallisuuden lisääminen
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Työtyytyväisyyden lisääminen
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Yhteisten toimintatapojen luominen
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Kustannustehokas toiminta
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä
- Kilpailukyvyyn parantaminen
 - Täysin samaa mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - En osaa sanoa
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Täysin eri mieltä

29. Avoin palaute_____

30. Mitä haluaisit vielä sanoa röntgenhoitajien päivittäisjohtamisesta organisaatiossa, jossa työskentelen?