

Mari Ervasti

Ensihoidossa työskentelevien kokemuksia lähiesimiesjohtamisesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ensihoitaja YAMK

Ensihoitotyön kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Mari Ervasti Epshp:llä ensihoidossa työskentelevien kokemuksia lähiesimiestyöskentelystä 42 sivua + 4 liitettä
Tutkinto	Ensihoitaja YAMK
Koulutusohjelma	Hoitotyön kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Ensihoitotyön kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja(t)	Ensihoidon ylilääkäri Sami Länkimäki Lehtori Antti Niemi
<p>Ensihoidon palvelutaso päätöksiä koskevat säännökset ovat tarkoitus uusia kokonaan. Uusia ensihoitokeskuksia muodostetaan ja niiden tehtävät laajenevat (stm 2017). Samalla ensihoidon reaaliaikaisen tiedon saaminen mahdollistetaan. Tämä puolestaan lisää painetta lähiesimiehille, kuinka käytössä olevat resurssit käytetään parhaalla mahdollisella ja henkilökuntaystävällisellä tavalla? (Ilkka 2016: 22)</p> <p>Tutkimuksessa selvitetään Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ensihoidossa työskentelevien näkemyksiä lähiesimiestyön nykytilanteesta, odotuksista, toiveista, ajatuksista, näkemyksistä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Raportin teon loppuvaiheessa haastattelija käy esittämässä johtopäätökset ensihoidon esimiehille, ja esittää tutkimuksessa esiintulleita ratkaisukeinoja.</p> <p>Tutkimus suoritettiin ryhmähaastatteluina, joissa käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui työntekijöitä jokaiselta silloiselta ensihoitoalueelta. Ne tehtiin vuoden 2017 toukokuun ja kesäkuun aikana. Tutkimukseen osallistui yhteensä 15 haastateltavaa.</p> <p>Tulosten perusteella ensihoidossa työskentelevien työhyvinvointiin ja -motivaatioon pitää kiinnittää huomiota kohde alueella. Myös epäkohtien esille tuomista tulisi helpottaa. Tämä kaikki toteutuisi lähiesimiehen näkyvyyden parantamisella, jolloin he tulisi tutummiksi ja helpommin lähestyttäviksi.</p>	
Avainsanat	ensihoito, ensihoitaja, lähiesimies, lähiesimiesjohtaminen, työhyvinvointi, laadullinen tutkimus

Author(s) Title Number of Pages Date	Mari Ervasti Experiences of manager leading by workers in paramedic at health care district of South Ostrobothnia Finland 42 pages + 4 appendices
Degree	Master of Paramedic
Degree Programme	Management and Development Education programme for Healthcare professionals
Specialisation option	Management and Development Education programme for Paramedic professionals
Instructor(s)	Sami Länkimäki, senior physician of paramedic Lector Antti Niemi,
<p>The provisions on emergency care services are about to be completely renewed. New emergency care centers will be established and their tasks will be expanded (stm 2017.) At the same time real-time access to emergency care is enabled. This, in turn, increases the pressure on immediate supervisors to use the resources in the best possible and staff-friendly way? (Ilkka 2016: 22.)</p> <p>The purpose of this thesis is to determine how paramedics in South Ostrobothnia sees their managers's work common situation, expectations, hopes, thoughts, visions and developing in the future. At the end of the report the interviewer presents the conclusions to paramedics' managers and presents the solutions that emerged in the study.</p> <p>Thesis was made by theme interview which was used in croup interviews. Paramedic who took part of this thesis was from every paramedic area in Etelä-Pohjanmaa. Interviews took place in may and june 2017. Altogether there was 15 interviewees took part to this thesis.</p> <p>Results shows that it's much needed to pay attention to work well-being of paramedics in Etelä-Pohjanmaa. They should try to improve work motivation at the same time. The interviewees would like the managers to be more involved and hoped equality between staff members.</p>	
Keywords	first aid, paramedic, manager, leadership, work well-being, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtamisen lähtökohdat	3
2.1	Hoitotyön johtamisen lähtökohtia	5
2.1.1	Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen	5
2.1.2	Strateginen johtaminen	8
2.1.3	Toiminnan ja talouden johtaminen	13
2.1.4	Asiakkuuksien johtaminen – asiakaslähtöisyys	14
2.2	Ensihoitopalvelun johtaminen	14
2.2.1	Kenttäjohtaja	15
2.2.2	Ensihoitopäällikkö	16
3	Työn tarkoitus, tavoite ja tehtävät	19
4	Opinnäytetyön toteutus	20
4.1	Aineiston keruu	20
4.2	Aineiston analyysi	22
5	Tulokset	24
5.1	Kokemukset lähiesimiestyöstä	24
5.1.1	Osastonhoitajan tunnettavuus	24
5.1.2	Kenttäjohtajan tunnettavuus	25
	26	
5.2	Odotukset ja toiveet lähiesimiestyöskentelystä	26
5.2.1	Palautteen antaminen	26
5.2.2	Tiedottaminen	27
5.2.3	Toiminnan perustelevminen	28
5.2.4	Palkitsemisjärjestelmä	28
	29	
5.3	Ajatukset ja näkemykset lähiesimiestyön kehittämiseksi	29
5.3.1	Säännölliset kehityskeskustelut	29
5.3.2	Koulutuksiin osallistuminen	30
5.3.3	Taloudesta tiedottaminen	30
5.3.4	Asemavastaavan roolin selkeyttäminen	30
6	Pohdinta	32

6.1	Tulosten tarkastelua	32
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	34
6.2.1	Tutkimuksen luotettavuus	34
6.2.2	Eettisyys	36
6.3	Johtopäätökset ja jatkohaasteet	37
7	Lähteet	38
	Liitteet	

1 Johdanto

Ensihoitojärjestelmä on ollut viime vuosina murroksessa. Toiminta on siirtynyt sairaanhoitopiireille, mikä on tarkoittanut pienten yksityisyrittäjien toiminnan lakkauttamista. Sairaanhoitopiirit vastaavat ja järjestävät alueensa ensihoitopalvelun. Ne voivat hoitaa toiminnan itse, yhteistyössä pelastustoimen tai toisen sairaanhoitopiirin kanssa tai ostaa palvelun muulta palveluntuottajalta. Sairaanhoitopiiri tekee ensihoidon palvelutasopäätöksen. Siinä määritellään ensihoitopalvelun sisältö niin, että palvelu on toteutettu tehokkaasti, tarkoituksen mukaisesti ja mitoitukseltaan oikein. Ensihoitopalvelu on toteutettava ja suunniteltava yhteistyössä päivystävien terveydenhuollon toimipisteiden kanssa niin, että ne muodostavat alueellisesti toimivan kokonaisuuden. (stm 2017.)

Ensihoidon palvelutasopäätöksen laatimista koskevat säännökset on tarkoitus uusia kokonaan. Kriteerit muodostettaisiin valtakunnallisesti yhtenevällä tavalla, jolloin parannetaan alueellista riskinarvion mekanismia. Lisäksi muodostetaan viisi ensihoitokeskusta, joilla on nykyistä laajempia tehtäviä toimialan päivystystoiminnan sekä varautumis- ja valmiustehtävien ohjauksessa. Ensihoitokeskukset sijoittuvat hallinnollisesti yliopistollisten keskussairaaloiden yhteyteen. Ne tukisivat maakuntien ensihoidon suunnittelua ja kehittämistä, sekä hoitaisivat maakuntien yhteisiä tietojärjestelmä palveluita. Uudessa asetuksessa täsmennetään ensihoitopalvelun, ensihoitokeskusten ja kenttäjohtajien tehtäviä. (stm 2017.)

Reaaliaikaisen tai ainakin lähes reaaliaikaisen tiedon saaminen mahdollistaa toiminnan ohjaamisen ja palautteen annon henkilöstölle päivittäin. Se tekee ensihoitojärjestelmän ennustettavuuden kehittämisen historiatietojen ja reaaliaikaisen tilanteen perusteella mahdolliseksi. (Ilkka 2016: 22.)

Esimiestyö ja johtaminen voidaan jakaa erilaisiin osiin sekä kompetensseihin erilaisten teorioiden pohjalta. Johtamisessa tarvitaan monipuolista osaamista. Ei riitä, että osaa yhden puolen esimiestyöstä, vaan tarvitaan laajaa kokonaisuuden hahmottamista ja osaamista. (Laaksonen - Niskanen - Ollila 2013: 111-113.)

Haakanan mukaan varsinkin isojen toimintaorganisaatioiden johtohenkilöillä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan, jos johtohenkilöstö on menettänyt luottamuksen, sitä on vaikea saada takaisin. Joskus vain henkilövaihdokset johtoportaan voivat palauttaa luottamuksen. Haakanan mukaan esimiehen tulee muistaa johtaa esimerkin kautta ja kohdella kaikkia tasapuolisesti niin, että päätökset kestävät jälkitarkastelua. Sitä, että ensihoitajat voivat nykyään pätevyitä oman erikoisalansa johtajiksi pidettään tärkeänä. (Haakana 2017: 62.)

Tutkimuksessa selvitetään Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ensihoidossa työskentelevien näkemyksiä lähiesimiestyön nykytilanteesta, odotuksista, toiveista, ajatuksista, näkemyksistä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Työstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää lähiesimiesten toimintatapojen ja käytäntöjen muokkaamisessa työyhteisöä palvelevampaan suuntaan. Lisäksi tavoitteena on kehittää asemavastaavan roolia.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka pääpiirre on sen pyrkimys ymmärtää osallistujien näkökulman (Kylmä – Juvakka 2007: 17). Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan sillä perusteella, kuinka halukkaita ja keskusteluun osallistuvia he ovat sekä, kuinka paljon heillä on kokemusta tutkittavasta aiheesta (Kylmä – Juvakka 2007: 79-80). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi keskeistä aineistojen keruu menetelmää: havainnointi ja haastattelu (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 121). Haastattelumenetelmä määräytyy tutkimuskysymysten mukaan; painotetaanko ihmisten lukumäärää, strukturoidun astetta vai toteutustapaa? (Kylmä - Juvakka 2007: 77).

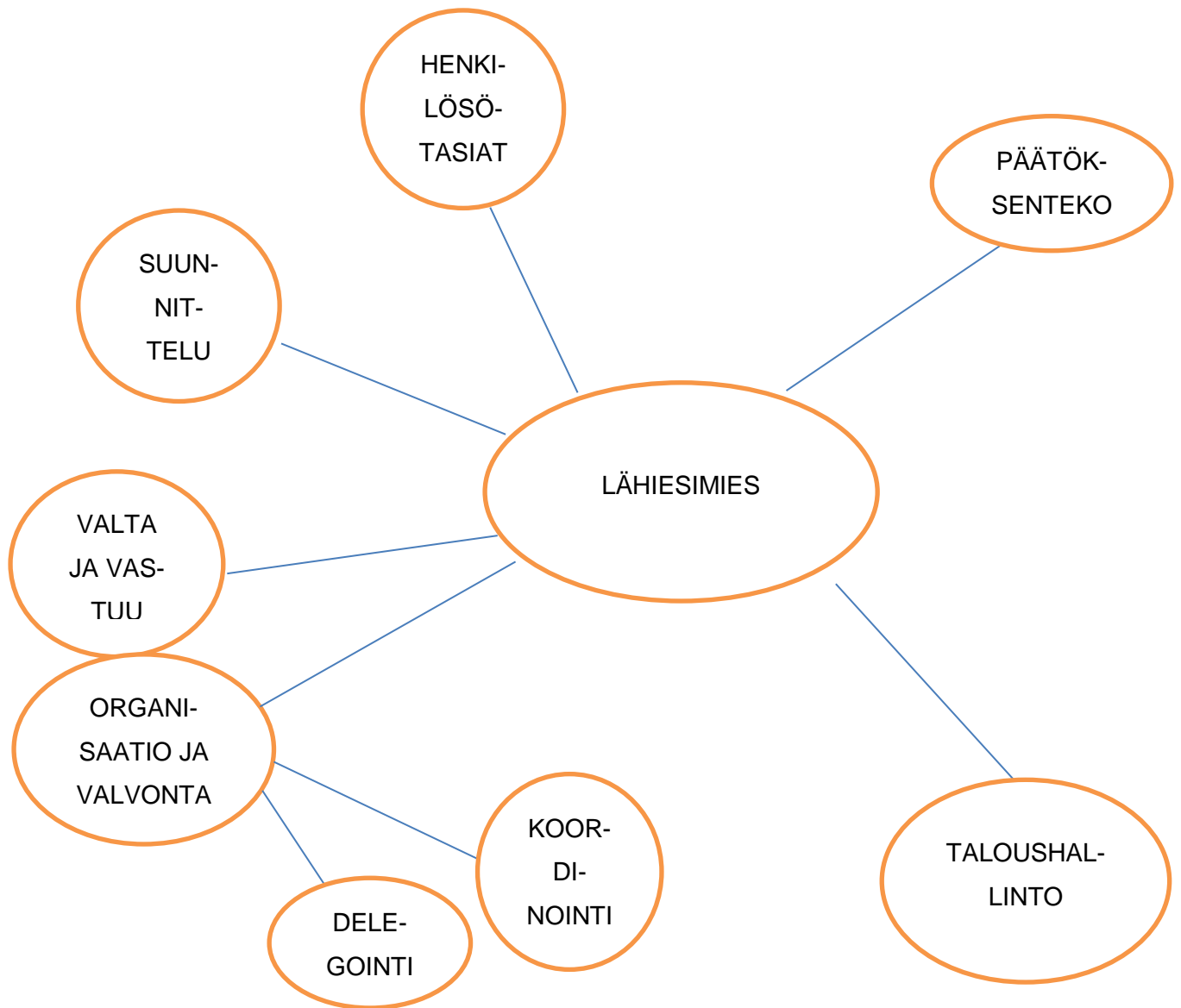
Tämä tutkimus toteutettiin teema- ja ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelu sopii silloin, kun kaikki osallistujat edustavat esimerkiksi samaa ammattiryhmää (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 123-124). Teemahaastattelu puolestaan tarkoittaa sitä, että haastattelijä tekee muutamia avainkysymyksiä tai -ryhmiä, joiden perusteella haastattelua viedään eteenpäin. (Kylmä - Juvakka 2007: 78.) Haastatteluun osallistui yhteensä 15 ensihoidossa työskentelevää henkilöä kaikista mahdollisista ammattiryhmistä: ensihoitaja AMK, sairaanhoitaja, lähihoitaja ja lääkintävahtimestari. Haastattelukertoja oli viisi eli jokaiseen haastatteluun osallistui kolme työntekijää kerrallaan. Haastateltavat valittiin yhteistyössä kenttäjohtajien kanssa, mutta haastateltavat itse saivat päättää osallistumisestaan.

2 Johtamisen lähtökohdat

Esimiestyö ja johtaminen voidaan jakaa erilaisiin osiin (kuvio 1). Johtamisessa tarvitaan monipuolista osaamista. Ei riitä, että osaa yhden puolen esimiestyöstä, vaan tarvitaan laajaa kokonaisuuden hahmottamista ja osaamista. (Laaksonen ym. 2013: 111-113.)

Nykypäivänä työelämässä näkyy muutos: kansainvälistyminen, globaalitalous ja kilpailu. Nämä ovat vain yksi syy siihen, miksi jatkuva toiminnan kehitys on noussut esille. Työntekijän kannalta työolot ovat parantuneet, mutta nykyisissä suuntauksissa näyttäisi olevan myös kielteiset puolensa: työympäristö on suorituskeskeinen, uutta tietoa ja toimintatapoja voi olla vaikea omaksua ja riittämättömyyden sekä uupumuksen tunteet ovat yleisiä. (Piili 2006: 17-18.)

Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny työyhteisössä itsestään, vaan jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Sitä ei siis voi säilyttää pelkästään esimiesten vastuulle. Työhyvinvointi tarvitsee systemaattista johtamista. Tärkeäksi esimiesten kannalta nousee vuorovaikutteisuus, johon kuuluvat muun muassa kuunteleminen, luottamuksen rakentaminen ja kannustaminen. (Manka - Kaikkonen - Nuutinen 2007: 7-9.)



Kuvio 1 Lähiesimiehen tehtävät (Laaksonen ym. 2013: 112)

2.1 Hoitotyön johtamisen lähtökohtia

Sosiaali- ja terveydenalan johtajien toimintakenttään kuuluu sekä konkreettisia että ei-konkreettisia ilmiöitä. Konkreettisia ovat esimerkiksi kirjalliset ohjeet ja budjettiraamit, kun taas näkymättömämpiä ilmiöitä ovat esimerkiksi henkilöstön arvopohja ja ammattikulttuuri. (Viitanen ym. 2007: 11-12.) Seuraavaksi hoitotyön johtamista tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen, strateginen johtaminen, toiminnan ja talouden johtaminen sekä asiakaslähtöisyys.

2.1.1 Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstöasioiden hoitaminen, organisointitavat ja johtamisen rooli ovat erilaisia eri organisaatioissa. Ymmärrettävästi, koska organisaatioita on erikokoisia: pieniä ja suuria. (Kauhanen 2009: 2016.) Ulrich jakaa kirjassaan henkilöstöjohtamisen neljään eri osaan: strateginen henkilöstövoimavarojen, muutoksen ja muuntautumisen, henkilöstön panoksen ja organisaation infrastruktuurin johtaminen. (Ulrich 1997: 24.) Roolit jakautuvat eri lailla organisaatioissa riippuen sen koosta mitä pienempi organisaatio, sitä vajavaisempaa on henkilöstöjohtaminen. Toisaalta suurimmissakaan yhtiöissä henkilöstöjohtamista ei välttämättä hoideta kokonaisuutena, vaan siitä johdetaan vain tietyt alueet. Keskeinen seikka tulisikin olla, mitä HR-ammattilainen tuo organisaatioon. (Kauhanen 2009: 217-218.) Seuraava taulukko selventää mainittujen neljän osan sisältöä.

Taulukko 1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen osien määrittely (Ulrich 1997: 25)

Rooli	Tuotos	Ilmentymä	Toiminta
Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian johtaminen	Strategian kumppani	Liiketoimintastrategian ja HR-strategian yhdistäminen
Organisaation infrastruktuurin johtaminen	Tehokkaan infrastruktuurin muodostaminen	Hallinnoimisen asiantuntija	Uudelleen rakentaminen Palvelukeskukset
Henkilöstön panosten johtaminen	Henkilöstön kyvykkyyden ja sitoutumisen lisääminen	Sankarityöntekijä	Henkilöstön mielipiteiden huomioointi
Muutoksen ja muuntautumisen johtaminen	Toimintojen uudelleen rakentaminen	Muutosagentti	Muuntautumisen, muutoksen ja johtaminen sekä varmistaminen

Tämä ei kuitenkaan nykyorganisaatioissa riitä, vaan johtajilta vaaditaan paljon muuta (Kauhanen 2009: 218). Ulrich ja Brockbank ovat luoneet viisi osa-aluetta, joiden mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi toteutua, muuten ei voida puhua strategisesta johtamisesta: ulkoisten liiketoimintaedellytysten tunteminen, ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien palveleminen, HR-käytäntöjen hallitseminen, HR-voimavarojen muodostaminen ja HR-osaamisen varmistaminen. (Ulrich - Brockbank 2005: 10.) Seuraava taulukko kuvaa alueiden keskeistä sisältöä.

Taulukko 2 Henkilöstöjohtamisen arvon määrittely ja sisältö (Ulrich – Brockbank 2005: 10)

Arvo	Määrittely ja sisältö
Ulkoisten liiketoimintaedellytysten tunteminen	Teknologia, talous, globalisaatio ja demografio
Ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien palveleminen	Asiakkaat, sijoittajat, esimiehet ja henkilöstö
HR-käytäntöjen hallitseminen	Ihmiset, tieto ja työ
HR-voimavarojen muodostaminen	HR-strategia ja organisaatio
HR-osaamisen varmistaminen	Roolit, osaaminen ja kehittäminen

Ahlgrenin tekemässä tutkimuksessa, jossa käsitellään työhyvinvointia, työyhteisön työhyvinvoinnissa nousee esiin työpaikan hyvä ilmapiiri, itsensä kehittämisen mahdollisuus, vastuun saaminen, henkilökunnan valmius panostaa työhyvinvointiin ja työn mielekkyys sekä arvostus. Työhyvinvointia tukeviksi asioiksi Ahlgren listaa työyhteisön avoimen ilmapiirin sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työvuoroihin. (Ahlgren 2013: 28.) Laru listaa omassa tutkimuksessaan työntekijään itseensä kohdistuviksi työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi positiivisen asenteen, ammattitaidon ylläpidon ja kehittämisen sekä ajanhallinnan ja henkilökohtaisen elämän tasapainon. Esimieheen liittyvissä asioissa esiin nousevat tiedonjakaminen, palauteen ja vastuun antaminen sekä oikeudenmukaisuus ja tukeminen. (Laru 2009: 27.)

Työhyvinvointia heikentäviä asioita ovat puolestaan huono työporukka sekä henkilökunnan vähyys ja kiire (Ahlgren 2013: 28). Larun tutkimuksessa on hyvin samankaltaisia tuloksia heikentävistä asioista (Laru 2009: 28-29).

Pihlakaren tutkimuksessa lähiesimiehet mieltävät työntekijöiden informoinnin tärkeäksi osaksi työtään. Uusien ohjeiden jakaminen, mutta myös vanhojen kertaaminen, koettiin oleelliseksi. Tutkimuksen mukaan näin estetään haasteellisten tilanteiden syntymistä, parannetaan oikeudellista osaamista ja lisätään esimiehen ja työntekijän luottamusta. (Pihlakari 2014: 34.)

Arvostus

Työntekijät arvostavat kunnioittavaa, rehellistä, aitoa ja ystävällistä kohtelua. Myös tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus ovat heille tärkeää. Ne lisäävät yhteistyötä ja työhön sitoutumista. Jos yksittäinen henkilö on toiminut sääntöjen ja arvojen vastaisesti, ei siitä tulisi rangaista koko työyhteisöä. Tämä vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti, koska varsinkin työhön sitoutuneet henkilöt voivat ottaa koko organisaatiota koskevat rangaistukset loukkauksena ja nöyryytyksenä. Korjaavat toimenpiteet tulisikin kohdistaa siihen yksilöön, joka virheen on tehnyt. (Piili 2006: 53-54.)

Pihlakaren haastattelemat lähiesimiehet painottavat pyrkimystään diplomaattiseen, rehelliseen, tasapuoliseen ja helposti lähestyttävään johtamiseen. Tilanteissa, joihin liittyy irtisanomisia, työntekijöiden keskinäistä välien selvittelyä tai työntekijöiden työtehtävien muistuttamista, tämä kuitenkin koetaan vaikeaksi. (Pihlakari 2014: 34.)

Vuopionperän tutkielmassa esimiehet kokevat tässä eniten parantamisen varaa ja ihmisten johtaminen nähdään haasteellisimpana alueena. Työkalut erilaisten ihmisten kanssa kommunikointiin ja neuvottelutaitoihin tuntuvat olevan hukassa. Ristiriita ja ongelma tilanteiden selvittely koetaan hankalaksi, mutta tärkeäksi tehtäväksi. (Vuopionperä 2013: 89-91.)

2.1.2 Strateginen johtaminen

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, joka yleensä liittyy organisaatioiden strategian laatimiseen. Strategioiden tulisi palvella jokapäiväistä työtä, ja siinä onnistuminen on johtajan vastuulla. Esimies antaa myös välineet työntekijöille kehittää joka päiväistä toimintaa ja hoitotoimenpiteitä. (Laaksonen ym. 2013: 64.)

Strategiseen johtamiseen kuuluu vision ja pitkän aikavälin asettaminen, resurssivalinnat ja niiden kohdentaminen, toimintatapojen valinta, johdon toimintasuunnitelma ja toiminnan arviointi. Strategisessa suunnittelussa on kyse luovasta ajattelusta, jossa organisaatio pyrkii varautumaan tulevaisuuteen ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Se pohjautuu organisaation toiminta-ajatukseen ja visioon. Sillä voidaan etsiä eri tilanteisiin sopivia ratkaisuja ja panostaa tärkeiksi nähtyihin asioihin. (Laaksonen ym. 2013: 90.)

Hoitotyön esimieheltä vaaditaan tietoa terveystieteellisistä päämääristä, tehtävistä ja tavoitteista. Hänen tulee ymmärtää terveydenhuollon historiaa, yhteiskunnan rakenteita ja kokonaisuuksia. Lisäksi hänellä tulee olla tietämystä muiden maiden käytännöistä. (Laaksonen ym. 2013: 90-91.) Orre-Sillanpään ja Raatikaisen tekemässä tutkimuksessa lähiesimiehet pitivät sitä, että strategia, vastualueet, tehtävät ja toimenkuvat ovat selkeästi määritelty tärkeinä (Orre-Sillanpää - Raatikainen 2014: 29). Tutkimuksen mukaan kuvattuihin tehtäviin kuuluvat muun muassa: työtehtävien suunnittelu, vaikuttaminen, palaute ja palkkio. (Orre-Sillanpää - Raatikainen 2014: 51-53).

Vaikuttaminen

Johtaminen on valtaa, joka pitää organisaation liikkeellä (Telaranta 1999: 129). Se on vallankäyttöä, muttei niin yksiviivaisesti kuin voidaan luulla, koska harvoin esimies päättää asioista yksin. Tehtävien jakaminen onkin koko organisaation etu ja johtaa hyvin

tuloksiin. Vaikka esimies jakaa tehtäviä ja valtaansa työntekijöille, tulee hänen ymmärtää olevansa heidän silmissään auktoriteetti. (Laaksonen ym. 2013: 11-117.) Kuuselan mukaan valtaa voidaan ja pitääkin tarkastella monesta eri näkökulmasta (Kuusela 2010: 55). Sitä ei pidä nähdä vain kielteisenä ja estävänä voimana, valta tuottaa myös mielihyvää ja tietoa erimuodoissa (Focault 1980: 119).

Kuuselan tutkimuksessa vastaajat määrittelevät vallan seuraavilla käsitteillä: vaikuttamisen mahdollisuus, valta asemana, päättämisoikeus ja vastuun ottaminen seurauksista. Päättämisoikeudesta nousevat esiin velvollisuus tehdä ratkaisuja yhteisissä asioissa, niin suurissa kuin pienissäkin. Vaikuttaminen nähdään etuoikeutena ohjata muita ja asioiden etenemiseen vaikuttamisena. Valtaa asemana pidetään annettuna tekijänä, joka oikeuttaa vallankäytön. Vastuuta ja valtaa ei tutkimukseen vastanneiden mukaan voida erottaa, vaan vastuu seurauksista kuuluu hyvään johtamiseen. (Kuusela 2010: 82-83.)

Kokkosen vuonna 2017 tekemässä pro gradussa sanasta valta vastaajille tulee ensimmäiseksi mieleen negatiivisia asioita, kuten hirmu- ja mielivalta, vaikka se nähdään myös positiivisena asiana. Kokkosen aineisto nostaa esiin vallan tasapuolisuuden sääntöjen ja oikeudenmukaisuuden varmistamisen välineenä. Lisäksi hän painottaa luottamuksen ja arvostuksen merkitystä. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä rakentuu vähitellen ja rakentuu arvostuksesta. Esimiehen pitää myös osata luottaa henkilökunnan osaamiseen. Arvostus pitää tutkimuksen mukaan ansaita ja rakentaa. (Kokkonen 2017: 37-41.)

Esimiehen käyttämä johtamistapa, esimerkiksi delegoinnissa ja päätöksenteossa, vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. On tutkittu, että päätöksenteko sekä sääntöjen ja tapojen oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä työntekijöiden itsearvioituun hyvään terveyteen ja vähentyneisiin psyykkisiin rasituseroihin. (Laaksonen ym. 2013: 115-116.)

Vuopionperän tutkimuksessa lähijohtajuuden kehittämisestä Lapin sairaanhoitopiirissä lähiesimiehet kaipaavat tähän kohtaan tarkennusta. He kokevat, että vastuuta lisätään heille jatkuvasti, mutta valtaa toteuttaa asioita ei lisätä samassa tahdissa. Tutkimus nostaa esiin myös lähiesimiesten halun selkeyttää tehtäväalueita, jotta jokainen tietää, mistä hänen tulee vastata. (Vuopionperä 2013: 74.)

Työn laajentaminen tarkoittaa peräkkäisten ja irrallisten työtehtävien yhdistämistä. Näin saadaan laajempia työkokonaisuuksia. Se tuo vaihtelua tehtäviin ja sallii omatahtisen työskentelyn, mikä puolestaan antaa työntekijälle itsemääräämistunteen. (Piili 2006: 51.)

Työn rikastuttamisella tarkoitetaan suunnittelu- ja valvontatehtävien lisäämistä työnkuvaan: muodostetaan työryhmiä, jotka suorittavat tiettyä tehtävää. Työn vaativuuden lisääntyessä myös vastuu työn tuloksista kasvaa. (Piili 2006: 45.) Työkierrolla voidaan rikkoa työtehtäviä ja mahdollistaa vaihtelua. Tällöin työntekijä siirtyy hetkellisesti muihin työtehtäviin, mutta palaa aina takaisin omiin tehtäviinsä. (Kauhanen 2009: 50.) Joustavat työaikajärjestelyt lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Ne helpottavat vapaa-ajan ja perhe-elämän suunnittelua. (Piili 2006: 45.)

Toiminnan suunnittelu

Lähiesimiehellä on päävastuu yksikkönsä toiminnan suunnittelussa, jota ohjaavat valtakunnalliset säännöt ja ohjeet. Asiat tulisi suunnitella niin, että henkilöstö voi saavuttaa asetetut tavoitteet. Vuosittainen suunnittelu aloitetaan yleensä yksikön toimintasuunnitelma päivänä, ja se aloitetaan toiminta-ajatuksista. Seuraavaksi pyritään työyhteisön kanssa keskustelemalla löytämään yhteiset tavoitteet, joihin jokainen voi sitoutua. Jos esimiehestä tuntuu, että kaikki eivät osallistu keskusteluun, hän voi jakaa henkilöstön esimerkiksi ryhmiin, jolloin jokaisen pitää antaa mielipiteensä ryhmän sisällä. Näin jokainen tulee kuulluksi. (Laaksonen ym. 2013: 117-118.)

Yksikkö tulee organisoida esimiehen toimesta niin, että työskentely ja työnjako ovat tehokasta sekä työilmapiiri mahdollisimman hyvä. On siis tärkeää, että työntekijät viihtyvät työyhteisössä, jotta sen tulos olisi paras mahdollinen. (Laaksonen ym. 2013: 118.)

Vuopionperän tutkimuksen mukaan esimiehet kaipaavat organisaation kehittämiseen yhteistä säveltä sekä yhtenäisempiä käytäntöjä eri organisaatioiden välillä. Lähiesimiehet kokevat, etteivät samat käytännöt koske kaikkia. (Vuopionperä 2013: 79-80.)

Palaute

Palautteen avulla ihminen oppii; se mahdollistaa, ettei samaa virhettä toisteta. Työyhteisöön on tärkeää luoda sellainen työilmapiiri, että palautteen antaminen, työntekijöiden

keskenään sekä esimiesten ja alaisten välillä, olisi helppoa ja suotavaa. Palautteen puuttuminen ja elekieli voivat olla viesti. (Hietala - Kaivanto - Valvisto 2016: 208-209.)

Palautteen antajan tarkoitus on muuttaa henkilön käytöstä haluttuun suuntaan. Esimiehelle se on tärkeä työkalu, jos sen osaa. Palaute mahdollistaa työntekijän itsetuntemuksen parantamisen ja oman toiminnan seurausten hallinnan. Palautetta on kahdenlaista: positiivinen ja negatiivinen. (Piili 2006: 55.) Tutkimuksessaan Kantanen toteaaakin, että hoitotyön johtajat mieltävät heikoimmaksi osa-alueekseen viestinnän ja vuorovaikutuksen (Kantanen 2017: 50).

Nguyen tekemässä tutkimuksessa työntekijät arvioivat palautteenannon yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi velvollisuudeksi. Hänen mukaansa palautteen antoon ei tarvita välttämättä erillistä kokousta, vaan sitä voidaan antaa työtehtävien yhteydessäkin. Nguyen muistuttaa, että esimiehen on hyvä muistaa palautteen tärkeys: siitä opitaan ja kehitetään työntekijöinä. (Nguyen 2016: 40-41.)

Jokainen haluaa olla hyväksytty ja arvostettu. **Positiivinen palaute** onkin keino tukea työntekijän ammatillista itsetuntoa. Onnistumisen tunne yksittäisestä tapahtumasta antaa energiaa ja kannustaa työssä eteenpäin. Myönteistä palautetta pitäisi antaa aina, kun se on mahdollista myös pienistä asioista. Tässä esimies voi olla esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä, mikä kannustaa palautteen antoon myös työntekijöiden välillä, Erilaiset mittarit (esim. asiakaspalaute) toimivat kyllä konkreettisenä palautteena, mutta eivät korvaa tai vedä vertojaan suulliselle palautteelle. (Piili 2006: 55-56.)

Kriittinen palaute tulisi käsitellä korjaavana ja rakentavana. Kukaan ei sisäistä kritiikkiä, jos se on uhkaavaa tai arvostelevaa. Ilmapiiriin tulee olla sellainen, että se koetaan turvalliseksi, mikä mahdollistaa negatiivisen palautteen ottamisen oppiskokemuksena. Korjaava palaute pitäisi antaa mahdollisimman nopeasti tapahtuneesta ja suoraan, mieluiten kahden kesken. Sen tulisi antaa työntekijää kokeneempi tai tehtäviltään ylempi henkilö. Palaute annetaan tarkasti ja tosiasioissa pidättäytyen yksi asia kerrallaan. Sen tulisi kohdistua toimintaan tai asioihin, joihin työntekijä voi vaikuttaa. Motiivina on edistyminen ja auttaminen, joten työntekijä pitäisi antaa itse keksiä mahdollinen ratkaisu. (Piili 2006: 56-57.)

Palkitseminen

Työntekijää motivoivat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset ovat subjektiivisia, jotka esiintyvät lähinnä tunteina ja liittyvät työn sisältöön. Ulkoiset ovat enemmän objektiivisia. (Piili 2006: 48.) Kirsti Tooden tekemässä väitöskirjassa, jossa tutkittiin tallinnalaisten sairaanhoitajien työmotivaatiota selvisi, että hoitajien mielestä juuri ulkoisiin tekijöihin organisaatio voi vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa palkitseminen ja hyvät työolosuhteet. (Toode 2015: 35-37.) Tämän takia tarkastelenkin joitakin näistä hieman tarkemmin. Täytyy kuitenkin muistaa, että olemme kaikki erilaisia, eivätkä kaikki keinot motivoi meitä samalla lailla. (Piili 2006: 49.)

Tooden tutkimuksessa hoitajat suhtautuvat myönteisesti ja pitävät erilaisia palkitsemisen muotoja hyvinä keinoina motivaatioon. Tähän kuitenkin vaikuttaa henkilön ikä suuresti, mitä vanhempi työntekijä on kyseessä, sitä enemmän rahallinen palkitseminen merkitsee, esimerkiksi eläke. (Toode 2015: 36-40.) Palkitsemisessa tärkeää on, että työntekijät tuntevat järjestelmän oikeuden mukaiseksi. Jos toisen työtehtävät koetaan helpommiksi kuin omat, ja kyseinen henkilö saa parempaa palkkaa tai enemmän palkitsemisia, voi päällimmäisiksi tunteiksi nousta kateus ja suuttumus. Palkitsemisien perusteet tulisi olla kaikkien tiedossa ja työntekijöiden tulisi pystyä vaikuttamaan työnsä tuloksiin. (Kauhanen 2009: 112-115.)

Jahnukaisen tutkimuksessa esimiehet ensin mielsivät palkitsemisen taloudelliseksi, mutta löysivät kuitenkin myös muita keinoja palkita. Joustaminen ja toiminta edellytysten antaminen ovat tutkimuksen mukaan ei - taloudellisia keinoja palkita työntekijää. Niitä kuvailtiin vastavuoroisena joustamisena esimerkiksi työajoissa, ja niissä painotettiin tasapuolisuuden merkitystä. Muita palkitsemismuotoja ovat erilaisten hemmottelujen, kuten herkut ja yhteinen virkistäytyminen vapaa-ajalla, järjestäminen. Myös yhteisön ammatillinen kehittäminen katsotaan työntekijöiden palkitsemiseksi. (Jahnukainen 2011: 25-26.)

Häkin tutkimuksessa nousee tärkeäksi se, että työntekijät otetaan tosissaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Esimiesten pitäisikin osata kuunnella alaisiaan ja arvostaa heitä. Näin työntekijät tuntevat itsensä ja näkemyksensä tärkeiksi, eivätkä menetä työmotivaatiotaan tai sitoutumistaan työhön. (Häkki 2017: 31.)

2.1.3 Toiminnan ja talouden johtaminen

Kunnan tehtävä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia (Kuntalaki 410/2015 § 1.3). Seuraavan vuoden talousarvio tuleekin tehdä tämä mielessä. Pohjana arvioon kerätään tietoa seuraavan vuoden toimintoympäristön ja lainsäädännön muutoksista sekä uusista palvelutarpeista. Organisaation edellisvuosien talousarviot antavat suuntaa oman arvion laadintaan. Talousarvion tulee olla realistinen ja pohjautua tuloihin ja menoihin. Myös yleinen hintojen kehitys, kuten palkkojen nousu, tulee ottaa huomioon. (Laaksonen ym. 2013: 261-262.) Kantasen tutkimuksessa kuntasektorilla toimivista johtajista todetaan, että hoitotyön esimiehillä on yleisesti ottaen osaamisvajetta taloushallinnassa (Kantanen 2017: 79).

Kokkosen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimiehet ovat mukana vuosittaisessa budjettiesityksessä omien esimiehiensä kanssa. Siellä rakennetaan raamit hankinnoille ja sijaismäärärahoille. Tutkimuksen mukaan nämä ovatkin lähiesimiehen tärkeimmät vallan välineet talousasioissa. Raportti nostaa esiin huomion siitä, että kunnallisen sektorin lähiesimiehet kokevat saaneensa enemmän vapauksia joidenkin hankintojen yhteydessä, kuin toisten. (Kokkonen 2017: 47-48.)

Terveydenhuollossa on käytössä niin sanottu perusetiikka eli eri ammattiryhmien eettiset ohjeet ovat samankaltaisia. Ne ovat sääntöjä, joita jokaisen tulisi noudattaa. Eettisten kysymysten lähtökohta on hyvän ja pahan ristiriita, mikä on hyvää ja mikä pahaa? Eettinen toiminta on parhaimmillaan organisaation laadun osoittamista. (Laaksonen ym. 2013: 121.) Leino-Kilpi ja Niskanen ovat kirjanneet hoitotyön viisi eettisen ongelman tunnuspiirrettä: arvojen välinen ristiriita, ratkaisuvaihtoehtojen moninaisuus, kaikkien ratkaisujen epätäydellisyys, ongelman pitkäaikaisuus ja -kantoisuus sekä ongelman eri ilmenemistavat (Leino-Kilpi - Niskanen 2009: 61).

Lähiesimies joutuu työssään eettisten kysymysten kanssa tekemisiin lähes päivittäin. Eettinen herkyys onkin tarpeellinen jokaisella johtajalla. Tällä tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että ongelmatilanteessa asioille annetaan eettisiä merkityksiä ja toimintatapa valitaan konkretisoitujen arvojen mukaan. Eettinen kompetenssi puolestaan tarkoittaa eettisten arvojen tietoista käyttämistä toiminnan ohjaamisessa. (Laaksonen ym. 2013: 122.)

Ikola-Norrbackan tutkimuksessa johtamisen eettisyydestä hoitotyössä hoitotyön esimiehet ja ylläkärit listaavat seuraavat kolme tärkeimmiksi asioiksi koskien eettisten periaatteiden merkitystä suhteessa alaisiin: alaisten työn arvostaminen, yhteistyö alaisten kanssa ja alaisten ammattitaidon kehittäminen. Puolestaan kysyttäessä esimies-alais -suhteen eettisiä periaatteita, esimiehet arvostavat seuraavat kolme tärkeimmiksi: alaisten työn arvostaminen, yhteistyö alaisten kanssa ja alaisten ammattitaidon kehittäminen. (Ikola-Norrbacka 2010: 139-140.)

2.1.4 Asiakkuuksien johtaminen – asiakaslähtöisyys

Potilaslähtöinen toimintapa ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, odotukset ja toiveet. Asiakkaan toiveet otetaan huomioon ja häntä kuunnellaan. Hänelle annetaan valta vaikuttaa omiin asioihin ja katsotaan, että asiakas tietää omat sairautensa ja valintansa. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan tukemista päätöksenteossa ja vastuun ottamisessa. Tavoitteena on itsenäinen ja vahva asiakas, joka edistää omaa terveyttään. (Laaksonen - Niskanen - Ollila 2013: 24-26.)

Päivisen tutkimukseen vastanneiden lähiesimiesten mukaan laadukkaiden palvelujen tuottaminen on lähtöisin ennen kaikkea osaavasta henkilökunnasta. Esiin nousevat myös organisaation hyvä maine ja asiakkaiden tyytyväisyys. (Päivinen 2012: 38-39.)

Asiakaspalaute on keino kerätä tietoa, mitä organisaatiossa tulisi parantaa ja, mihin tulisi kiinnittää huomiota. Palautteen voi kerätä, joko ennen sairaalakäyntiä (tulohaastattelu) tai sen jälkeen. Se kerätään haastatteleamalla, palautelomakkeella tai asiakas voi ottaa yhteyttä potilasasiamieheen. (Laaksonen ym. 2013: 30-35.)

2.2 Ensihoitopalvelun johtaminen

Terveystieteiden laaki velvoittaa sairaanhoitopiirin kuntayhtymän järjestämään alueelleen johtamisjärjestelmän, johon kuuluvat jatkuva ensihoitolääkäripäivystys sekä ensihoidon kenttäjohtajajärjestelmä. Alueella tulee olla ensihoitopalvelusta vastaava lääkäri, joka johtaa toimintaa erikoissairaanhoidon järjestämissopimuksen ja palvelutasopäätöksen mukaisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011 § 9 – 10.)

Osastonhoitaja ensihoidossa on suhteellisen uusi käsite, jonka takia tutkimustietoa aiheesta ei löydy. Hoitotyön johtamisen pelisäännöt ja tehtävät koskevat heitä aivan samalla lailla kuin sairaalan sisällä työskenteleviä osastonhoitajia. Tässä työssä ensihoidon esimieheksi käsitetään kenttäjohtaja, osastonhoitaja, ja ensihoitopäällikkö. Lähiesimiehiä puolestaan ovat kenttäjohtaja ja osastonhoitaja.

2.2.1 Kenttäjohtaja

Ensihoitopalvelun kenttäjohtajan tehtävänä on hoitotason ensihoitajana osallistua ensihoitotehtävien hoitamiseen. Hänen täytyy usean yksikön keikoilla ja moniviranomaistilanteissa määrätä toiminta-alueensa ensihoito palvelujen yksiköiden ja alueellaan olevien muiden ambulanssien käytöstä ensihoitopalvelun tehtävissä. Kenttäjohtaja tukee Hätäkeskusta tilanteissa, joissa sairaanhoitopiirin ja Hätäkeskuslaitoksen välillä ennalta sovitusta päivittäistoiminnan ohjeistuksista joudutaan poikkeamaan. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi ne, joissa ensihoitopalvelujen kysyntä ylittää käytettävissä olevat voimavarat. Hän toimii ensihoitopalvelun järjestämistä riippumatta tilannejohtajana sairaanhoitopiirin ensihoitopalvelussa vastuulääkärin ja päivystävän ensihoitolääkärin alaisuudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011 § 10.)

Työnantajan osoittamat muut vastuutehtävät lisäävät kenttäjohtajien määrää. Niitä voivat olla esimerkiksi koulutus, valmiussuunnittelu, testaus, yhteistyö toiseen viranomaiseen, taktinen ensihoito, tutkimus ja kehitys, tilastointi, laadun valvonta, viranomaisradiokalusto, muu kalusto ja tietotekniikka. Kenttäjohtajan ollessa ensihoitopalvelun työntekijöiden lähiesimiehenä tulee työnantajan huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta. (Työturvallisuuslaki 738/2002 § 8.)

Rive (2008) listaa tutkimuksessaan lääkintäesimiehen (vastaa nykyistä kenttäjohtajaa) yhdeksi tehtäväksi henkilöstön testaamisen ja osaamisen arvioinnin. Heidän tulee pystyä suunnittelemaan ja pitämään oppitunteja sekä arvioimaan niitä. Riven mukaan lääkintäesimiehen tulee käyttää osa ajastaan kehittämistyöhön. Myös kehitysprojektien vetäminen nousee esiin tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan yhtenäinen tiedottaminen on tärkeää, ja se on lääkintäesimiehen tehtävä. Yhtistoiminnan järjestäminen katsotaan myös heidän tehtäväkseen. (Rive 2008: 64-67.)

Ahon ja Talasmäen tutkimuksessa todetaan, että kenttäjohtajan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot ja olla sosiaalinen. Näitä ominaisuuksia tarkennetaan seuraavasti: yhteistyökykyinen, pystyy kuuntelemaan työntekijöitään ja saa yksilöt toimimaan tiiminä. Lisäksi korostetaan motivaation tärkeyttä. Ahon ja Talasmäen mukaan johtajan tulee olla avoin, rohkea, rehellinen ja omata kyky oppia uusia asioita. Hänen pitää johtajana tuntea oma organisaationsa hyvin ja osata hyödyntää sitä. (Aho - Talasmäki 2011: 33.)

Ahon ja Talasmäen mukaan esimiehen pitää kyetä säilyttämään johtajuutensa, pystyä johtamaan myös läheisiä ystäviään johtajana ollessaan ja olla tasapuolinen vaikeissakin tilanteissa ja asioissa. Hänen pitää pystyä toimimaan itsenäisesti, mutta tarvittaessa pyytää apua. Tutkimuksen mukaan kenttäjohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat suoraselkäisyys, halua kehittyä, kyky nähdä eteenpäin, hyvä itsetuntoa, etiikka, moraali, ammattiyhteisyys ja oma-aloitteisuus sekä kyky antaa ja ottaa rankkaakin palautetta vastaan. Ahon ja Talasmäen mukaan kenttäjohtajalla täytyy olla delegointitaitoja, hänen täytyy kyetä luottamaan alaisiinsa ja jakamaan vastuuta. (Aho - Talasmäki 2011: 34.)

Aho ja Talasmäki listaavat myös seuraavat asiat, jotka kenttäjohtajalla tulisi olla: kouluttajana oleminen, kyky huomioida epäsuoriakin viestejä kentältä ja alaisilta, osaa kannustaa, luottaa alaisten taitoihin ja työskentelyyn sekä saada parhaat ominaisuudet heistä esiin. (Aho - Talasmäki 2011: 34-35.)

2.2.2 Ensihoitopäällikkö

Ensihoitopäällikön tehtävistä tai tehtävän vaatimuksista ei ole juurikaan tehty tutkimuksia. Miten ensihoitopäällikön tehtävät määräytyvät, ovat pitkälti sairaanhoitopiiri kohtaisia. Etelä-pohjanmaan sairaanhoitopiirin ensihoitopäällikön tehtävät ovat määritelty seuraavasti: 1. toimii kenttäjohtajien esimiehenä, osaltaan ensihoidon kehittäminen ja suunnittelu, vuosikatsausten tekeminen, tiedottaminen ja yhteistoiminnan ylläpitäminen kaikkien kentän yhteistahojen kanssa 2. osaamisen ylläpitämiseen liittyvät tehtävät ja toiminnan kehittämistehtävät 3. ensihoitopalvelun ajoneuvo- ja infrasturktuurisuunnittelu 4. ensihoitojärjestelmän valmius- ja varautumissuunnittelu 5. operatiivinen ja lääkinnällinen tilannejohtaminen omalta osaltaan 6. suuronnettomuustilanteissa esikuntatyöskentely. (Epshep 2012.)

Hakalan tutkimuksen mukaan ensihoitopäälliköiden mielestä työ vaatii ensihoidon työkokemusta. Silloin esimies hahmottaa työn sisällön ja vaatimukset paremmin. Ensihoitopäällikön on hyvä tuntea oma työympäristönsä sekä resurssit ja ne haasteet, joilla on vaikutus resursseihin. Heidän tulee myös hallita alueen hoito- ja toimintaohjeet, koska viime kädessä he toimivat kenttäjohtajien ”tukihenkilöinä”. (Hakala 2012: 26-27.)

Hakalan Yamk-opinnäytetyössä tarkastellaan ensihoitopäälliköiden kokemuksia johtajuudesta. Hän luokittelee ensihoitopäälliköiden tarvitseman osaamisen kolmeen luokkaan: substanssiosaaminen, henkilöstö johtamisen osaaminen sekä toiminnan johtamisen osaaminen. (Hakala 2012: 25.)

Substanssiosaaminen

Hakalan mukaan ensihoitopäällikön substanssiosaaminen koostuu ensihoidotyön osaamisesta, toimintaympäristön tuntemisesta, viranomaisverkon (VIRVE) käyttämisestä ja kenttäjohtajan tehtävän osaamisesta. Ensihoidon osaamisessa painottuvat käytännön hoitotyön sekä hoito- ja toimintaohjeiden tuntemus. Perehtyneisyys ensihoidon ja pelastustoimen resursseihin sekä terveydenhuollon järjestelmiin ovat tärkeitä toimintaympäristön tuntemisessa. VIRVE – verkon, viestiohjeiden ja -tunnusten tuntemus sekä VIRVE – puhelimen käytön osaaminen katsotaan tärkeäksi käytettäessä viranomaisverkkoa (VIRVE). Kenttäjohtajan tehtävän osaaminen auttaa operatiivisen johtamisen hahmottamisessa, kenttäjohtajajärjestelmän suunnittelussa ja vuorossa olevan kenttäjohtajan tukemisessa. (Hakala 2012: 26.)

Henkilöstöjohtaminen ensihoitopäällikön tehtävissä

Hakalan mukaan henkilöstöjohtaminen koostuu ensihoitopäällikön persoonallisesta osaamisesta, sosiaalisista taidoista ja henkilöstöasioiden hoitamisesta. Persoonallisesta osaamisesta nousevat esille johtamista tukevat ominaisuudet ja arvo-osaaminen. Päivittäisasioiden hoitaminen, kehitys- ja tuloskeskustelut, työvuorosunnittelu, rekrytointi, henkinen tukeminen ja työhyvinvoinnin parantaminen mielletään tärkeiksi henkilöstöasioiden hoitamisessa. Sosiaalisista taidoista nostetaan esille vuorovaikutus ja yhteistyö. (Hakala 2012: 29.)

Hakala painottaa, että ensihoitopäälliköiden persoonallinen osaaminen on tärkeää johtajuudessa. Tutkimuksessa nousee esille muun muassa seuraavat ominaisuudet, joista

on hyötyä työssä: kyky sietää arvostelua ja painetta, kuuntelutaito, taito tehdä ja perustella päätökset, jämäkkyys, diplomaattisuus, rauhallisuus, empaattisuus ja tilannetaju. Koska ensihoitopäälliköt työskentelevät erilaisissa organisaatioissa, tulee heillä olla arvo-osaamista, kuten tasa-arvoisuus, luottamuksellisuus, rehellisyys ja johdonmukaisuus. Ensihoitopäälliköllä tulisi olla tietämystä työvuorosuunnittelusta, vaikka hän ei listoja itse tekisikään, koska viime kädessä valvontavastuu työaikalainsäädännön toteutumisesta on hänellä. Myös työhyvinvoinnin osaaminen nähdään tärkeäksi. (Hakala 2012: 29-30.)

Koska ensihoitopäällikkö on alueensa esimies, tulisi hänellä olla hyvä sosiaalinen osaaminen. Hyvät vuorovaikutustaidot sekä oikeanlaisen tiedottamisen osaaminen nähdään tärkeiksi. (Hakala 2012: 32.) Samat asiat nousevat esille myös Mankan ynnä muiden tutkimuksessa. (Manka - Kaikkonen - Nuutinen 2007: 9) Hakala nostaa esiin myös median vaikutuksen työhön. Ensihoitopäällikön tulee osata asioida ja esiintyä mediassa sekä erilaisissa foorumeissa. Yhteistaidot ovat tärkeä osa työtä. Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien sekä heidän termien tunteminen on tutkimuksen mukaan tärkeää. (Hakala 2012: 32-33.)

Toiminnan johtaminen

Toiminnan johtaminen on laaja kokonaisuus. Hakalan mukaan se koostuu taloushallinnollisesta, juridisesta ja poliittisesta, strategisesta sekä tietohallinnon osaamisesta. Myös asiakasprosessiosaaminen ja suuronnettomuustilanteiden johtaminen kuuluvat kokonaisuuteen. Juridisesta ja poliittisesta osaamisesta nousevat esille sopimusten ja poliittisten päätösten tunteminen sekä lainsäädännön osaaminen. Tavoitteiden ja strategian laatiminen ja seuranta, ennakointi ja kehittämisosaaminen ovat Hakalan mukaan tärkeitä strategisen osaamisen muotoja. Taloushallinnon osaamisessa Hakala painottaa peruskäsitteiden, budjetoinnin ja laskutuksen hallitsemista, kilpailutusosaamista sekä laskelmien tekemistä. Tietoteknisten sovellusten hallinta sekä tiedonhaku ja sen tuottaminen ovat tärkeitä tietohallinnon osia. Suuronnettomuustilanteista ensihoitopäällikön on Hakalan mukaan tärkeää osata johtokeskustyöskentely ja käskyttävä johtaminen. Asiakkaiden ja heidän tarpeiden tunteminen sekä prosessin luominen nousivat esille asiakasprosessiosaamista. (Hakala 2012: 34.)

3 Työn tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Tutkimuksessa selvitetään Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ensihoidossa työskentelevien näkemyksiä lähiesimiestyön nykytilanteesta, odotuksista, toiveista, ajatuksista, näkemyksistä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Työstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää lähiesimiesten toimintatapojen ja käytäntöjen muokkaamisessa työyhteisöä palvelevampaan suuntaan. Lisäksi tavoitteena on kehittää asemavastaavan roolia.

Tutkimustehtävät:

1. Millaisena henkilöstö kokee lähiesimiestyön tällä hetkellä?
2. Millaisia odotuksia ja toiveita henkilöstöllä on lähiesimiesjohtamisesta?
3. Mitä ajatuksia ja näkemyksiä henkilöstöllä on lähiesimiestyön kehittämiseksi?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen (Kylmä - Juvakka 2007: 16). Ihmistä tarkastellaan kahdella tavalla tiedon luojana: tutkijana ja tutkimukseen osallistujana (Kylmä - Juvakka 2007: 20). Tutkimuksen tavoite, aivan kuin määrällisen tutkimuksenkin, on pyrkimys totuuden selvittämiseen tutkittavista ilmiöistä (Kylmä Juvakka 2007: 17). Erityisesti kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään osallistujien näkökulman ja todellisuuden (Kylmä - Juvakka 2007: 23).

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta tapahtuu eri lailla kuin määrällisessä, jossa pyritään saamaan perusjoukkoa edustava ryhmä. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole tilastollisesti yleistettävissä, vaan se avaa ymmärrystä yhteisen maailman ja jaetun todellisuuden kannalta. Haastateltavien valinnassa arvo painottuukin valittujen kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä sekä haastateltavan halukkuus ja kyky keskustella aiheesta. (Kylmä - Juvakka 2007: 79-80.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi keskeistä aineistojen keruu menetelmää: havainnointi ja haastattelu (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 121). Näitä molempia voidaan käyttää myös yhdessä. Havainnointi sopii menetelmäksi, jos tutkittavasta aiheesta tiedetään vähän tai ei ollenkaan. Siinä pyritään ymmärtämään kokemaansa sekä näkemäänsä ja näin hahmottamaan ympäristöään. Havainnoimalla tutkittavan asian voi nähdä sen aidossa muodossaan ja saada monipuolisen kuvan. Sen avulla saadaan myös tietoa siitä, toimivatko ihmiset väittämällään tavalla. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 122.) Haastattelumenetelmä määräytyy tutkimuskysymysten mukaan. Ne voidaan määritellä ihmisten lukumäärän, strukturoinnin asteen tai toteutustavan mukaan. (Kylmä - Juvakka 2007: 77.)

Tämä tutkimus tehtiin ryhmähaastatteluna, jossa käytettiin teemahaastattelua. Ryhmähaastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun osallistujat edustavat esimerkiksi samaa ammattiryhmää. Ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ansioista haastateltavat saattavat muistaa omia kokemuksiaan aiheesta toisen kertoman perusteella. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 123-124.) Teemahaastattelussa haastattelija tekee muutamia avainkysymyksiä ja -aihepiirejä, joiden avulla haastattelua viedään eteenpäin (Kylmä -

Juvakka 2007: 78). Tapahtuma ei siis ole täysin strukturoitu, vaan kysymyksen muotoiluun voi tulla haastattelutilanteessa täsmennyksiä tai kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella. Haastattelumuodossa pitäydytään kuitenkin etsimään vastauksia tutkimustehävän ja ongelmanasettelun mukaan, joten se ei anna haastattelijalle vapauksia poiketa suunnitelmasta liikaa. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2013: 125-126.)

Aluksi olin yhteydessä jokaisen ensihoitoalueen kenttäjohtajaan, ja kysyin heidän mielipiteitään haastateltaviksi. He antoivat vaihtoehtoja työntekijöistä, joilla ajattelivat olevan asiaan mielenkiintoa ja mielipiteitä sekä täyttävän osallistumiskriteerit. Kriteerinä oli, että työntekijän pitää olla vakinainen. Lisäksi pyysin heitä ehdottamaan sekä miehiä että naisia, jotka ovat eri ammattiryhmistä ja omaavat eripituiset työurat. Tämän jälkeen olin työntekijöihin yhteydessä sähköpostitse. Kun he olivat kertoneet osallistumishalukkuutensa, lähetin saatekirjeen ja suostumuslomakkeen. Haastateltavat ja haastattelija sopivat haastatteluajankohdan.

Alun perin haastatteluun kysyttiin 15:tä ensihoidon työntekijää. Heistä yksi kieltäytyi vedoten aikataulullisiin ongelmiin ja yksi perui viime hetkellä lastenhoito-ongelmiin vedoten. Heidän tilalleen saatiin kuitenkin kriteerit täyttävät henkilöt. Haastatteluun osallistui seitsemän miestä ja kahdeksan naista. Heistä yksi oli ensihoitaja AMK, kuusi sairaanhoitajaa, kolme hoitotasonsairaanhoitajaa, kolme lähihoitajaa ja kaksi lääkintävahtimestaria.

Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska sillä saadaan monta haastateltavaa yhteen paikkaan samalla kerralla. Näin haastatteluajat oli helpompi sopia ja haastattelukertoja tuli vähemmän. Yhteensä haastattelukertoja tuli viisi eli jokaisella kerralla haastateltavia osallistui kolme. Alkuoletus oli myös se, että ryhmähaastattelulla saadaan enemmän mielipiteitä kuin yksilöhaastattelulla. Haastattelut kestivät 30 – 105 minuuttia kerrallaan. Haastattelumateriaalia tuli yhteensä 4 tuntia 43 minuuttia ja 8 sekuntia. Puh- taaksi kirjoitettuna sivumääräksi tuli 52 sivua.

Aihetta ei ole juurikaan tutkittu ennen, joten strukturoituihin kysymyksiin ei ollut tarvittavaa tietopohjaa aikaisemmista tutkimuksista. Myöskään täysin avoin haastattelu ei sopinut, koska tutkija ei ole kokenut haastattelija, eikä näin voinut taata haastattelun etene-

mistä haluamaan ja tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Avoimella haastattelulla ei myöskään välttämättä saada tarpeeksi syvällistä otosta ensimmäisellä kerralla, vaan haastattelutilanteita tarvitaan useita. Tässä tulee puolestaan vastaan kustannuskysymykset ja ajalliset ongelmat.

4.2 Aineiston analyysi

Sisällön analyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa menetelmissä. Sen avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia. Jos sisällön analyysillä tarkoitetaan kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen asioiden sisällön analyysia, voidaan sanoa, että ne perustuvat aina jollakin tavalla sisällön analyysiin, vaikka ne kulkisivatkin eri nimellä. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 91.) Induktiivisessa päättelyssä pääpaino on aineistossa eli teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana (Eskola - Suoranta 1998: 83). Aineistolähtöinen tutkimus ei siis testaa teoriaa tai hypoteesia, eikä tutkija määrittele sitä, mikä on tärkeää (Hirsijärvi ym. 2004: 155). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi hankaluus on se, ettei kaikkea aiheessa kiinnostavaa voida tutkia, vaan tutkittava ilmiö on rajattava tarkkaan ja kerrottava siitä kaikki, mitä tutkimuksessa saadaan irti (Tuomi - Sarajärvi 2009: 92). Tämä tutkimus tehtiin induktiivisella päättelyllä, eikä tutkija ohjannut sen etenemistä ennalta olevien teorioiden tai omien mielipiteidensä pohjalta.

Seuraavaksi aineisto käydään läpi ja rajauksen sisään jäävät asiat merkitään ja eritellään muista. Kaikki ylimääräinen jätetään pois. Tästä vaiheesta käytetään nimitystä litterointi tai koodaaminen. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 92.) Litterointi on tallennetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Hirsijärvi ym. 2007: 217). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaan viimeistään kuukauden sisällä haastattelukerrasta. Purkamisessa keskityttiin haastattelujen sisältöön sekä olennaisten esiin tuomiseen.

Luokittelu on yksinkertaisimmillaan aineiston järjestämistä. Alkeellisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka montaa kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on samankaltaista kuin luokittelu, mutta siinä painotetaan teemoista sanotut asiat. Siinä on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, ja muodostetaan eräänlainen yleistys. Viimeistään

tässä vaiheessa tutkijalle on selvää, hakeeko hän aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Tämän jälkeen voidaankin alkaa kirjoittaa yhteenvetoa. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 93.)

Litteroinnin jälkeen materiaalista alettiin nostamaan esiin usein toistuvia aiheita. Aineisto ryhmiteltiin sisällön mukaan ja tutkimuskysymyksiä mukaillen. Ne koottiin otsikoiden alle, joita tuli yhteensä kolme. Tämän jälkeen aloitettiin yhteenvedon kirjoittaminen.

Aineiston analyysia voitaisiin kuvata seuraavalla rungolla mukaillen Laineen kuvausta:

1. Tee vahva päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa
2. Käy aineisto läpi ja merkitse ja erottele ne asiat, jotka kiinnostavat, jätä kaikki muu pois tutkimuksesta
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele
4. Kirjoita yhteenveto (Laine 2007: 44).

5 Tulokset

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ensihoidossa työskentelevien näkemyksiä lähiesimiestyön nykytilanteesta, odotuksista, toiveista, näkemyksistä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Saatavaa tietoa voidaan hyödyntää lähiesimiesten toimintatapojen ja käytäntöjen muokkaamisessa työyhteisöä palvelevampaan suuntaan. Lisäksi tavoitteena on kehittää asemavastaavan roolia.

5.1 Kokemukset lähiesimiestyöstä

Kysyttäessä lähiesimiesjärjestelmästä, ja ketä siihen kuuluu, haastateltavilla ei ollut täyttä varmuutta. Varsinkin ensihoitopäällikön roolista järjestelmässä oltiin epävarmoja. Vain yhden alueen työntekijät sanoivat, että ensihoitopäällikkö ei varmasti ole lähiesimies.

...onhan meillä ensihoitopäällikkö, mutta en sitte tiiä, että kuinka lähiesimies se on.

5.1.1 Osastonhoitajan tunnettavuus

Osastonhoitajan tunnettavuuteen vaikutti paljon hänen toimipisteensä sijainti. Kahdella alueella osastonhoitajaa nähtiin päivittäin, ja he mielsivät henkilön tutuksi. Yhdellä haastateltavista alueista osastonhoitaja oli ennen ollut alueella arkisin, jolloin hänen tunnettavuus oli kyseisellä asemalla hyvä. Kuitenkaan alueen muiden toimipisteiden työntekijät eivät tunteneet häntä yhtä hyvin. Kahden alueen haastateltavat kertoivat, että osastonhoitaja ei ole säännöllisesti paikalla, jolloin häntä ei tunnettu ja lähestyminen oli vaikeampaa. Kukaan haastateltavista ei uskonut, että osastonhoitaja tuntee heitä henkilökohtaisesti.

... en oo tällä hetkellä ihan varma, että yhistääkö listan tekijä kasvoja, ei varmaankaan.

Kahden alueen työntekijöille kenttäjohtajan ja osastonhoitajan roolit olivat selvät. Kolmen alueen haastateltavat eivät tienneet varmuudella, missä asioissa lähestyä kenttäjohtajaa ja, missä osastonhoitajaa. Myös lähiesimiesten erilaiset linjaukset keskenään aiheuttivat hämmennystä.

... sä kysyt toiselta niin se pompauttaa sen asian toiselle ja sitten taas toisinpäin tai sitten justiin se, että molemmilla on eri näkemykset...

5.1.2 Kenttäjohtajan tunnettavuus

Kahdeksasta asemasta viidellä kenttäjohtaja oli paikalla lähipäivinä. Näiden asemien työntekijät mielsivät hänet tutuksi ja lähiesimiehestä oli helpompi lähestyä.

... en usko, että ainakaan toinen kaveri tuntee, kenttis varmaan tuntee paremmin tämän kentän...

Operatiivinen kenttäjohtaja on jokaisen vuoron lähiesimies. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei kaikkia kenttäjohtajia voi tai uskalleta lähestyä samanlailla. Kaikilla alueilla tässä nähtiin suurta vaihtelua esimiesten kesken. Toiset olivat helpommin lähestyttäviä kuin toiset.

Toisille kenttäjohtajille voi ehottaa, että mulle tuli tämmönen ajatus tässä, oisko tämmönen järkevää mahdollisesti? Mut toiset on semmosia, ettei niille voi ehdottaa tai sulle jää semmonen tunne, että nyt oot astunut hänen varpailleen...

Onko heillä sitte semmonen ajattelumalli, että jos he nyt myöntyy tähän niin koko paletti leviää käsiin ja yksikään yksikkö ei enää koskaan tee niinku heille sanotaan? Vaikka ei se sitä tarkoita...

... ettei tartte tällaisia pähkäillä ollenkaan, me pidetään huolen siitä. Kyllä näinki tuloo...

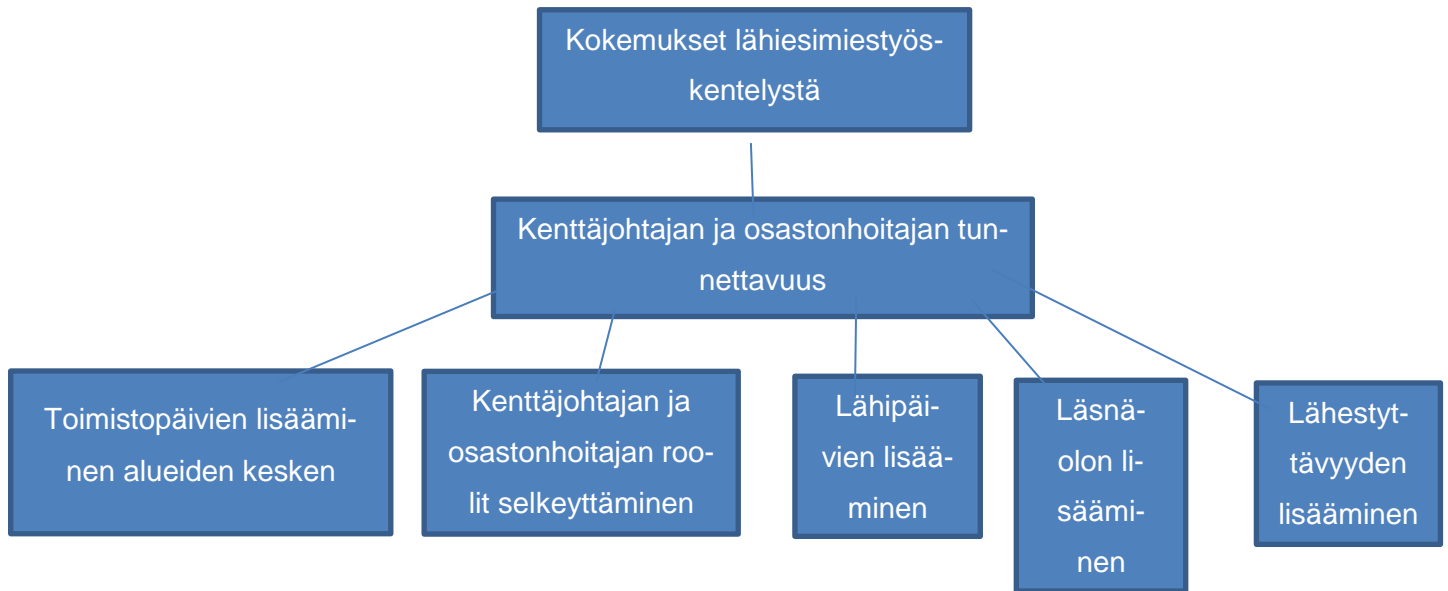
Kenttäjohtajien lähipäiviä nähtiin olevan liian vähän. Kolmen alueen haastateltavat eivät tienneet, mitä lähiesimiehet toimistopäivillään tekivät. Kahdella alueella oltiin epävarmoja kenttäjohtajan työkuvasta toimistopäivillä. Neljän alueen työntekijöistä tuntui, että he ovat oman onnensa nojassa, eikä heitä huomioida. Kaikki haastateltavat kaipaivat lisää lähiesimiehen näkyvyyttä. Kolmen alueen haastateltavat olivat huolissaan kenttäjohtajien jaksamisesta, työtaakasta ja kyseenalaistivat järjestelmän inhimillisyyden lähiesimiesten kohdalla.

... joko niin että yks ihminen kuormitetaan aivan täysin liian koville...

... yhdellä ihmisellä on aikaa hoitaa kahden ihmisen työt, niin mä en ymmärrä, jos se näin on, niin onko meillä siellä turhia ihmisiä töis, joilla on niin paljon luppoaikaa vai missä on vika? Oon sitä mieltä, että ei se näin sais mennä...

... pitäis olla fyysisesti läsnä siellä, missä sen oma henkilöstökin on. Se on ihan selekee puute tässä systeemissä.

... enemmän ne sais mun mielestä olla tossa läsnä.



Kuvio 2 Kokemukset lähiesimiestyöskentelystä

5.2 Odotukset ja toiveet lähiesimiestyöskentelystä

5.2.1 Palauteen antaminen

Palautteen annosta tuli ristiriitaisia vastauksia. Kolmella alueella työntekijät pystyivät sanomaan omalle kenttäjohtajalleen kaiken, mitä halusivat, mutta kahdella alueella tunnettiin joko luottamuspulaa tai pelättiin kasvojen menetystä. Kahden alueen haastateltavilla kynnys lähestyä osastonhoitajaa oli suurempi, koska hänen tunnettavuutensa oli kenttäjohtajaa huonompi. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että uudet tai määräaikaiset työntekijät eivät uskalla kertoa kaikkea, mitä haluaisivat lähiesimiehilleen kertoa. Yhdellä alueella koettiin myös, ettei vakinaiset työntekijäkään uskalla lähestyä esimiestään, koska ajateltiin, että se kostaudu myöhemmin.

... määräaikainen soppari ei sitte jatkukaan, jos valittaa turhasta tai näyttää heikolta, ja ei varmasti moni vakkarikaan uskalla tai halua kertoa välttämättä kaikkee, ettei se vaan kostaudu sitte myöhemmin.

... ainaki varotaan, miten se asia esitetään tai otetaanko ollenkaan esille sitä. Pitää ainaki miettiä.

Kaikki haastateltavat myönsivät, että palautetta saatiin vähän ja yleensä se oli negatiivista. Kukaan ei kokenut saavansa palautetta lähiesimiehiltään tarpeeksi. Kolmen alueen työntekijät kertoivat saavansa palautetta operatiiviselta kenttäjohtajalta yhteiskeikan jälkeen. Muiden alueiden haastateltavat eivät maininneet saavansa palautetta edes silloin. Neljällä alueella oltiin sitä mieltä, että pääasiallinen palaute tuli ylläkääriltä. Mitään yhteistä käytäntöä palautteen annossa haastateltavat eivät nähneet.

Positiivinen palaute, mikä se on?

... kyllähän se kuuluis esimiehille tuntee henkilöstönsä heikkoudet ja vahvuudet ja minkälainen osaamisen taso siellä on, ja mitä pitäis kehittää.

... lähiesimies tuntee sut ja tietää ainaki näöltä, toishan se semmosta arvostuksen ja välittämisen tunnetta

5.2.2 Tiedottaminen

Tiedottaminen hoidetaan pääosin sähköpostilla. Yhden alueen työntekijät näkivät tämän osin hyväksi, koska asioista jää mustaa valkoiselle, mutta kaikkien haastateltavien mielestä paljon tärkeää asiaa jää lukematta postin paljouden takia. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt pitivät nykyistä kokouskäytäntöä riittämättömänä. 15:stä haastateltavasta yhdeksän myönsivät käyneensä osasto- tai yt-kokouksessa edes kerran. Kuusi vastaajaa eivät ottaneet kantaa asiaan.

Niitä pitäis olla enemmän. Siellä ne asiat käydään läpi ja ne jää paremmin mielehen...

Kaikki haastateltavat kokivat, että tällä hetkellä oman alueen ja Seinäjoen tapahtumista tiedotetaan hyvin, mutta lähialueiden tapahtumista ei saada tietoa. Myöskään lähialueiden henkilökunta- ja autopuutteista ei saada tietoa. Kaikki halusivat tällaista tietoa lisää.

... saatais ees tietää, millä tasolla autot on niin se helepottaa, se tieto pitää olla.

... joku on kuullu jotaki tai nähny facebookista, että jossaki on jotaki...

5.2.3 Toiminnan perusteleminen

Perusteluja ja mahdollisuutta ilmaista oma mielipide kaivattiin enemmän. Kahden alueen haastateltavat kokivat, ettei heidän mielipidettä kysytty mihinkään. Kolmella muulla alueella koettiin, että mielipidettä kysytään tiettyihin asioihin, mutta niiden vaikuttavuudesta ei oltu varmoja. Kaikki viisi aluetta kokivat, etteivät he saa tarpeeksi perusteluja muutoksiin. Haastateltavat halusivat enemmän perusteluja varsinkin niihin asioihin, jotka koskettavat heidän joka päiväistä työtään.

... ettei aina tarte miettiä että taas meni pörstökertoimella.

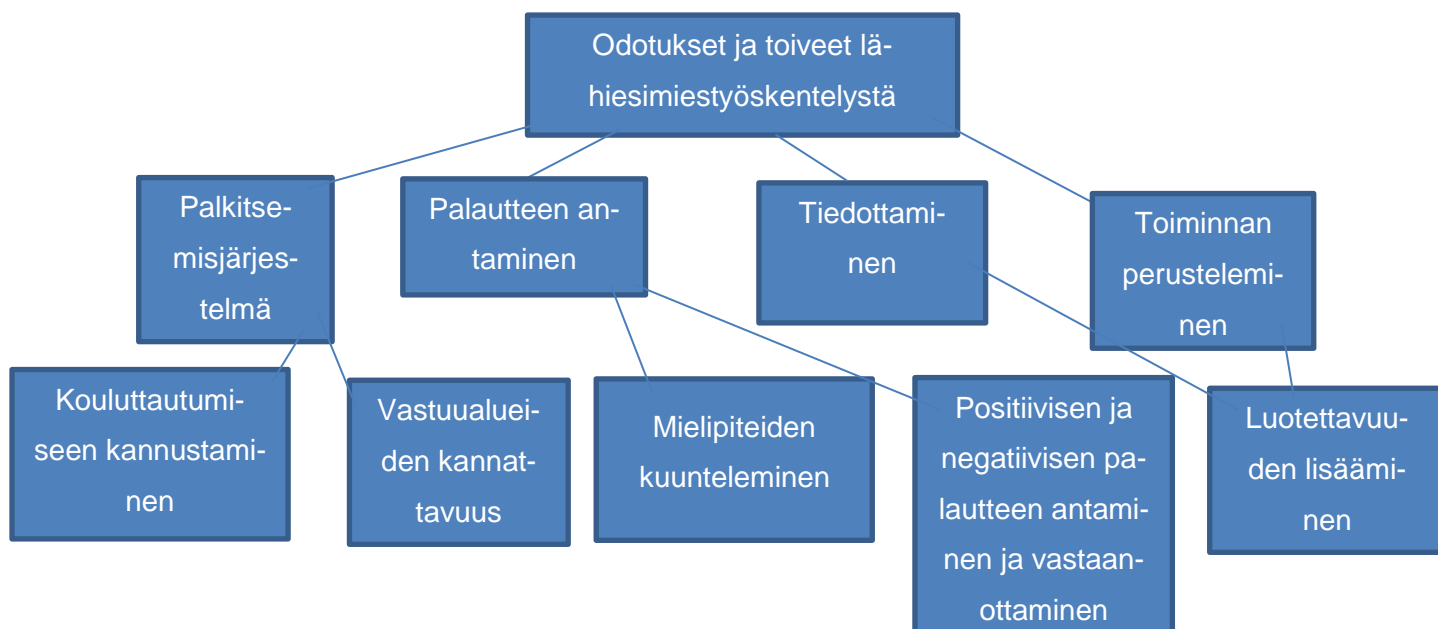
Kyllä perustelut tukis meidän työtä täällä kentällä monessaki mielessä.

5.2.4 Palkitsemisjärjestelmä

Kaikki haastateltavat myönsivät, ettei nykyinen palkitsemisjärjestelmä motivoi kehittämään itseään. Yksi haastateltava koki epäoikeudenmukaiseksi, että kokenut työntekijä saa saman arvostuksen ja samat lähtökohdat kuin juuri valmistunut. Hän näki tämän varsinkin hoitotasolla huonona asiana. Myöskään lisäkouluttautumiseen ei osallistujien mielestä saatu tukea. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei kouluttautuminen näy mitenkään työtehtävissä. Palkitsemisjärjestelmän puute näkyy osallistujien mukaan myös vastuualueiden ottamisessa. Koska vastuualueiden määrä ei näy palkassa, ei niiden ottaminen ole mielekästä.

Mikä palkitsemisjärjestelmä?

... että tällä hetkellä minkään sortin motivaatiota lähtä lukeen yhtään enempää, ku ei työntekijä tai työnantaja sitä milläänlailla myöskään palkitse.



Kuvio 3 Odotukset ja toiveet lähiesimiestyöskentelyssä

5.3 Ajatukset ja näkemykset lähiesimiestyön kehittämiseksi

5.3.1 Säännölliset kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut olisivat yksi hyvä paikka antaa ja saada henkilökohtaista palautetta, mutta kukaan haastateltava ei ollut käynyt niissä säännöllisesti. Myös osallistujien tasa-arvoisuutta kritisoitiin. Kukaan haastateltavista ei ollut käynyt keskustelussa kerran vuodessa, kolme eivät vielä kertaakaan, vaikka työvuosia oli jo useita EpsHP:llä. Kolmen alueen haastateltavat kokivat, että oma kenttäjohtaja on liian tuttu pitämään kehityskeskusteluja, eikä hänelle voitu kertoa kaikkea. Mitä kauemmin kenttäjohtaja oltiin tunnettu, sitä helpompi hänelle oli kuitenkin puhua ja kertoa omia mielipiteitään. Yhdellä alueella kyseenalaistettiin kehityskeskustelujen tarkoitus, eikä nähty niiden hyötyä.

... suojaa ittiensä ja suojaa kenttäjohtajaa siinä, tulee semmonen tunto, että ei mun nyt tarte kaikkee sanoa ja tuoda ilmi.

... mä sanon sen asian niinku mä sen koen, mutta ihan varmasti tuun löytämään sen asian edestäni. Kyllä mäki siihen uskon.

... se tunto siitä jäi, että se nyt vaan hoidetaan pois alta.

5.3.2 Koulutuksiin osallistuminen

Koulutusten tarjonta koettiin riittäväksi, mutta henkilökohtainen ohjaus puuttui. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei heidän kouluttautumistaan seurata. Lisäksi maakunnan työntekijät (12) toivoisivat, että niin sanottuja non-stop -koulutuksia pyrittäisiin tuomaan myös heidän saataville helpommin.

... ei ne ainakaan henkilökohtaisesti tuu sanomaan, että tää vois olla sulle hyvä...

... hankalaa sinne täältä on päästä, jos ei satu keikkaa tulemaan, se on ihan siitä kiinni...

5.3.3 Taloudesta tiedottaminen

Kukaan haastateltavista ei tiennyt tarkasti organisaation talousasioista tai budjetista. Kaikki tiedostivat sen, että talous pyörittää organisaatiota. Kolme aluetta tiesivät, mistä löytyy hallituksen ja valtuuston pöytäkirjat, joissa talousasioista tiedotetaan, mutta vain kaksi henkilöä myönsi lukevansa niitä. Kaikki haastateltavat kuitenkin haluaisivat tietää talousasioista, jos se liittyy heidän joka päiväiseen työhönsä

Kattoo ja ajatteloo tota hommaa, niin sitä rahaa on kyllä jumalattoman paljon...

... onko ensihoito tiedottanu, mikä on meidän budjetti, paljonko siinä on varattu rahaa mihinki, sitä me ei tiedetä. Mut sen mä kuitenkin ymmärrän, et budjetti on olemassa ja budjetissa pitäis vielä pysyä...

5.3.4 Asemavastaavan roolin selkeyttäminen

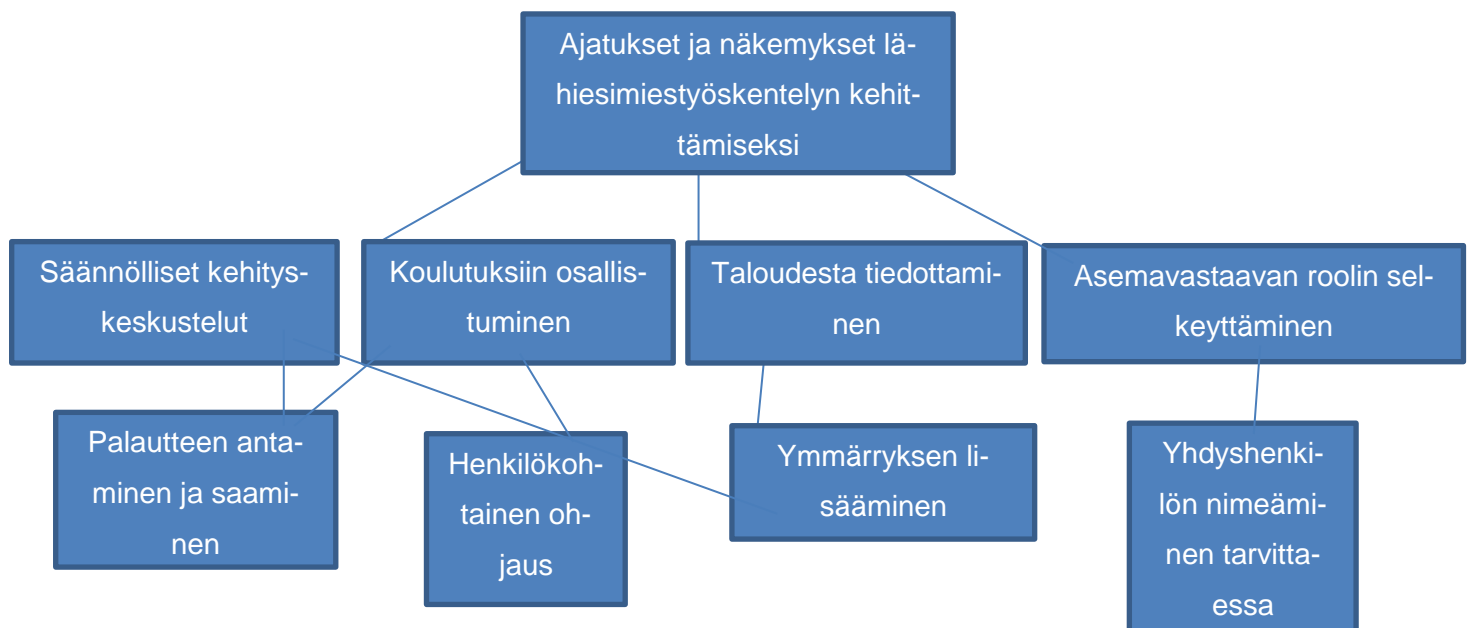
Tutkimuksessa kartoitettiin myös asemavastaavan roolin kehittämistä. Kukaan haastateltavista ei tiennyt, mikä rooli asemavastaavalla tällä hetkellä on, ei edes yksi vastuualueen omaava haastateltava. Kolmella asemalla, joilla ollaan fyysisesti paloasemalla, asemavastaava toimii jonkinlaisena yhdyshenkilönä pelastajien ja ensihoidon välillä. Tä-

hän ei kuitenkaan nähty tarvetta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuualuetta voitaisiin kehittää lähiesimiesten ja työntekijöiden yhdyshenkilönä. He eivät nähneet ongelmana vastuualueen laajentamista, kunhan työyhteisö itse päättää oman asemansa asemavastaavan.

... jos täällä asemalla on jotaki seleekeetä ongelmaa, joka tarvis jonkunlaista ratkaisua, oli se sitte henkilösuhteissa tai kalustossa tai missä oikeestaan vaan, että missä sitä esimiestä tarvii ratkomaan, jos se ei omalla porukalla kerta hoidu.

... olisko siinä sitte alhasempi kynns, jos olis semmonen asemavastaava?

... että se ei tulis mistään ylemmältä taholta, vaan se yhdessä päätettäis työyhteisössä.



Kuvio 4 Ajatukset ja näkemykset lähiesimiestyöskentelyn kehittämiseksi

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Esimiehen käyttämä johtamistapa päätöksenteossa vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvin voivat työntekijät mahdollistavat parhaan mahdollisen tuloksen (Laaksonen ym. 2013: 115-118). Haastattelemi työntekijät kaipaivat perusteluja päätöksenteossa. Tämä auttaisi heitä ymmärtämään päätöksiä ja hyväksymään ne helpommin. Haastatellut haluaisivat myös vaikuttaa päätöksen tekoon enemmän, varsinkin, jos asia liittyy heidän joka päiväiseen työhönsä. Tämä lisäisi heidän työmotivaatiotaan ja arvostuksen tunnetta. Ikola-Norrbackan tutkimuksessa johtajat kokevat yhteistyön alaiensa kanssa tärkeäksi eettisen johtamisen osaksi (Ikola-Norrbacka 2010: 139).

Johtajan kolme asiaa eettisessä toiminnassa ovat alaisten työn arvostaminen, yhteistyö alaisten kanssa ja alaisten ammattitaidon kehittäminen (Ikola-Norrbacka 2010: 139-140). Haastateltavani eivät kokeneet saavansa arvostusta tai huomiota tarpeeksi. He kaipaavat myös enemmän tukea esimiehiltään koulutuksiin. Tällä hetkellä tuntuu, että, vaikka koulutusmahdollisuuksista tiedotetaan paljon, kukaan ei seuraa heidän osallistumistaan tai kannusta koulutuksiin.

Tooden tutkimuksessa hoitajat suhtautuvat myönteisesti ja pitävät erilaisia palkitsemisen muotoja hyvinä keinoina motivaatioon (Toode 2015: 36). Erityisen tärkeää palkitsemisessa on, että työntekijät tuntevat järjestelmän oikeuden mukaiseksi (Kauhanen 2009: 112). Haasteltavat kokevat, että tällä hetkellä palkitsemisjärjestelmää ei ole. Tämä laskee motivaatiota itseopiskeluun ja kouluttautumiseen. Epäoikeudenmukaisuutta lisää haastateltavien mielestä se, että toiset pääsevät koulutuksiin useammin kuin toiset. Yksi haastateltava ihmetteli, miksi vastavalmistunut työntekijä on heti samalla viivalla kuin hän. Haastateltava tunsikin, että hänen työkokemustaan ei arvosteta ja systeemi on siksi epäoikeudenmukainen.

Työntekijät arvostavat kunnioittavaa, rehellistä, aitoa ja ystävällistä kohtelua. Myös tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus ovat heille tärkeitä. Ne lisäävät yhteistyötä ja työhön sitoutumista (Piili 2006: 53-54). Vuopionperän mukaan ristiriita ja ongelmatilanteiden selvittely koetaan hankalaksi ja työkaluja erilaisten ihmisten kanssa kommunikointiin ja neuvottelutaitoihin tarvitaan enemmän (Vuopionperä 2013: 79-80). Haasteltavien mukaan

esimerkiksi kehityskeskustelujen toteuttamisen vaihtelevaisuus tekee työntekijät eriarvoisiksi. Ne, jotka olivat saaneet käydä kehityskeskusteluissa useasti, tunsivat oman esimiehensä paremmin ja saivat antaa sekä kuulla esimieheltään palautetta.

Kaikki haastateltavat toivovat, että lähiesimiehet tulisivat puhumaan ja juttelemaan työyhteisön kanssa enemmän, ihan sitten vaan vaikka kahvitauolla, mutta olisivat mukana ja herättäisivät keskustelua. Tämä toisi esimiehen samalle tasolle kuin muut, ja helpotaisi lähestymistä. Samalla työntekijät kokisivat olevansa arvostettuja.

Tutkimuksessa nousee esille maakuntien osilta heidän ajatus siitä, että organisaatio on Seinäjoki keskeinen. Myös lähiesimiesjärjestelmä nähdään Seinäjoki keskeiseksi. Tämä vaikuttaa paljon siihen, kuinka he kokevat oman asemansa, työmotivaationsa, tasa-arvoisuutensa ja järjestelmän oikeudenmukaisuuden. Kaikissa maakunnissa ajatellaan, ettei heistä välitetä tai tiedetä mitään, ja Seinäjoen työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet edetä urallaan ja oppia kuin heillä. Maakunnissa ajatellaan myös, että kaikki päätökset ja muutokset ovat Seinäjoelta lähtöisin. Seinäjoen työntekijöiden haastattelussa tämä ei tullut ilmi, päinvastoin. He haluaisivat lisätä yhteistyötä muiden alueiden kanssa ja yhdistää voimia.

Hietalan mukaan työyhteisöön on tärkeää luoda sellainen työilmapiiri, että palautteen antaminen, työntekijöiden keskenään ja esimiesten ja alaisten välillä, olisi helppoa ja suotavaa (Hietala ym. 2016: 208-209). Palaute mahdollistaa työntekijän itsetuntemuksen parantamiseen ja oman toiminnan seurausten hallintaan (Piili 2006: 55). Haastateltavien mukaan positiivista ja kehittävää palautetta tarvitaan järjestelmään enemmän. He haluaisivat, että palaute tulisi heidän omilta lähiesimiehiltään. Näin työntekijät tunsivat, että heidän työpanoksestaan ollaan kiinnostuneita ja esimiehet tuntevat heidät hyvin. Se myös tukisi heidän ammattilista itsetuntoa, minkä Piili teoksessaan listaa positiivisen palautteen keinoksi. Kriittisen palautteen tulisi olla korjaavaa ja rakentavaa (Piili 2006: 55-57).

Vaikka yleisesti koetaan, että tiedottaminen on parantunut uuden ylläkkärin myötä, toivotaan siihen parannusta, esimerkiksi merkitsemällä tärkeät sähköpostit kunnolla. Toinen vaihtoehto, joka nousee kaikissa haastatteluissa esille, on kokousten lisääminen. Tällä hetkellä koetaan, että yhteisiä asemapalavereita ja yt -kokouksia on liian vähän ja

niihin ei pääse osallistumaan kuin harvoin. Myös lähialueiden tapahtumista toivotaan parempaa tiedottamista. Riven mukaan yhtenäinen tiedottaminen on tärkeää ja se on lähiesimiehen tehtävä (Rive 2008: 64-67).

Koska kaikki eivät halua puhua vaikeista asioista omalla naamallaan tai jotkut eivät uskalla, voisi asemavastaava olla henkilö, joka toimisi asian esille nostajana esimiestasolla. Asemavastaava voisi olla yhteydessä myös kaikissa ongelmatilanteissa, jos niitä ei saada työyhteisön kesken selvitettyä. Hän olisi henkilö, joka kyselee esimiehiltä työyhteisöä askarruttavia asioita ja tiedottaisi ne kaikille. Näin samoja kyselyjä ei tulisi jokaiselta erikseen ja tieto leviäisi kaikille, ei vain kysyjälle. Haastateltavien mielestä asemavastaava ei voi kuitenkaan olla ainut, joka hoitaa näitä asioita, vaan työntekijän pitää itse pystyä hoitamaan itseään koskevat asiat, jos halua vain on.

Kunnan tehtävä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia (Kuntalaki 410/2015 § 1.3). Seuraavan vuoden talousarvion tuleekin tehdä tämä mielessä (Laaksonen ym. 2013: 261). Tässä tutkimuksessa nousee esille se, etteivät haastateltavat tiedä organisaation budjettia. Heidän mielestään rahaa tuntui olevan paljon erilaisiin hankintoihin, mutta se, mistä rahat tulevat, oli epäselvää. Vain kaksi haastateltavaa oli lukenut talouteen liittyviä pöytäkirjoja. Kaikki haastateltavat kuitenkin toivoivat edes jonkinlaista tiedottamista talousasioista, koska se auttaisi heitä ymmärtämään hankintoja ja joitakin päätöksiä.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on pyritty laadullisen tutkimuksen mukaisesti tuomaan osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä esille, ei tekemään yleistettäviä päätelmiä. Tämän takia otanta ei ole kovin suuri. (Hirsijärvi - Remes - Sajavaara 2004: 17.) Otanta oli mielestäni riittävä, koska siinä oli edustettuna ensihoidon eri ammattialat sekä työkokemus. Jokainen Etelä-Pohjanmaan ensihoitoalue oli edustettuna, joten tulokset eivät nojaa vain yhteen alueeseen.

Tutkijan omat arvot, ymmärtämys ja tulkinnat voivat vaikuttaa tutkimuksen puolueettomuuteen ja luotettavuuteen (Tuomi - Sarajärvi 2002: 134). Eri ihmiset saattavat myös mieltää ja nähdä totuuden eri lailla (Patton 2002: 543). Koska tutkija on tutkimuksen tärkeä tutkimusväline, myös luotettavuuden kriteeri on hän itse (Eskola - Suoranta 1998: 210). Pysin olemaan puolueeton ja antaa haastateltavien kertoa omia mielipiteitään ilman keskeytyksiä. Mielestäni en johdattelut haastattelua mihinkään suuntaan, vaan pysyin avainkysymyksissä ja -aihepiireissä. Tähän auttoi teemahaastattelun runko. Annoin kaikille mahdollisuuden vastata, jottei vain yhden ihmisen mielipiteistä tulisi haastattelun ydin.

Koska kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat suurelta osin tutkijan omaan tulkintaan tukeutuvia (Eskola - Suoranta 1998: 72), tutkimustiedon luotettavuus ja tutkimus itsessään ovat haastavia. Tutkimustiedosta voi tulla paljon tutkijan omaa tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä asioita ovat: uskottavuus, käsitteiden sisältö ja merkitykset, siirrettävyys, vahvistuvuus ja varmuus. (Eskola - Suoranta 1998: 211-212.) Tutkimuksessa olevat kuvaukset ja määritelmät tutkimusongelmasta, aikaisemmista tutkimuksista ja aineistosta vaikuttavat sen luotettavuuteen (Eskola - Suoranta 1998: 226-228). Pidättyädyin tutkimuksen tulosten tarkastelussa tiukasti saatuun faktatietoon, koska tiedostin vaaran, että saadut tulokset voivat olla liiaksi omaa tulkintaani. Tämän takia omaa pohdintaani on vasta pohdinta -osiossa. Lisäksi yritin kuvailla tutkimuksen etenemisen ja tutkimustehtävän mahdollisimman tarkasti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on otettava huomioon myös tutkimuksen yhteiskunnallinen riittävyys ja kattavuus, arvioitavuus, analyysin kattavuus ja toistettavuus (Eskola - Suoranta 1998: 214-215). Pohdin yhteiskunnallista kattavuutta ja riittävyyttä, kun aloin miettiä tutkimuksen aiheita. Vaikka tutkimus on tehty Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirille, tuloksista voidaan mielestäni pohtia ja korjata ensihoidon johtamiseen liittyviä epäkohtia myös valtakunnallisesti. Tutkimus on toistettavissa.

Validiteetti mittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Sen pätevyys on hyvä, jos teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitäviä. Puhuttaessa tutkimuksen pätevyydestä ja luotettavuudesta, on mahdollista puhua myös tutkimusaineiston validiudesta. Koko tutkimusprosessin ja tutkimuksen raportointi tulee tehdä mahdollisimman tarkasti. Validiteettia arvioitaessa kohdistetaan huomio kysymykseen: kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat tutkittavaan ilmiöön?

(Mäntyneva - Heinonen - Wrange 2008: 34.) Mitä validiteettiin tulee, vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samalla lailla. Tämän voin sanoa siksi, koska vastaajat tuovat samoja asioita esille koskien esimiestyöskentelyä.

Tooden tutkimuksessa todetaan, että motivaatiota lisääviin ulkoisiin tekijöihin työnantaja voi vaikuttaa (Toode 2015: 36-40). Tämä nousee esille myös tässä tutkimuksessa. Rive puolestaan listaa lääkintäesimiehen yhdeksi tehtäväksi henkilöstön testaamisen ja osaamisen arvioinnin (Rive 2008: 64). Haastateltavani näkevät tämän yhtenä lähiesimiehen tehtävänä. Ahon ja Talasmäen tutkimuksen mukaan kenttäjohtajan ominaisuuksiin kuuluvat kyky huomioida epäsuoriakin viestejä kentältä ja alaisilta, osaa kannustaa ja kyky antaa ja ottaa rankkaakin palautetta vastaan (Aho - Talasmäki 2011: 34). Myös tutkimukseeni osallistuneet henkilöt mieltävät nämä ominaisuudet tärkeiksi.

6.2.2 Eettisyys

Aineisto tulee käsitellä niin, ettei siitä voi saada selville haastateltavien henkilöllisyyttä. Osallistuneiden henkilöiden mielipiteet tulee raportoida mahdollisimman totuudenmukaisesti, mutta heidän henkilöllisyyttään suojellen (Kylmä - Juvakka 2007: 149-159). Haastateltaville tehtiin selväksi tutkimuksen luotettavuus, ja taattiin heidän anonymiteettinsa. He saivat kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää sen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Litteroin itse haastattelut ja kirjoitin raportin. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen nauhoitettu aineisto tulla tuhotaan. Lainaukset valitsin niin, ettei niistä voi päätellä sanojan henkilöllisyyttä.

Tapaa, jolla tutkija suhtautuu työhönsä, ongelmiin ja henkilöihin, joiden kanssa tutki-
musta ja kehittämistä tehdään, kutsutaan tutkimus- ja kehittämisprosessin eettisyydeksi. Sen tulee näkyä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Eettisyys näkyy myös kriittisenä asenteena vallitsevia käytäntöjä ja jo olemassa olevia tutkimuksia kohtaan. Eettisten ratkaisujen tavoitteena ovat yksilönkunnioittaminen, tasavertainen vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuuden korostaminen. Työelämän tilaamissa töissä on tärkeää muistaa, että rehellisyys ja haastattelussa nousseet argumentit ovat tärkeämpiä, kuin minkään tahon odotukset tai hyöty. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010: 11-12.)

Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja kysyttiin heidän suostumuksensa. He saivat miettiä rauhassa osallistumistaan. Ennen haastattelua osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus. Vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa pyrin osoittamaan tasavertaisuutta ja avoimuutta. Koska tutkimus oli työelämälähtöinen, tuli tutkimukseen mukaan tilaajan toiveet. Kenttäjohtajat ehdottivat haastateltavia, mikä kerrottiin kaikille, joita lähestyin tutkimuksen tiimoilta. En kuitenkaan usko, että tulokset olisivat poikenneet merkittävästi, vaikka olisin valinnut haastateltavat itse. Tutkimukseen otettiin myös mukaan asemavastaavan roolin kehittäminen tilaajan toiveesta.

6.3 Johtopäätökset ja jatkohaasteet

Tämän työn perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset: ensihoidossa työskentelevien työmotivaatiota pitää parantaa, työhyvinvointiin täytyy kiinnittää huomiota ja epäkohtien esille tuomista helpottaa. Kaikki tämä lähtee lähiesimiehen näkyvyyttä lisäämällä, mikä samalla parantaisi hänen lähestyttävyyttä ja tunnettavuutta.

Olisi mielenkiintoista tutkia, miten lähiesimiehet kokevat työnsä, ja sen vaikutukset työntekijöihin. Entä kuinka he kokevat omat henkilöstötaidot? Tämän tutkimuksen pystyy myös toistamaan määräaikaikaisille työntekijöille ja sijaisille. Saman tutkimuksen voi myös tehdä jollakin muulla ensihoitoalueella, onko samat ongelmat nähtävissä valtakunnallisesti? Työmotivaatioon ja -hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ensihoidossa voisi tutkia. Ensihoitoa opiskelevilta voisi tiedustella, millaisia odotuksia heillä on lähiesimiestyöstä ja peilata niitä jo työssä olevien mielipiteisiin. Vuoden päästä voisi tutkia, onko asioihin tullut muutosta kohde alueen johtamisessa, millaista muutosta ja, kuinka työntekijät kokevat niiden vaikutuksen.

7 Lähteet

Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II -näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahlgren, Sini 2013. Lähiesimiehen panostus työhyvinvointiin. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Terveystyön suuntautumisvaihtoehto.

Aho, Jarkko – Talasmäki, Jani 2011. Ensihoitopalvelun kenttäjohtajan koulutustiedot ja kompetenssit. Opinnäytetyö Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan yksikkö. Hoitotyön koulutusohjelma.

Diakonia-ammattikorkeakoulu 2011. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä -Opas diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Ensihoito 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkajulkaisu. < <http://stm.fi/ensihoito>>. Luettu 8.10.2017.

Ensihoitoa uudistetaan – laki- ja asetusmuutokset lausunnolle 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti. http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/ensihoitoa-uudistetaan-laki-ja-asetusmuutokset-lausunnolle. Luettu 8.10.2017.

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2012. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ensihoitopalvelun palvelutasopäätösluonnos. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Foucault, Michel 1980. Power/Knowledge: Selected Interviews & Other writings 1972-1977. New-York: Pantheon books.

Haakana, Timo 2017. Ensihoitajien työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyöraportti Yamk. Lappeenranta: Saimaan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Hakala, Katja 2012. Ensihoitopäällikkö ensihoitotyön johtajana- Osaaminen ja tehtävät ensihoitopäälliköiden kokemana. Opinnäytetyö Yamk, Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Harmoinen, Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.

Hietala, Harri – Kaivanto, Keijo – Valvisto, Elisa 2016. Esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, Sirkka - Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita Helsinki: Tammi.

Häkki, Kristiina 2017. Lähiesimiesten haasteet vuorotyössä. Opinnäytetyö. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Ikola-Norrbacka, Rinna 2010. Johtamisen eettisyys hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ilkka, Lasse 2016. Ensihoitopalvelun kansallinen tietovaranto ja tiedolla johtaminen. Helsinki: Kirjoittaja ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Jahnukainen, Johanna 2011. Terveydenhuollon lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos.

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kantanen, Kati 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja, Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYro Oy.

Kokkonen, Satu 2017. Lähiesimiehen vallankokemus sosiaali- ja terveysalalla. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteen ja filosofian laitos.

Kuntalaki 410/2015. Annettu Helsingissä 10.4.2015.

Kuusela, Sari 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007. Laadullinen Terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Laaksonen, Hannele – Niskanen, Jouni – Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laru, Taina 2009. Osastonhoitaja ja työhyvinvointi. Opinnäytetyö. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Tutkintoon johtava aikuiskoulutus. Hoitotyön koulutusohjelma.

Leino-Kilpi, Helena – Välimäki, Maritta 2009. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, Marja-Liisa – Kaikkonen, Maija-Leena – Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön -Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.

Mäntyneva, Mikko – Heinonen, Jarmo – Wrange, Kim 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: wsoy oppimateriaalit oy.

Nguyen, Thao 2016. Esimiestyössä onnistumisen edellytykset. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Orre-Sillanpää, Merja – Raatikainen, Kati 2014. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnista -Kemin, Keminmaan ja Tornion alueen vanhusten hoitoyksiköissä. Opinnäytetyö Yamk. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu. Hyvinvointipalvelujen osaamisala. Terveysten edistämisen koulutusohjelma.

Patton Michael Quinn 2002. Qualitative research and evaluation methods. Sage: Thousand Oaks.

Pihlakari, Pirkko 2014 Lähiesimiesten kokemuksia oikeudellisesta osaamisestaan työssään. Opinnäytetyö Yamk, Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Päivinen, Seija 2012. Lähiesimies osaamisen johtajana. Opinnäytetyö Yamk. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Rive, Sami 2008. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän lääkintäesimiesten ydin-tehtävät ja kompetenssivaatimukset. Opinnäytetyö Yamk. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011 § 10. Annettu Helsingissä 6.4.2011.

Telaranta, Seija 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Toode, Kristi 2015. Nurse's Work Motivation, Akateeminen väitöskirja, Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden laitos

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ulrich, Dave – Brockbnk, Wayne 2005. The HR Value Proposition. Harvard: Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave 1997. Human Resource Champions. Harvard: Harvard Business School Press.

Viitanen, Elina – Kokkinen, Lauri – Konu, Anne – Simonen, Outi – Virtanen, V. Juha – Lehto, Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Vammala: Pole-Kunta-tieto Oy ja tekijät.

Vuopionperä, Katri 2013. Lähijohtajuus terveydenhuollossa – esimiestyön kehittäminen Lapin sairaanhoitopiirissä. Pro Gradu -tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatus-tieteiden tiedekunta.

Liite 1

Haastattelurunko

Suunnittelu

Kuinka hyvin tämän hetkinen esimiesjärjestelmä toimii?

Motivoiko nykyinen järjestelmä jaksamaan työssä?

Työntekijän näkökulmasta millaisia kehittämisideoita lähiesimies työskentelyn parantamiseen olisi?

Voisiko järjestelmää kehittää kannustavaan ja palkitsevampaan suuntaan, millaista se olisi ja miten toteutettaisiin?

Päätöksen teko

Millainen tiedotustapa olisi henkilökunnan mielestä paras, sähköpostit, säännölliset kokoukset...?

Ottaako nykyinen järjestelmä riittävästi työntekijöiden mielipiteet huomioon päätöksenteossa?

Henkilöstöasiat

Pystyykö lähiesimiesjärjestelmä vastamaan työntekijöiden tarpeisiin?

Millaisena ensihoitajat näkevät lähiesimiesjohtamisen tulevaisuuden?

Koetko saavasi tarpeeksi tukea lähiesimieheltäsi?

Organisaatio ja valvonta

Kuinka tärkeinä työntekijät näkevät lähipäivien merkityksen?

Riittävätkö kenttäjohtajien lähipäivät työntekijöiden kannustamiseen ja informointiin?

Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

Miten saamasi palaute vaikuttaa työmotivaatioosi?

Kuinka hyvin oma lähiesimiehesi tuntee työntekijänsä, ja kuinka hyvin itse tunnet oman esimiehesi?

Valta ja vastuu

Tarvitseeko järjestelmässä olla sekä kenttäjohtaja että osastonhoitaja, joiden työtehtävät ovat periaatteessa samat?

Voisiko asemavastaavan roolia laajentaa ja miten?

Taloushallinto

Kuinka hyvin olet perillä päätösten takana olevista taloudellisista asioista, mistä saat tietoa?

Tiedotetaanko taloudellisista asioista tarpeeksi?

Liite 2

Metropolia Ylempi Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalanjohtaminen

Ensihoitopalveluiden johtaminen

xx.xx.2017

Mari Ervasti

Saatekirje

Hyvät ensihoidon työntekijät!

Suoritan ensihoidonpalveluiden johtaminen -tutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa EpsHP:n ensihoidon lähiesimiestyöskentelyn onnistumisia, puutteita ja kehitystarpeita. Tarkoituksena on kehittää lähiesimiestyöskentelyä, sekä antaa välineitä toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön johtamiseen.

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan ryhmähaastatteluun. Haastattelu tullaan tekemään kahden muun alueesi työntekijän kanssa omalla ensihoitoalueellasi. Haastattelun kesto tulee olemaan 1-2 tuntia ja se nauhoitetaan. Vastaukset tullaan käsittelemään henkilötietojen ja yksityisyyden suoja koskevan lainsäädännön mukaisesti. Aineistoa käytetään luottamuksellisesti ja vain tämän opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi turvataan vastaajan intimitteetti ja anonymiteetti. Loppuraportista ei voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia ja voit kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Sinulla on oikeus myös tutustua sinua koskevaan aineistoon ja raporttiin. Tutkimuksen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla. Yhteyshenkilönä toimivat lehtori Antti Niemi ja ylläääkäri Sami Länkimäki.

Ystävällisin terveisin

Mari Ervasti

Ensihoitaja-Amk

Eha 5

Mari.Ervasti@metropolia.fi

044-9800807

Haastattelulupa

Suostun haastateltavaksi ryhmähaastatteluun opinnäytetyötä varten koskien Epshp:n lähesimiesjärjestelmää

____.____.2017

Allekirjoitus ja nimenselvitys