

Opinnäytetyö (AMK)

Ensihoitajakoulutus

2018

Arola Matias, Koivumaa Santeri

LÄHIESIMIES- JA ALAISTAIDOT ENSIHOITOPALVELUSSA

- Kyselytutkimus Varsinais-Suomen pelastuslaitok-
selle

Arola Matias, Koivumaa Santeri

LÄHIESIMIES- JA ALAISTAIDOT ENSIHOITOPALVELUSSA

- Kyselytutkimus Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle. Opinnäytetyö tilattiin, koska Varsinais-Suomen pelastuslaitos on kiinnostunut kehittämään omaa lähiesimiestyötänsä ja ensihoitajien alaitaitoja.

Esimies- ja alaitaidot vaikuttavat vahvasti työpaikan viihtyvyyteen ja itse tehdyn työn laatuun. Jo pelkästään tällä lauseella voidaan perustella näiden taitojen kartoittamista sekä kehittämistä. Alaitaidot perustuvat pääasiassa alaisen luotettavuuteen ja sitoutumiseen työpaikkaansa kohtaan, kun taas esimiestaidot tarkoittavat esimerkkinä toimimista ja luottamussuhteen rakentamista alaisiaan kohtaan.

Tutkimuksessa selvitettiin Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen alaiten, eli ensihoitajien, ja näiden lähiesimiesten, eli lääkintäesimiesten, alais- ja esimiestaitoja webropol kyselyllä. Kyselyitä luotiin kahdentyyppisiä, mistä yksi osoitettiin alaisille ja toinen lähiesimiehille. Kyselyissä selvitettiin vastaajan esimies- tai alaitaitoja, mutta osa kysymyksistä selvitti myös vastaajan näkemystä vastakkaisen osapuolen alais- tai esimiestaidoista. Kyselyt toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, missä vastattiin erilaisiin väittämiin sen perusteella kuinka paljon vastaaja kokisi väittämien toteutuvan.

Kysely lähetettiin 240 pelastuslaitoksella työskentelevälle alaiselle ja siihen vastasi 43 alaita. Esimiehille osoitettu kysely lähetettiin 4 esimiehelle ja näistä jokainen vastasi kyselyyn. Alaiset kokivat olevansa kyselyn perusteella luotettavia ja sitoutuneita organisaatiotaan kohtaan. Lähiesimiehille osoitetun kyselyn perusteella alaiten sitoutuneisuus organisaatioon ja arvostus esimiestä kohtaan ei ollut selkeästi niin hyvä. Nämä asiat kuitenkin pääasiassa toteutuivat. Lähiesimiesten esimiestaidot olivat kyselyn perusteella hyvän tasoiset. Alaiset oman kyselynsä perusteella pääasiassa olivat samaa mieltä lähiesimiehistään. Muutamia eriäviä ajatuksia kuitenkin nousi alaiten osalta lähiesimiehistä, mitä ei pidä missään nimessä väheksyä. Kuitenkaan suurempaa erimielisyyttä lähiesimiesten esimiestaidoista ei ollut havaittavissa.

ASIASANAT:

Alaitaidot, Esimiestaidot, Ensihoito, Varsinais-Suomen pelastuslaitos

Matias Arola & Santeri Koivumaa

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP FOR SUPERVISORS AND EMPLOYEES IN EMERGENCY MEDICAL SERVICES

- Survey for Southwest Finland Emergency Services

This thesis was made for Southwest Finland Emergency Services. Thesis was ordered because Southwest Finland Emergency Services is interested in developing its immediate supervisor working.

Organizational citizenship has a lot of influence to workplace comfort and to the quality of the work. Only with this paragraph we can justify surveying and developing of the organizational citizenship. For employees it basically means overall reliability and commitment to the organization. Organizational citizenship for supervisors means being an example and constructing a relationship of trust to the employees.

Research explored Southwest Finland Emergency Service's employees' (paramedics) and their supervisors' organizational citizenship level with webropol survey. There were made two kinds of surveys. One for employees and other for supervisors. Surveys explored participant's and their counterpart's organizational citizenship. Meaning for instance employees answered questions about their own organizational citizenship, but some questions also clarified their point of view of their supervisor's organizational citizenship skills. Surveys were made to be quantitative surveys, where participant answered different kind of claims.

Surveys was sent to 240 employees. 43 participated. Supervisors' survey was sent to 4 supervisors and all of them participated. Employees experienced to be reliable and committed to their organization. According to supervisors' survey, employees were not as committed to organization and did not have as high respect towards supervisors. These matters how ever came true. According to supervisors' survey, their organizational citizenship skills were on good base. Most of the employees agreed their supervisors' view. Few employees disagreed their supervisors' organizational citizenship skills. This shouldn't be disregarded.

KEYWORDS:

Organizational citizenship, emergency medical services

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 ESIMIES- JA ALAISTAI DOT	8
2.1 Esimiestaidot	8
2.2 Alaistaidot	9
2.2.1 Sitoutuminen	10
2.2.2 Luottamus	11
2.2.3 Rooli	11
2.2.4 Psykologinen sopimus	13
3 LÄHIESIMIEHEN TOIMENKUVA VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLA	14
4 ENSIHOITOPALVELU	16
5 TUTKIMUSONGELMAT	18
6 EMPIIRINEN TOTEUTUS	19
7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	21
8 TULOKSET	23
8.1 Taustatiedot	23
8.2 Alaisten kokemukset alaistaitojensa toteutumisesta	23
8.3 Alaisten kokemukset lähiesimiestensä esimiestaitojen toteutumisesta	26
8.4 Lähiesimiesten kokemukset esimiestaitojensa toteutumisesta	28
8.5 Lähiesimiesten kokemukset alaisten alaistaitojen toteutumisesta	30
9 POHDINTA	32
LÄHTEET	34

LIITTEET

- Liite 1. Alaisille esitettävät kysymykset
- Liite 2. Lähiesimiehille esitettävät kysymykset
- Liite 3. Saatekirje

KUVIOT

Kuvio 1. Alaisten näkemykset alaistaitojensa toteutumisesta	24
Kuvio 2. Alaisten näkemykset lähiesimiestensä esimiestaitojen toteutumisesta	26
Kuvio 3. Lähiesimiesten näkemykset esimiestaitojensa toteutumisesta	28
Kuvio 4. Lähiesimiesten näkemykset alaisten alaistaitojen toteutumisesta	30

SANASTO

Sanasto	Sanaston selitys (Lähdeviite)
Perustason ensihoitaja	Ensihoitaja joka kykenee hoitamaan peruselintoimintojen häiriöitä sekä huolehtimaan yksinkertaisesta lääkehoidosta ja ensihoitotoimenpiteistä. Koulutukseltaan he ovat lähihoitajia, pelastajia ja sairaanhoitajia. (Keski-Suomen Pelastuslaitos).
Hoitotason ensihoitaja	Ensihoitaja joka kykenee laajemman toimenpide- ja lääkevalikoiman avulla suorittamaan tehostettua hoitoa. Pääasiassa työ on samanlaista kuin perustasolla. Koulutukseltaan he ovat käyneet ensihoitajan koulutuslinjan ammattikorkeakoulussa (240 op) tai sairaanhoitajan tutkinnon (210 op) ja tämän lisäksi täydennyskoulutuksen (30 op). (Keski-Suomen Pelastuslaitos).
Lääkintäesimies	Ensihoitopalveluyksikön kunkin työvuoron toimintaa johtava henkilö (Himanen 2018)
Ensihoitomestari	Ensihoitopalveluyksikön henkilöstö- ja materiaalihallinnollisia asioita hoitava henkilö (Himanen 2018)
Ensihoitopäällikkö	Ensihoidon palveluyksikköä johtava henkilö (Himanen 2018)

1 JOHDANTO

Työyhteisössä niin positiiviset, kuin negatiivisetkin tunteet tarttuvat helposti ja usein parhaiten hierarkiassa ylempänä olevilta, eli esimiehiltä. Tästä johtuen esimies on avainasemassa luomassa ympärilleen positiivista ja myönteistä työilmapiiriä. (Wiik 2013, 451.) Lähiesimiehen olisi hyvä olla helposti tavoitettavissa ja hänen kuuluisi vastata siitä, että annetut työt tulevat tehdyksi parhaalla mahdollisella tavalla (Wiik 2013,448; Mäki ym. 2014,296; Stähle 2015,188; Prajogo 2017, 1761). Alaisen vastuulla on puolestaan sitoutua organisaatioon, pitää yllä omaa motivaatiotaan ja omalta osaltaan pyrkiä hyvään ja aktiiviseen kommunikaatioon niin kollegoidensa kuin esimiestensäkin kanssa (Jokinen 2002, 9; Keskinen 2005, 30; Silvennoinen ym. 2007, 9; Ristikangas ym. 2008, 230.) Alaistaitojen kehittäminen on niin työntekijän, kuin esimiehenkin vastuulla (Keskinen 2005, 43).

Niin esimies- kuin alaistaidoillakin on suuri merkitys työyhteisön viihtyvyydessä ja työn laadussa (Kivelä & Kolonen 2005; Silvennoinen ym. 2007, 9). Tämän takia on tärkeää kartoittaa lähiesimiesten ja alaisten kokemuksia heidän keskinäisestä yhteistyöstään.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitajien ja heidän esimiestensä näkemyksiä siitä, miten ensihoitopalvelun esimies- ja alaistaidot toteutuvat, ja miten niitä voisi kehittää. Tutkimustulosten pohjalta Varsinais-Suomen pelastuslaitos voi halutessaan itse kartoittaa tarvetta mahdollisille muutoksille tai kehitykselle.

Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehellä tarkoitetaan Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon palveluyksikön lääkintäesimiestä, joka on vastuussa mm. työvuoron sujuvuudesta ja työvuoroista. Lähiesimiestä ei tule sekoittaa ensihoidon kenttäjohtajaan tai ensihoitomestareihin. Alaisilla tarkoitetaan Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella työskenteleviä hoito- ja perustason ensihoitajia sekä palomiehiä, joille kuuluu myös työskentely perustason ensihoitajina ambulanssissa.

2 ESIMIES- JA ALAISTAIDOT

Esimiehen ja alaisen suhde perustuu vuorovaikutukseen ja sen tärkein perusta on luottamus (Kivelä & Kolonen 2015). Hyvän työilmapiirin vaaliminen kuuluu koko työyhteisölle ja sitä voidaan vaatia kaikilta yhteisön jäseniltä. Tähän kuuluu aivan peruskäytöstavat: ystävällisyys, kohteliaisuus, kuuntelu ja arvostus kollegoita kohtaan. (Ristikangas ym. 2008, 230.)

Suomen kielessä sana alainen koetaan usein varsin negatiivisessa mielessä. Sen on tarkoitus toimia vastineena esimiesnimikkeelle, joten työssä alaiskäsitettä käsitellään neutraalina yhteistyötä kuvaavana terminä. Englannin kielessä ei ole olemassa suoraa käännöstä alaistaito sanalle, mutta lähin vastine sille olisi organizational citizenship, eli organisaatiokansalaisuus. (Keskinen 2015, 20.) Tämän pohjalta voi siis ajatella alaistaitojen viittavan englannin kielessä enimmäkseen organisaatiossa toimimiseen tai toimimiseen koko organisaation hyväksi.

2.1 Esimiestaidot

Esimies on omalta osaltaan vastuussa työtehtävien lisäksi työilmapiiristä. Esimies on avainasemassa luomassa ympärilleen positiivista ja myönteistä työilmapiiriä. Työympäristössä niin negatiiviset kuin positiivisetkin tunteet tarttuvat ja herkimmin hierarkiassa ylempänä olevilta. (Wiik 2013, 451.) Omalla toiminnallaan esimies luo sellaisen ilmapiirin, jossa työntekijät ovat motivoituneita sekä sitoutuneita omaan työhönsä. Esimies myös vastaa siitä, että työ tehdään mahdollisimman hyvin. (Wiik 2013, 448; Ståhle 2015, 188; Prajogo 2017, 1761.)

Kuten Ojala, Kyngäs ja Päätaalo (2016, 322) tutkimuksessaan toteavat, niin suurin osa alaisista pitää tärkeänä vapaamuotoista yhdessäoloa ja keskinäistä auttamista ja tukeamista. Se osaltaan auttaa myös työilmapiirin vaalimisessa. Esimiehellä on tietty vastuu näiden toteutumisesta, jotta työhyvinvointia voidaan ylläpitää tai parantaa (Kivelä & Kolonen 2015). Esimiehille ei kuitenkaan ole olemassa vain yhtä ja oikeaa johtamistapaa,

joten heidän kannattaa perehtyä vuorovaikutustaitoihin sekä panostaa luottamussuhteen rakentamiseen ja ylläpitoon (Wiik 2013, 450; Ståhle 2015, 188.)

Kivelän ja Kolosen (2015) mukaan esimiehiltä usein odotetaan ja vaaditaan liikaa, jolloin esimies voi kokea olevansa riittämätön. Myös Jahnukainen (2011, 38) totesi tutkimuksessaan esimiesten kaipaavan vertaistukea ja kokevansa olonsa yksinäiseksi tehtävässään. Esimies joutuu välillä tekemään epämieluisia päätöksiä, mutta usein alaiset ymmärtävät, kun ne pystytään perustelemaan järkevästi ja oikeudenmukaisesti. ”Fiksut ihmiset kyllä ymmärtävät, ettei aina voi tehdä jokaisen mielen mukaan, mutta eivät sitä, että itseä jollain tapaa koskevissa asioissa mielipidettä ei edes kysytä (Wiik 2013, 450).” Kun lähiesimies kuuntelee työntekijöidensä mielipidettä ennen kovia päätöksiä, työntekijät kokevat arvostusta sekä luottamus esimiestä kohtaan kasvaa. Kun luottamussuhde on kunnossa, voi alainen luottaa kaikkiin esimiehen tekemiin päätöksiin, vaikeivat ne itselle mieluisia olisikaan. (Wiik 2013, 450; Ståhle 2015, 188.) Wiikin (2013, 450) mukaan alaiset kokevat arvostuksen puutetta, mikäli heitä ei kuunnella. Ståhle (2015, 188) taas kertoo, kuinka tärkeää alaiselle on, että esimies muistaa heidän kanssaan käydyt henkilökohtaiset keskustelut, varsinkin jos näissä on keskusteltu alaiselle itselle tärkeästä asiasta.

Mäki, Åstedt-Kurki, Roos sekä Kylmä (2014, 196) totesivat tutkimuksessaan sen, kuinka tärkeää on lähiesimiehen läsnäolo ja lähestyttävyyys. Alaiset kokivat tärkeäksi, että heillä on mahdollisuus päästä keskustelemaan lähiesimiehen kanssa mieltä vaivaavista asioista niin, että lähiesimies aidosti on kuulolla eikä tee tilannetta kiusalliseksi. Alaisten mielestä työhyvinvointia parantaa myös hyvä tiedonkulku, pidemmät työsuhteet ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Nämä vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen. (Mäki, Åstedt-Kurki, Roos sekä Kylmä 2014, 196.).

2.2 Alaistaidot

Korpi ja Tanhua (2008, 40) kirjoittavat alaisen roolin laajentuneen ja kasvaneen ratkaisijan rooliksi työelämässä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä useammin myös motivoitunut alainen saattaa tehdä aiemmin esimiehelle kuuluvia päätöksiä. Alaistaitojen kehittäminen on kuitenkin niin alaisen itsensä, kuin esimiehenkin vastuulla (Keskinen 2005, 43).

Keskisen (2015, 23) ohjetta mukaillen hyvää alaistaitoa osoittaa se, mitä on valmis tekemään organisaation hyväksi, vaikkei sitä työsopimuksessa määriteltäisi. Vastuullisuus

kuuluu tärkeänä osana hyvään alaistaitoon. Siihen kuuluu perusasiana, että ensihoitaja saapuu paikalle sovittuna aikana, hoitaa työtehtävänsä ja tekee vaadittuja hoitotoimenpiteitä. Työaikaa sekä välineitä säästäviä työtapoja tulisi käyttää. Lisäksi hyvää vastuullista ja hyvää käyttäytymistä on siivota jälkensä työn loputtua, jotta työkaverin on mukavampi aloittaa oma vuoronsa. (Keskinen 2015, 24.)

Kun alainen sitoutuu vahvasti työhönsä ja noudattaa hyviä alaistaitoja "ylimääräisiä" tehtäviä tehden, odottaa hän siitä jonkinlaista vastinetta. Mikäli esimies ei kykene havaitsemaan, tuomaan esille tai palkitsemaan tällaista työntekijää, saattaa se johtaa pettymykseen ja turhautumiseen. Tällöin helposti alaisen oma vaatimustaso työtehtävien suhteen laskee, eikä vastuuta enää oteta samalla tavalla. (Keskinen 2015, 24.)

Keskinen (2015, 13) on jakanut alaistaidon neljään eri osa-alueeseen. Näitä ovat sitoutuminen, luottamus, rooli ja psykologinen sopimus

2.2.1 Sitoutuminen

Jokivuori (2002, 9) on tehnyt laajoja empiirisiä tutkimuksia työntekijöiden sitoutumisesta työnantajaansa. Sitoutumisella hän tarkoittaa työntekijän sitoutumista noudattamaan ja edesauttamaan organisaation tavoitteita ja budjettia. Työntekijä ei siis suhtaudu pelkästään myönteisesti yritystä kohtaan, vaan sitoutuu noudattamaan myös yrityksen arvoja ja asenteita. Työntekijä pyrkii työllään ja käytöksellään palvelemaan organisaatiota sille suotuisimmalla tavalla. (Jokivuori 2002, 9; Keskinen 2005, 26.)

Keskinen (2005, 30) oli löytänyt tutkimustuloksen, jolla mitattiin alaisen sitoutuneisuutta organisaatioonsa. Tässä tutkimuksessa huomattiin esimiehen tärkeä merkitys ja esimerkkinä toimiminen. Hyvä esimies voi omalla esimerkillään ja huomioimisellaan motiivoida työntekijää sitoutumaan vahvemmin. Tämä ei kuitenkaan aina riitä, sillä kyse on esimiehen ja alaisen keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Työntekijä voi olla sitoutunut monella eri asteella ja siihen voi vaikuttaa esimiehen esimerkinä toimimisen lisäksi mielenkiintoisilla työtehtävillä, hyvällä vuorovaikutussuhteella ja esimerkiksi oman kehittymisen seuraamisella. Tämän lisäksi hyvää alaistaitoa osoittavat uuden kollegan vapaaehtoinen perehdyttäminen niin, että tämäkin tulee hyvällä mielellä töihin, on oma-aloitteinen työtä tai työympäristöä kehittäviä asioita kohtaan. Kuitenkin sitoutuneisuus lähtee aina työntekijästä itsestään. (Keskinen 2005, 31.)

2.2.2 Luottamus

Luottamus on tärkeä arvo työntekijän ja esimiehen välillä. Hyvä luottamussuhde parhaimmillaan motivoi työntekijää entistä parempiin suorituksiin ja siten helpottaa esimiehen taakkaa. Luottamussuhde rakennetaan yksilöllisesti, eikä ole olemassa vain yhtä ja oikeaa tapaa muodostaa luottamussuhdetta. (Kivelä, Kolonen 2015.) Sen ylläpitämisestä ja vaalimisesta ovat vastuussa molemmat osapuolet. Lähiesimiehen tulee pyrkiä tekemään päätökset oikeudenmukaisesti ja antaa tilaa ja vastuuta työntekijälle. Esimiehen on tärkeää antaa alaiselleen työrauha ja luottaa hänen osaamiseensa sekä siihen, että annetut tehtävät tulevat hoidetuksi. Työntekijän tulee pystyä kertomaan esimiehelle omista odotuksistaan, jotta esimies pystyy niihin vastaamaan. Työntekijän tulee olla kohtuullinen ja realistinen arvioidessaan esimiehensä työskentelyä. (Wiik 2013, 448; Ståhle 2015, 188; Kivelä & Kolonen 2015.) Ståhlen (2015,188) mukaan luottamus ja sitoutuneisuus vahvistavat toinen toisiaan. Ne, joilla on hyvä keskinäinen luottamussuhde, jakavat helpommin osaamistaan ja tietoaan toisilleen.

2.2.3 Rooli

Koska alainen on näin suomalaisittain hieman negatiivissävyinen käsite, voidaan puhua myös työntekijästä alaisen roolissa. Tällöin vastinpariksi asettuu esimiehen rooli. Rooli on työpaikalla ja työsopimuksessa erikseen määritelty ja sitä noudatetaan työpaikalla. Työpaikan ulkopuolella roolit voivat olla täysin erilaiset. (Keskinen 2005, 47; Prajogo 2017, 1755.) Nämä roolit voivat olla siis tarkkaan määriteltyjä tai joustavia ja suuntaa antavia organisaation ja työtehtävien mukaan. Työelämän roolit kuitenkin pyritään pitämään mahdollisimman samanlaisina ja muuttumattomina, jotta työntekijän tai esimiehen käytöstä voidaan ennakoida riittävästi. Lisäksi ristiriidat roolissa, eli henkilöllä on kaksi eri roolia työpaikalla, saattaa haitata kummankin roolin toteuttamista. (Keskinen 2005, 49, 52; Koivukoski 2013, 18.)

Roolit luovat tietynlaisia odotuksia henkilöä kohtaan. Esimiehen ja alaisen selkeä roolijako ja sen toteuttaminen helpottavat kummankin osapuolen keskinäistä vuorovaikutusta. Rooleista irtoaminen, kuten se, että alainen ottaa esimiehen roolin ilman sopiausta, saattaa aiheuttaa työpaikalla ongelmatilanteita. (Keskinen 2005, 45–46.)

Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 9) uskovat alaisen pystyvän vaikuttamaan myönteisesti omaan oloonsa, esimieheensä ja työyhteisön hyvinvointiin pelkällä aktiivisuudella. Näiden perusteella kirjoittajat ovatkin jakaneet alaiset viiteen erilaiseen rooliin: Passiivinen, mukautuva, keskitien kulkija, vieraantunut sekä tehokas. Nämä roolit eroavat edellä mainituista työsopimuksessa määrättyistä rooleista, mitkä kuvaavat työntekijän varsinaista työtehtävää. Silvennoisen ja Kauppisen kuvailemat roolit edustavat työpaikalla esiintyvää aktiivisuutta, mikä ei ole työntekijän työtehtävistä täysin riippuvaista. (Silvennoinen ym. 2007)

1. Passiivinen työntekijä mieltää, että jokaisen täytyy selvittää itse omasta työstään. Hän luottaa esimiehensä arvostelukykyyn ja ajatteluun, eikä halua puuttua tämän päätöksentekoon millään tavalla. (Silvennoinen ym. 2007, 11.)

2. Mukautuva työntekijä on uskollinen ja myöntävä työntekijä, joka välttelee konflikteja silläkin uhalla, että joutuu luopumaan omista ajatuksistaan tai ideoistaan. (Silvennoinen ym. 2007, 12.)

3. Keskitien kulkija toimii varman päälle noudattaen täysin annettuja ohjeita. Hän ei poikkea polulta huonompaan suuntaan, mutta ei myöskään osaa antaa itsestään enempää kuin juuri sen tarvittavan. Hän on varma työntekijä ja turvallinen valinta. (Silvennoinen ym. 2007, 16.)

4. Vieraantunut työntekijä kokee, ettei hänen kykyjään arvosteta. Voi olla, että hän on kokenut epäoikeudenmukaisuutta tai luottamussuhde on katkennut, jonka seurauksena vieraantunut työntekijä saattaa kokea jopa suuttumusta joko esimiestään tai organisaatiota kohtaan. (Silvennoinen ym. 2007, 18.)

5. Tehokas työntekijä käyttää hyödyksi osaamistaan, eikä epäile tuoda esille omia näkemyksiään. Hän on tehokas, rehellinen, aktiivinen ja sitoutunut organisaatioonsa. (Silvennoinen ym. 2007, 19.)

Näistä viidestä Silvennoisen ym. mainitsemista rooleista tehokas alainen on selkeästi esimiehen ja organisaation näkökulmasta mieluisin. Tehokas alainen tasapainoilee itse-

näisen ajattelun ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Hän kykenee tarvittaessa ajattelemaan kriittisesti tai kehittävästi, eikä aina hyväksy kaikkia määräyksiä. Tehokkaan alaisen kehitysehdotusten kuuntelemattomuus saattaa johtaa hänen kyynistymiseen ja toimimaan vieraantuneen alaisen rooliin tavalla. (Silvennoinen ym. 2007, 19.)

2.2.4 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus kattaa kaikki ne työnantajan odotukset, joita työntekijältä odotetaan, mutta joita ei osata tai haluta kirjata työsopimukseen (Keskinen 2005, 71). Nämä voivat olla yleisiin käytöstapoihin, suhtautumiseen, siisteyteen tai esimerkiksi joustamiseen liittyviä odotuksia. Toisaalta myös työntekijällä voi olla psykologisia odotuksia työnantajaa kohtaan. Työntekijällä voi olla odotuksia työnkuvan, laadun, vastuun tai esimerkiksi kommunikaation suhteen. Nämä odotukset ovat erilaisia eri organisaatioissa ja vaihtelevat myös henkilöittäin. Tärkeää on löytää juuri siihen organisaatioon sopivat ihmiset, joilla on samanlaisia odotuksia. (Keskinen 2005, 71.) Työhön haastatellessa olisi hyvä pystyä keskustelemaan työntekijän ja työnantajan odotuksista, sillä sen on todettu vaikuttavan myös työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työntekijän käyttäytymiseen. Keskustelulla vältetään myös mahdolliselta pettymykseltä ja varmistutaan sopimuksen pysyvyydestä. (Keskinen 2005, 74; Conway & Briner 2002, 282.)

3 LÄHIESIMIEHEN TOIMENKUVA VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOKSELLE

Tutkimukseen liittyen haastateltiin Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella työskentelevää lääkintäesimiestä Markku Himasta. Hän kertoi lääkintäesimiehen roolista organisaatiossa ja vuorottaisista työtehtävistä. Esille nousi hyvin se, että yksikään työpäivä ei ole samanlainen ja yllätyksiä tulee vastaan vuoroittain. Lähiesimiehen toiminta vaihtelee vuorossa kokouksissa istumisesta, toiminnan esittelyyn ja kehittämistyöhön sekä yksittäisen varastotavaran tarkistamiseen. Suurin osa ajasta kuluu tietokoneen ääressä hallinnollisten töiden tekemiseen. Lähiesimiehen työ vaihtelee, riippuen onko päivä vai yö, viikonloppu vai arkipäivä. Lähiesimies toimii arkipäivisin tiiviissä yhteistyössä ensihoitomestareiden kanssa. Lähiesimies johtaa osaltaan ensihoitopalveluyksikön operatiivista toimintaa yhdessä ensihoitomestareiden kanssa.

Vaikka lähiesimiehelle tulee vastaan paljon erilaista tehtävää, kuuluvat hänelle perustehtävät joka työvuorossa. Näitä ovat esimerkiksi vuoron alussa annettava raportti tulevalle vuoron esimiehelle, ilmoitus ensihoidon kenttäjohtajalle päivän vahvuuksista ja tilanteesta, vuoron alussa palaveri työntekijöiden kanssa, työntekijöiden henkilökohtaiset asiat ja poissaolot, seuraavan työvuorolistan tekemistä, yleisten tilojen valvontaa, keskustelua henkilöstön kanssa, puhelimeen vastaamista eri asioista ja ennen suullista raporttia tulevan työvuoron esimiehelle tulee kirjoittaa raportti kuluneesta työvuorosta päällystölle. Näiden lisäksi lähiesimies ratkaisee ongelmatilanteita, kuten esimerkiksi rikkoontuneita lääkintälaitteita ja ajoneuvoja. Lähiesimiehen tulee puuttua erikoistilanteisiin, kuten uhkaavat tilanteet työtehtävissä ja henkilöstön sairastumiset. Lähiesimies pitää koko ajan yllä valmiutta ja valvoo, että päivittäiset työtehtävät tulevat hoidetuksi. Maakuntauudistukset ja kehittämistyöt luovat paljon lisäpainetta lähiesimiehille, jolloin kaikki tämä aika on pois henkilöjohtamisesta.

Työvuoron aikana saattaa tapahtua jokin poikkeuksellinen tilanne ensihoidon kentällä, jolloin lähiesimies alkaa järjestämään henkilö- ja kalustoresursseja. Kalustoresurssien osalta otetaan käyttöön kaikki saatavilla olevat yksiköt esimerkiksi vara-autot, jotka ovat käyttökunnossa. Lähiesimiehen tulee järjestää uutta henkilöstöresursseja soittamalla tulevaa työvuoroa aikaisemmin paikalle. Ylemmän johdon informoiminen tilanteesta ja tarvittavien muiden toimien järjestäminen kuten defusingin eli palautekeskustelun järjestäminen kuuluu lähiesimiehen toimenkuvaan.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella on neljä lähiesimiestä. Heidän kesken on jaettu vastualueet. Yhden esimiehen vastuulla on laadunhallinta. Toisen vastuulla on tilastointi ja kolmannen vastuualue on turvallisuus. Neljäs lähiesimies hoitaa pelastuslaitoksen ensivasteasioita. Kaikkien lähiesimiesten vastuulle kuuluu yhteisenä henkilöstön koulutus. (Himanen 2018)

4 ENSIHOITOPALVELU

Ensihoitopalvelu kuuluu terveydenhuoltojärjestelmään. Se on terveydenhuollon päivystystoimintaa, jota ohjaavat monet lainsäädännöt. Sosiaali- ja terveysministeriö on säätänyt lain koskien ensihoitopalvelua ja viimeisin näistä tuli voimaan 5/2011. Se määrittää ensihoitopalvelun osaksi toimintakokonaisuutta, johon kuuluvat yhteydessä terveydenhuollon toimipisteet. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomi on jaettu erityisvastuualueisiin (Erva), joita johtaa yliopistollinen sairaanhoitopiiri. (Kuisma ym.2015, 14.) Varsinais-Suomen ensihoitopalvelun tuottajat kuuluvat TYKS Erva-alueeseen. Lisäksi TYKS Erva-alueeseen kuuluu Satakunnan Sairaanhoitopiiri ja Vaasan sairaanhoitopiiri. (STM 2018.) Jokaisella sairaanhoitopiirillä on oma ensihoitokeskus, joka ohjaa oman alueensa ensihoitopalvelun toimintaa (Kuisma ym. 2015). Ensihoitopalvelua kuitenkin tuottavat niin yksityisyrietykset (Onni Ensihoito Oy, 9lives Oy), kunnalliset (Pelastuslaitokset) kuin sairaanhoitopiirin omat yksiköt. Sairaanhoitopiirit voivat ostaa myös ensihoitopalvelua toiselta sairaanhoitopiiriltä. Tämän kyseisen palvelun tuottamisessa käytetään siis monituottajamallia. (STM 2018.)

Ensihoidolla tarkoitetaan potilaan kotiin, julkisille paikoille ja työpaikoille vietäviä terveydenhoidollisia palveluita äkillisissä terveyttä uhkaavissa tilanteissa. Ensihoitoon lukeutuu sairaaloiden väliset potilaskuljetukset, mikäli potilas tarvitsee jatkuvaa seurantaa tai välitöntä hoitoa kuljetuksen aikana. (Kuisma ym. 2015, 14; Itä-Uudenmaan pelastuslaitos 2011.) Ensihoidossa työskentelevät koulutetut terveydenhuollon ammattilaiset. Jokainen perus- ja hoitotasolla työskentelevä ensihoitaja on Valviran (valvontaviraston) hyväksymä terveydenhuollon ammattihenkilö. Pelastajatutkinnon suorittaneella palomiehellä on lupa työskennellä ensihoitoyksikössä terveydenhuollon ammattilaisen työparina. Kaksi pelastajaa ei kuitenkaan voi muodostaa perustason ambulanssia. (Itä-Uudenmaan pelastuslaitos 2011.)

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella johtamisportaatt menevät seuraavalla tavalla. Ensihoidon palveluyksikön toimintaa johtaa ensihoitopäällikkö. Hänen alaisenaan on kaksi ensihoitomestaria. Toisella on vastuullaan henkilöstöhallinto ja päivittäisen operatiivisen toiminnan valvominen yhdessä lääkintäesimiehen kanssa. Toisella ensihoitomestarilla on vastuu kalustosta ja välineistöstä. Seuraavana on vuoron lääkintäesimies, joita on ensihoidon palveluyksikössä neljä. Heillä jokaisella on valittuna kaksi sijaista henkilös-

töstä hoitotason ensihoitajista. Virka aikana vuoro esimies vastaa toiminnastaan ensihoitopäällikölle ja virka-ajan ulkopuolella hän vastaa asioista pelastuslaitoksen päivystävälle päällikölle (P2). Vuoro esimies johtaa ja valvoo osaltaan operatiivista toimintaa sekä valmiutta omassa palveluyksikössään (Himanen 2018).

Ensihoidossa operatiivinen johtaminen kentällä tapahtuu yleensä alueen kenttäjohtajan tai ensihoitolääkärin toimesta. Tämä johtaminen on kentällä kaksijakoinen: toisaalta johdetaan operatiivista toimintaa ja toisaalta tehdään vaativia ensihoidollisia toimenpiteitä. Johtamisen malli riippuu yleensä monesta tekijästä, kuten potilaiden määrästä, ympäristöstä ja tilanteessa olevasta henkilöstön määrästä. Henkilöstön osaaminen, kokemus ja johtajan oma kokemus vaikuttavat suuresti tilanteeseen (Kuisma ym. 2015, 85).

5 TUTKIMUSONGELMAT

- 1) Miten alaiset kokevat omien alaistaitojensa toteutuvan seuraavilla osa-alueilla
 - a) Sitoutuneisuus
 - b) Luottamus
 - c) Lähiesimiehen arvostaminen
- 2) Miten alaiset kokevat lähiesimiehensä esimiestaitojen toteutuvan seuraavilla osa-alueilla
 - a) Helppo lähestyttävyyys
 - b) Alaisen arvostaminen
 - c) Luottamus
 - d) Esimerkkinä toimiminen
- 3) Miten lähiesimiehet kokevat omien esimiestaitojensa toteutuvan seuraavilla osa-alueilla
 - a) Luottamus
 - b) Alaisen arvostaminen
 - c) Esimerkkinä toimiminen
- 4) Miten lähiesimiehet kokevat alaistensa alaistaitojen toteutuvan seuraavilla osa-alueilla
 - a) Sitoutuneisuus
 - b) Lähiesimiehen arvostaminen
 - c) Luottamus

6 EMPIIRINEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, mikä tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Siinä kerätään tutkittavien kohteiden erilaisia näkökulmia jo valmiiksi asetettujen vastausvaihtoehtojen perusteella, mitkä sitten tilastoidaan ja analysoidaan vastausten keräämisen päätyttyä. Tutkimus oli kartoittava, eli eksploratiivinen. Tutkimuksessa oli tarkoituksena kartoittaa tämän hetkistä lähiesimiesten ja alaisten taitoja Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella, eikä lähteä niitä kehittämään.

Menetelmään päädyttiin, jotta tulevaisuudessa voitaisiin tehdä uusintakartoitus esimies- ja alaistaidoissa tapahtuvan kehityksen seuraamiseksi. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tulosten vertailun määrällisesti. Lisäksi kvantitatiiviseen menetelmään päädyttiin mahdollisesti suuren otannan analysoinnin helppouden ja standardoinnin vuoksi (Heikkilä 2014).

Henkilöstölle annettiin strukturoitu kyselylomake (Liitteet 1 & 2), johon jokainen vastasi henkilökohtaisesti. Esimiehille ja alaisille oli omat kyselylomakkeet. Jokainen henkilöstön jäsen vastasi kyselyyn anonyymisti ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysymykset mitta-sivat esimies- ja alaitaitojen toteutumista heidän oman kokemuksen perusteella. Lisäksi kysymyslomakkeen lopussa jokainen sai antaa kehittämissuosituksen avoimessa kysymysosiossa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmiin haettiin vastauksia kyselyn avulla seuraavasti:

Tutkimusongelma 1: Miten alaiset kokevat omien alaitaitojensa toteutuvan seuraavilla osa-alueilla

- Sitoutuneisuus: Väittämät 1,2 ja 7
- Luottamus: Väittämät 3, 4 ja 5
- Lähiesimiehen arvostaminen: Väittämä 6
- Avoin kysymys 16

Tutkimusongelma 2: Miten alaiset kokevat lähiesimiehensä esimiestaitojen toteutuvan seuraavilla osa-alueilla

- Helppo lähestyttävyyys: Väittämät 8 ja 9
- Alaisen arvostaminen: Väittämät 10 ja 14

- Luottamus: Väittämät 11,12 ja 13
- Esimerkkinä toimiminen: Väittämä 15
- Avoin kysymys 17

Tutkimusongelma 3: Miten lähiesimiehet kokevat omien esimiestaitojensa toteutuvan seuraavilla osa-alueilla

- Luottamus: Väittämät 1,2,3 ja 4
- Alaisen arvostaminen: Väittämät 5, 6, 7 ja 8
- Esimerkkinä toimiminen: Väittämät 9 ja 10
- Avoin kysymys 16

Tutkimusongelma 4: Miten lähiesimiehet kokevat alaistensa alaistaitojen toteutuvan seuraavilla osa-alueilla

- Sitoutuneisuus: Väittämät 11,12 ja 13
- Lähiesimiehen arvostaminen: Väittämä 14
- Luottamus: Väittämä 15
- Avoin kysymys 17

Jokaiselle kyselyyn vastaavalle henkilölle lähetettiin saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin kyselyn aihe, tarkoitus ja tavoite. Vastaaminen tapahtui verkossa webropol-palvelussa, johon kysely tehtiin. Linkki kyselyyn tuli mukana saatekirjeessä.

Kysely osoitettiin kaikille ensihoidossa työskenteleville henkilöille Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella. Tällä tavoin saatiin näkökulmia eri työkokemuksen omaavilta henkilöiltä. Henkilökuntaan kuului alle vuodesta yli kymmeneen vuoteen työskennelleitä henkilöitä, joiden näkemykset asioista saattoivat erota suurestikin. Kyselyssä otimme työkokemuksen huomioon, jotta lopputuotoksesta saa tarkemmin analysoidun.

Analysoimme vastaukset käyttämällä Likertin-asteikkoa. Annoimme vastauksille arvot seuraavasti: täysin samaa mieltä=4, jokseenkin samaa mieltä=3, jokseenkin eri mieltä=2 ja täysin eri mieltä=1. Saimme Likertin-asteikon avulla laskettua keskiarvot, jotka antoivat vastauksena tietoa tämän hetkisestä lähiesimies- ja alaistaitojen toteutumisesta eri tutkimusongelmien alueilta. Tulosten graafisiin kuvioihin on merkattu kunkin osa-alueen keskiarvot. Summamuuttujien avulla kykenimme vertailemaan kutakin osa-aluetta toisiinsa ja niiden toteutumista.

7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Kyselylomakkeissa huomioitiin tarkasti henkilöstön identiteettisuojaus ja tämän varmistamiseksi kyselyssä ei pyydetty henkilön ikää tai nimeä, sillä ne eivät olleet relevantteja tutkimuksemme kannalta. Saatekirjeessä (liite 3) kerrottiin selkeästi, että kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Henkilöstölle ei pitänyt jäädä kuva vastaamisen pakollisuudesta. Kyselylomakkeen sisällöstä kerrottiin ennakkoon, jotta henkilöstö tiesi etukäteen esimerkiksi vastaamiseen tarvittavan ajan. Saatekirjeen lopussa kerrottiin selkeästi, että kenenkään vastanneen henkilöllisyys ei tule julki tutkimusprosessin aikana (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009; Heikkilä 2014.)

Työssä otettiin huomioon tutkimusongelma ja sen pohjalta tehtiin tutkimussuunnitelma. Kyselylomakkeeseen pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon vastauksia suuren otannan takaamiseksi. Henkilöstöä motivoitiin vastaamaan perustellen asia niin, että vastaamalla he ovat mukana kehittämässä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen lähiesimies- ja alaistaitoja. Lisäksi kysymyslomakkeiden kysymykset testattiin testihenkilöllä väärinymmärrysten ja moniselitteisten kysymysten välttämiseksi. Kysymykset rakennettiin jo tutkitun tiedon perusteella ja ne olivat neutraaleja ja kantaa ottamattomia (Heikkilä 2014.) Tuloksista ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyyttä. Vastaukset analysoitiin lähdekirjallisuuden perustuen ja peilaten, jolloin tutkijoiden omat näkemykset eivät vaikuttaneet tulosten analysointiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221-225.) Työ tehtiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta käyttäen huolellisesti ja laajasti valittuja luotettavia lähteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 98). Lähteiden haussa käytettiin luotettavaksi todettuja hakukoneita pääosin Medic ja Cinahl ja niiden tarjoamia tuloksia arvioitiin lähdekriittisesti. Lisäksi sama asia pyrittiin hakemaan useammasta lähteestä tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi. Lähteet on merkitty asianmukaisesti tekstiviittein Turun Ammattikorkeakoulun vaatimusten mukaisesti.

Kysely lähetettiin Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen yhteyshenkilön kautta, joka jakoi kyselyn kaikille ensihoidossa toimiville henkilöille. Tällöin voitiin varmistaa, että kysely tavoitti oikeat henkilöt. Kysely oli vapaaehtoinen, joten kaikkia ensihoidossa toimivia ei saatu vastaamaan kyselyyn. Analysointivaiheessa saatiin vastausprosentti koko henkilöstöstä, jolloin pystyttiin tarkastelemaan paremmin kyselyn luotettavuutta.

Kysely rajattiin koskemaan lähiesimiesten osalta neljää eri työvuoron lähiesimiestä. Vastauksissa nousi esille myös ensihoitomestarit ja ylempi päällystö kuten ensihoitopäällikkö, mutta ne rajattiin kyselyn ulkopuolelle.

8 TULOKSET

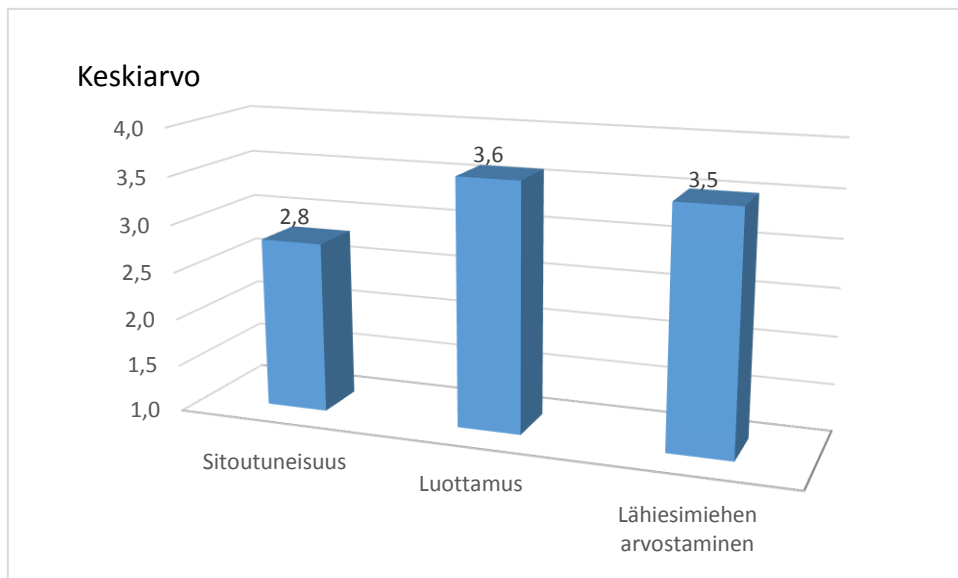
8.1 Taustatiedot

Kysely lähetettiin kaikkiaan 240 alaisena Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen ensihoitopalveluyksikössä toimivalle henkilöstölle sekä neljälle ensihoitopalveluyksikön esimiehelle. Vastaa jia kyselyyn saatiin alaisista kahden viikon aikana yhteensä (N=43), jolloin vastausprosentti oli 17,9 %. Alaisista 6,9 % (n=3) oli ensihoidossa toimivaa pelastajaa eli palomiestä. Hoitotasolla toimivia ensihoitajia oli 60 % (n=26) ja perustasolla toimivia ensihoitajia 32.5 % (n=14). Lähiesimiehistä kaikki 100 % (N=4) vastasivat kyselyyn.

Alaiskyselyyn vastaajista 65 % (N/n=43/28) oli miehiä ja 35 % (n=15) oli naisia. Suurimmalla osalla alaisista (39 %) (n=17) oli työkokemusta 3-5 vuotta. 12 alaisella (30 %) työkokemusta oli yli 10 vuotta. Alaisista viidellä henkilöllä oli työvuosia 0-2 vuotta. Lopuilla yhdeksällä henkilöllä oli työkokemusta 6-9 vuotta. Esimiehistä (N/n=4/2) kahdella oli työkokemusta lähiesimiehenä toimimisesta 3-5 vuotta ja toisella kahdella 6-10 vuotta.

8.2 Alaisten kokemukset alaistaitojensa toteutumisesta

Alaisten sitoutuneisuus oli keskimäärin hyvällä tasolla heidän mielestään. Sitoutuneiksi työtään kohtaan kokivat olevan keskiarvollisesti hieman yli puolet (kuvio 1). Aktiivisesti työtehtävänsä hoitavien alaisten keskiarvo oli kolmesta väittämästä pienin (2,3/4), kun taas ylimääräisten työtehtävien ottaminen (3,1) ja oman mielipiteensä julki tuominen (3,0) olivat alaisten mielestä vahvemman pohjalla.



Kuvio 1. Alaisten näkemykset alaistaitojensa toteutumisesta (N=43)

Luottamus oli alaisten mielestä parhaimmalla tasolla kolmesta alaistaidosta keskenään verrattuna. Vastausten perusteella suurin osa koki rakentavansa luottamuksen erittäin hyvin. Suurin osa koki sekä hoitavansa annetut tehtävät ajallaan (3,7/4) että olevansa rehellisiä joka tilanteessa (3,7). Ainoastaan hieman eriävyyttä oli esimiehen ammattitaitoon luottamisessa (3,4), mutta tästä huolimatta selvästi suurin osa luottaa esimiehen ammattitaitoon.

Lähiesimiehen arvostaminen oli lähes samalla tasolla luottamuksen kanssa. Keskiarvoisesti lähiesimiehen arvostaminen oli erittäin hyvällä tasolla. Yli puolet alaisista oli sitä mieltä, että lähiesimiestä arvostetaan. Hieman alle puolet oli melko samoilla linjoilla. Vain muutama eriävä mielipide tuli esiin.

Alaiset kokivat vahvuudekseen pitkän työkokemuksen ja sen kautta tulleen osaamisen. Pitkä työkokemus antaa hyvän näkökulman siihen, mitä työ oli joskus ja mitä se on tänä päivänä. Alaiset kertoivat näkevänsä hyvin muutoksen ja sen tuomat hyödyt ja haitat. Eräs alainen kirjoitti vahvuutenaan: *”Tunnen asioita pidemmältä ajalta ja ymmärrän, miten tämän päivän tilanteeseen on tultu.”* Monet alaisista kokivat olevansa hyviä perustyön osaajia, jotka tekivät työnsä ahkerasti, luotettavasti, huolellisesti ja tunnollisesti. He kokivat kuitenkin stressaavan ja rankan työn olevan haaste. Eräs alainen kirjoitti: *”Teen*

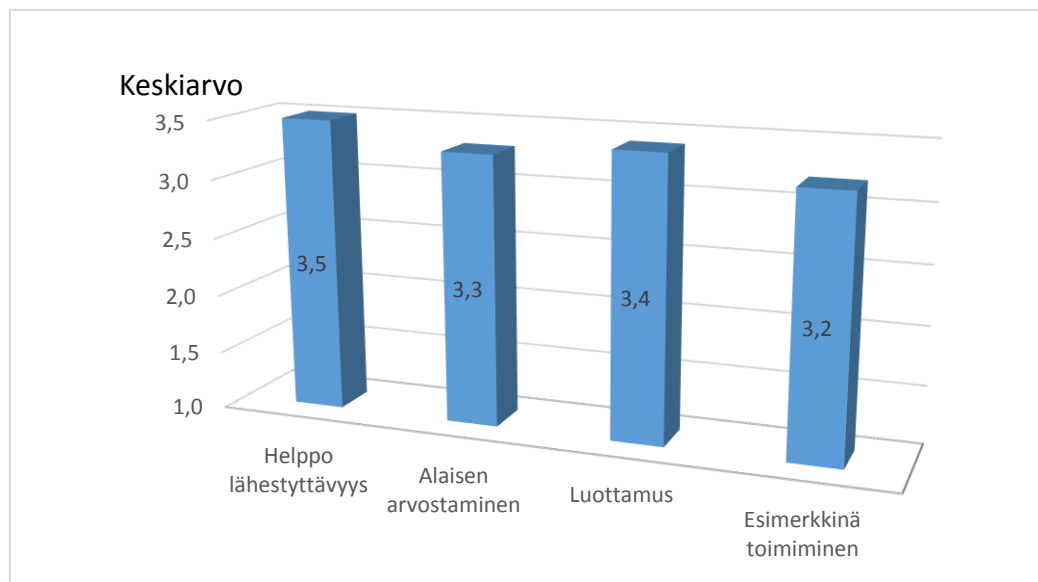
parhaani ja olen tunnollinen, vaikka olosuhteet/työnkuva ovat välillä haastavia ja stressaavia". Osa koki auttavansa hyvin kaveria tarvittaessa. Monet kertoivat olevansa motivoituneita kehittämään omaa toimintaansa ja osa sanoi olevansa avoimia uudistuksille työyhteisössä. Sitoutuneisuus ja luottamus näkyivät vahvasti alaisten avoimissa vastauksissa. Eräs alainen kirjoitti seuraavasti: *"Uskon olevani hyvä alainen. Teen annetut tehtävät huolella ja aikataulun mukaisesti"*. Yleisesti positiivisen ilmapiirin luominen koettiin vahvuudeksi. Alaiset kokivat olevansa sosiaalisia ja helposti lähestyttäviä. Alainen kirjoitti seuraavasti: *"Positiivisuus (on) vahvuuksiani"*. Osa alaisista kertoi olevansa ammattilpeitä tekemästään työstä.

Alaiset sanoivat haluavansa tuoda rohkeammin ja selkeämmin oman näkökulmansa ja mielipiteensä julki. He myös halusivat antaa herkemmin palautetta. Melko moni koki olevansa passiivisia ja hoitavansa vain tarvittavan työn. Eräs alainen kirjoitti aiheesta seuraavasti: *"Voisin kehittää omissa alaistaidoissani enemmän omaa aloitteellisuutta"*. Toisen alaisen mielestä arvostuksen kautta oma työpanos paranisi: *"Toivoisin saavani enemmän arvostusta ja sitä kautta tekisin todennäköisesti enemmän varsinaisen työn ohella"*.

Eri vastuualueisiin voisi alaisten mielestä tarttua aktiivisemmin. Eräs alainen kertoi kehitysehdotuksistaan seuraavasti: *"Voisin olla vielä aktiivisemmin mukana esim. koulutusjutuissa"*. Alaiset halusivat olla avoimempia. Osa alaisista kertoi olevansa ammattilpeitä, mutta työpaikkatyytyväisyydessä olisi kehitettävää. Eräs alainen kirjoitti seuraavasti: *"Suoritan tehtäväni ammatillisella ylpeydellä, vaikken olekaan enää ylpeä työpaikastani"*. Alaiset halusivat ottaa paremmin muiden näkökulman huomioon toiminnassaan. Töiden rajaus ja oman paikan löytäminen vaati alaisten mielestä kehittämistä.

8.3 Alaisten kokemukset lähiesimiestensä esimiestaitojen toteutumisesta

Alaiset kokivat lähiesimiehensä pääsääntöisesti helposti lähestyttäväksi (Kuvio 2.) Eri-mielisyyttä oli aavistuksen enemmän siitä, onko esimiestä helppo lähestyä kaikissa tilan-teissa (3,4/4) kuin oman mielipiteen tuomista esimiehelle (3,5).



Kuvio 2. Alaisten näkemykset lähiesimiesten esimiestaitojen toteutumisesta (N=43)

Alaisten arvostaminen lähiesimiesten taholta koettiin hyväksi. Suurin osa oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä että esimies tukee ja kuuntelee (3,3/4) sekä siitä, että esimies pitää aina alaiensa puolia (3,3). Vain muutama yksittäinen vastaaja oli jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Suurin osa alaisista piti luottamuksen rakentumisesta hyvänä. Esimiehen päätösten perustelussa (3,1) suurin osa oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli kolmasosa alaisista. Lähes kaikki alaiset olivat sitä mieltä, että esimies luottaa heidän ammattitaitoonsa.

Lähiesimiehen toimiminen esimerkkinä on kuvion mukaan selkeästi hyvällä tasolla. Keskiarvillisesti alaiset olivat suurimmalta osin täysin samaa mieltä asiasta. 20 alaista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 17 alaista. Muutama alainen ei kokenut lähiesimiehen toimivan esimerkkinä. 3 alaista oli jokseenkin eri mieltä ja loput 3 täysin eri mieltä.

Pelastuspuolen ja ensihoitopuolen tasapuolisuutta toivotaan jatkossa pelastuslaitoksella. Eräs alainen kirjoitti seuraavasti siitä, miten haluaisi nähdä lähiesimiestyön tulevaisuudessa: *"Tasavertaisena pelastuspuolen vastaavien toimintojen kanssa. Taho joka oikeasti sanoo tarvittaessa jämäkästi vastaan sekä kenttäjohtajille, että pelastuspuolelle että myös alaisille"*. Lähiesimiehen tulisi alaisten mielestä pitää vielä tiukemmin omien alaistensa puolia. Tasapuolisuus nousee esille työntekijöiden kohtelussa pelastuslaitoksella. Se ei kaikkien alaisten mielestä tällä hetkellä toteudu riittävästi. Eräs alainen kirjoitti seuraavasti: *"ei jaos kohtaisia eroja (esim. autoihin sijoittelut, kenen kanssa työskennellään, asemakierrot, koulutusten määrä ja laatu, henk.koht keskustelut)"*.

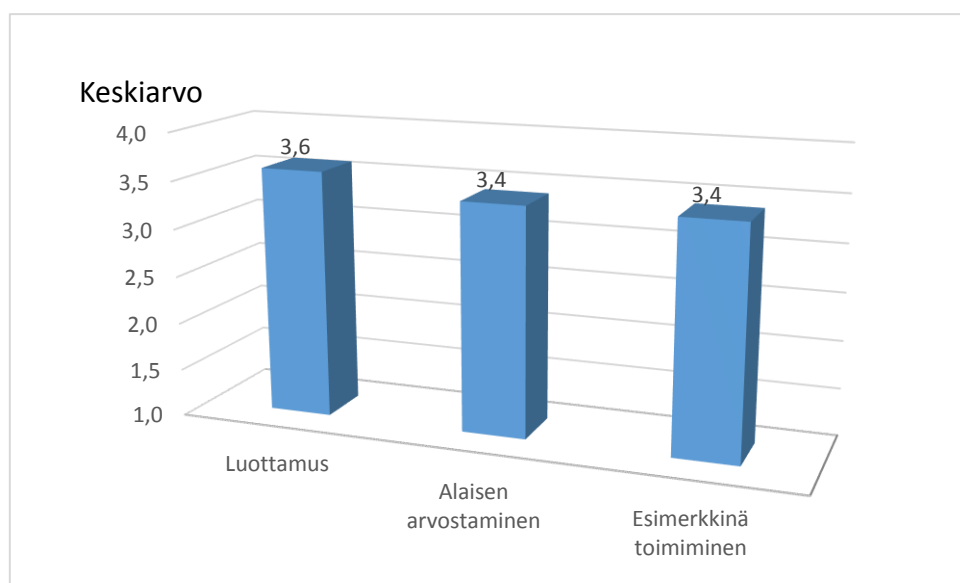
Alaiset haluavat enemmän arvostusta tehdystä työstään. Heidän mielestään tehdyn työn arvostaminen lisääisi työntekijöiden motivaatiota työtä ja organisaatiota kohtaan. Organisaation tulisi lisätä arvostusta etenkin todella motivoituneisiin ja ahkerasti töitä tekeviin työntekijöihin. Tällä hetkellä negatiivisen ja positiivisen palautteen annossa on kehitettävää. Eräs alainen kertoi tilanteesta seuraavasti: *"Yleisesti mielestäni työntekijöille pitäisi antaa enemmän henk. kohtaista palautetta ja muutenkin palautteen annossa olisi parannettavaa (johtoportaan erityisesti). Jos joku asia on tehnyt hyvin - siitä korkeintaan saa sähköpostiviestin, mutta jos joku asia ei ole onnistunut - siitä kyllä kerrotaan heti kasvotusten hyvinkin painostavassa tunnelmassa"*. Positiiviselle palautteelle tulisi alaisten mielestä tuoda enemmän lisäpainoa. Toisaalta taas negatiivinen palaute voitaisiin antaa asiallisemmin.

Monet alaisista kokivat lähiesimiehensä olevan luotettava, avoin, selkeä ja hoitavan hommansa erinomaisesti. Eräs alainen koki tilanteen näin: *"Nykyinen lähiesimies on parhaimpia, jota on koskaan ollut"*. Nämä henkilöt eivät toivoneet juurikaan muutoksia lähiesimiehen toimenkuvaan, vaan kokivat saavansa hyvin tukea esimieheltään. He kokivat voivansa keskustella luottamuksellisesti esimiehen kanssa tarvittaessa. Pelastuslaitoksen sisällä tällä hetkellä vellovat muutokset saivat osan pidättäytymään muutosehdotuksilta. Eräs alainen kirjoitti seuraavasti: *"En halua edes pyrkiä ajattelemaan lähiesimies toiminnan kehittämistä tässä pelastuslaitoksen operatiivisen organisaation uudistamisen eli yhtenäistämisen alla"*. Osa-alaisista näki nykyisen esimiesmallin toimivana: *"Esimiehellä on sopivasti alaisia, luottamus rakentuu hyvin ja esimiehelle kuuluvien tehtävien delegointi muille on sopivaa"*.

Osa alaisista haluaisi rakentaa paremmin luottamussuhteen esimiehen kanssa. Esimiehen tulisi pitää joka tilanteessa alaistensa puolia. Tämä ei monen alaisen mielestä tällä hetkellä täyty. Esimiesten tulisi tuoda vielä paremmin omat äänensä kuuluviin ja lisätä henkilöjohtamista. Jaosten esimiesten toivottiin myös pitävän enemmän yhtä ja tekevän yhteisiä linjauksia toimintaan. Monet toivoivat lisää kehityskeskusteluita. Osa alaisista oli huolissaan tämän hetken kehityssuunnasta, jossa esimies on entistä vähemmän yhteydessä alaisiin. Esimiesten toimenkuvaan kuuluu alaisten mukaan niin paljon muuta työtä, etteivät ehdi olla työpaikalla alaisia varten. Alaisten mielestä viestintää ja projektien hallintaa tulisi kehittää lähiesimiestyössä. Lähiesimiestyön tunteminen alaisten keskuudessa olisi kehitettävänä asiana osan mielestä. Eräs alainen kirjoitti seuraavasti: *”Olisi hyvä tietää paremmin mitä kaikkea lähiesimiehen työhön kuuluu”*. Alaiset saattaisivat näin paremmin ymmärtää tilanteita ja ratkaisuja, joihin lähiesimiehen roolissa joutuu.

8.4 Lähiesimiesten kokemukset esimiestaitojensa toteutumisesta

Esimiehet olivat lähes kaikki samaa mieltä siitä, että luottamus rakentuu hyvin alaisiin (kuvio 3.) Kaikki esimiehet luottivat täysin alaistensa ammattitaitoon ja pyrkivät aina mielestään luomaan luottamuksellisen ilmapiirin. Omien päätöstensä perustelemisesta puolet olivat täysin ja puolet jokseenkin samaa mieltä. Yksikään esimiehistä ei täysin kokenut voivansa kertoa rehellisesti kaikista asioista alaisilleen.



Kuvio 3. Lähiesimiesten näkemykset esimiestaitojensa toteutumisesta (N=4)

Alaisia arvostetaan esimiesten mielestä hyvin. Alaisen arvostaminen ja esimerkkinä toimiminen olivat molemmat keskiarvollisesti samalla tasolla. Alaisen arvostamisessa vahvimpana pidettiin alaisten mielipiteiden kuuntelemista (3,75/4). Ainoana eriävänä mielipiteeni tuli alaisten huomioiminen henkilökohtaisesti ja tasapuolisesti päivittäisessä työssä. Yksittäinen vastaus oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Esimiehet kokivat näyttävän pääsääntöisesti hyvin esimerkkiä alaisilleen.

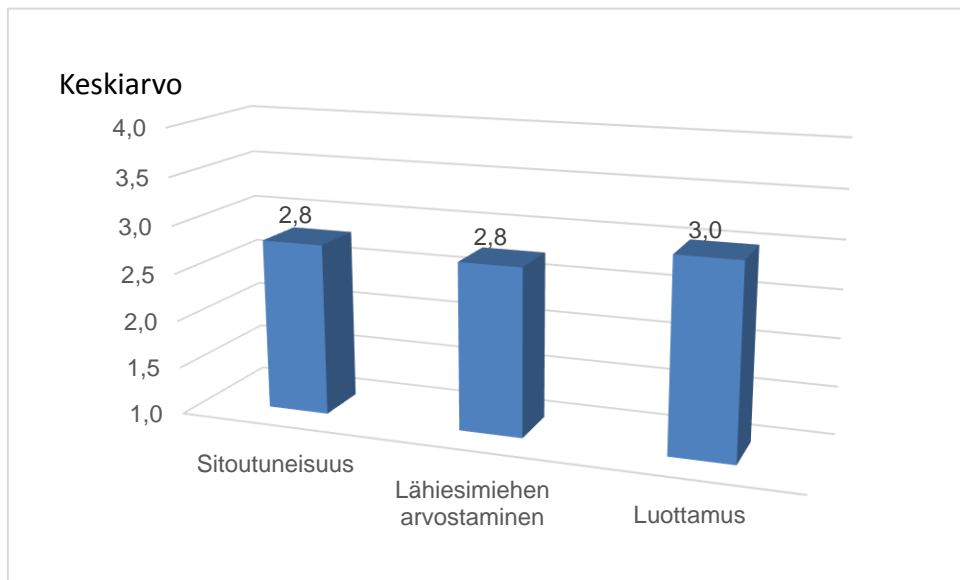
Lähiesimiehet pitävät haastavana sitä, että päätökset tehdään yleensä työnantajan kokonaisuuteen huomioiden. Ristiriitaa aiheuttaa usein lähiesimiehen omat ajatukset suhteessa työnantajan tahtoon, mikäli ne eivät kohtaa. *"Esimiehenä toki olen työnantajan edustaja, jonka velvollisuutena on toteuttaa työnantajan tahtoa. Joskus tuo työnantajan tahto on ristiriidassa siihen mitä oma ajatus joustavasta työn tekemisestä on ja tämä aiheuttaa moraalista ristiriitaa"*, eräs esimies kertoo. Kun alaisia on paljon, yksittäisen työntekijän mielipiteen huomioiminen on usein vaikeaa. Lähiesimiehet pitävät haastavana tiedon tuomisen työyhteisöön. Heidän mielestään on joskus vaikea tietää ja päättää, mitkä asiat voi kertoa ja mitä ei voi. Tähän vaikuttaa työntekijöiden erilaisuus. *"Osa ottaa vastaan mielellään uusia työtehtäviä, kun taas osa ei pysty mitenkään motivoimaan uuden oppimiseen"*. Oikeudenmukaisuus mietityttää lähiesimiehiä alaisten kohtelussa johtuen kyseisistä asioista. Toiset ovat motivoituneempia kuin toiset ja kaikkia tulee kuitenkin kohdella tasapuolisesti. Tämä luo haastetta lähiesimiehen toimintaan. Kiireinen työn luonne tuo esimiehille haasteita johtamiseen, koska toisia työntekijöitä nähdään vähemmän kuin toisia. *"Koko porukan yhteistä 'vapaata' työaikaa tarvittaisiin enemmän"*. Kun työyhteisössä on monta eri asemaa aiheuttaa se välittömästi haasteita esimiehille. Erä lähiesimies kirjoitti seuraavasti: *"Haastavinta on mielestäni tasapuolisuuden ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen asemakerroissa ja lomasuunnitelmissa"*. Positiivisen ja negatiivisen palautteen anto on haastavaa lähiesimiehille. *"Yleensä palaute tulee esimiehelle välillisesti ja pitää pohtia miten palautteen jakaa"*, lähiesimies kertoo. He joutuvat miettimään, millä tavoin he antavat palautteen rakentavasti. Tähän vaikuttaa vahvasti esimerkiksi tunnekuohuissa oleva alainen.

Lähiesimiehet kokevat onnistuneensa etenkin positiivisen ja luottamuksellisen työilmapiirin luomisessa. He kokivat tärkeäksi tasapuolisuuden ja sen, että jokainen alainen kohdattiin yksilönä. Työyhteisön kehitys ja yksittäisen työntekijän kehittyminen uralla koettiin myös tärkeäksi. *"Koen onnistuneeni luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat"*

tulla avoimesti kertomaan omista murheistaan". Kun alaiset kokevat voivansa kertoa mieltä painavista asioista, sillä on suuri merkitys työssäjaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen. *"Koen onnistuneeni luottamuksellisen ja rennon, kuitenkin sääntöjä noudattavan, ilmapiirin luomisessa"*. *"Koen onnistuneeni huomioimaan alaisia yksilöinä ja tasapuolisesti. Päätöksissäni on aina peruste, jonka tarvittaessa kerron"*. *"Suurin onnistuminen on varmasti se, että oma motivaatio ja tahto kehittymiseen ja kehittämiseen on säilynyt ja useita yksilöitä on ollut mahdollisuus "potkia" uralla eteenpäin, hyvin tuloksin"*, lähiesimiehet kertovat.

8.5 Lähiesimiesten kokemukset alaisten alaistaitojen toteutumisesta

Lähiesimiesten mielestä alaisten alaistaidot toteutuvat keskimäärin hyvin. Sitoutuneisuudessa ja lähiesimiehen arvostamisessa koettiin olevan alaisilla suurin kehittämistarve. Luottamuksen koettiin toteutuvan pääsääntöisesti hyvin (kuvio 4.)



Kuvio 4. Lähiesimiesten näkemykset alaisten alaistaitojen toteutumisesta (N=4)

Lähiesimiehistä yksikään ei ollut täysin samaa mieltä, että alaiset ottavat mielellään vastaan ylimääräisiä töitä (2,75/4). Kuitenkin suurin osa oli tässä asiassa jokseenkin samaa

mieltä. Puolet lähiesimiehistä oli eri mieltä siitä, että alaiset ovat aktiivisesti mukana päätöksenteossa (2,75). Toinen puolikas oli kuitenkin täysin tai jokseenkin samaa mieltä tästä. Yksikään ei ollut täysin eri mieltä.

Lähiesimiehet halusivat johtamisen kehittyvän enemmän yksilöllisempään työntekijöiden osaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen. Lähiesimies kertoi näin: *”Tällä hetkellä esimiestyö on lähinnä joukkojenhallintaa, jotta arki pyörisi kitkattomasti”*. Lähiesimiehen vastuulla tulisi olla enemmän asiantuntijuus ja toiminnan kehittäminen. Esimiehet kokevat olevansa *”linjaorganisaation ratas, joka ottaa vastaan kaiken ylhäältä ja alhaalta tulevan nurinan, ja pyrkii suodattamaan sen esitettävään muotoon kumpaankin suuntaan”*. Lähiesimiehet toivovat selkeyttä eri prosesseihin ja enemmän yhteisiä toimintamalleja pelastuspuolen kanssa. Nämä sujuvoittaisivat työskentelyä. Alaisten kanssa lähiesimiehet olivat siitä yhtä mieltä, että työlleen pitäisi saada lisää arvostusta. Tämä toisi varmasti lisää motivaatiota työn tekemiseen ja itsensä kehittämiseen.

Vastuu ja velvollisuus työyhteisössä kuuluvat niin työnantajalle kuin myös työntekijälle. *”Työnantajalla on paljon velvollisuuksia mutta toivoisin, että myös työntekijät muistaisivat omat velvollisuutensa”*, eräs lähiesimies kertoo. Oma rooli nostettiin esiin palautteessa: *”Alaistaidoissa kehittämistä ehkä oman roolin tunnistamisessa sekä siinä, miten työyhteisössä toimitaan ketään loukkaamatta (henkisesti)”*. Byrokratiasta ja vanhasta mallista haluttiin päästä eroon tulevaisuudessa: *”Tulevaisuudessa olisi tarpeen päästä lähemmäs tiimijattelua ja vastuun jakamista. Keinotekoisia (byrokraattisia ja historiallisia) esteitä olisi purettava. Siihen peilaten sekä esimiehillä että alaisilla on samalla tavalla opittavaa ja kehityttävää”*, eräs lähiesimies kirjoittaa.

9 POHDINTA

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen työntekijöillä oli pääasiassa heille osoitetun kyselyn mukaan hyvät alaistaidot. He kokivat olevansa luotettavia ja sitoutuneita organisaatioon kohtaan. Lisäksi he suurimmilta osin arvostivat lähiesimiestänsä. Lähiesimiehille osoitetussa kyselyssä alaisten sitoutuneisuutta ja lähiesimiehen arvostamista ei pidetty niin selkeästi hyvänä. Kuitenkin nämä pääasiassa toteutuivat. On huomioitava, että lähiesimiehet arvioivat oman jaoksen alaisia, kun taas alaiset kyselyssään henkilökohtaisesti arvioivat omia alaistaitojaan. Lisäksi alaisille osoitetun kyselyn otanta jäi melko pieneksi. 43 vastasi kyselyyn ja se lähetettiin 240 alaiselle mukaan lukien pelastuspuolella työskentelevät palomiehet. Vastausprosentti jäi siis melko pieneksi (18 %). Silvennoisen ym. (2007, 11) mainitsemien roolien mukaisesti vieraantunut työntekijä tuskin on kiinnostunut vastaillemaan ylimääräisiksi työtehtäviksi kokemiinsa kyselyihin, vaikka niillä saatettaisiin parantaa työnantajan organisaatiota. Lisäksi työn luonne, haastavuus ja kiire varmasti vaikuttavat alhaiseen vastausprosenttiin. Henkilöstön jaksaminen ei vain yksinkertaisesti riitä ylimääräisiin kehittämishankkeisiin. Tutkimuksessa ei yleistetä jokaista työntekijää vieraantuneeksi työntekijäksi.

Lähiesimiesten esimiestaidot olivat heille tehdyn kyselyn mukaan hyvän tasoiset. He toimivat mielestään esimerkkeinä työpaikoilla sekä ovat luoneet luottamussuhteen alaisiinsa. Luottamus on esimiehen tärkein työkalu luodakseen hyvän vuorovaikutussuhteen alaisiinsa (Kivelä & Kolonen 2015). Alaisen arvostamisen suhteen on huomattavissa kuitenkin pieni vastasuuntainen nousu. Tämä voidaan myös tulkita mahdollisena kykenemättömyytenä vastata alaisten tarpeisiin esimerkiksi kiireen takia. Alaisten arvostamista mittaaviin kysymyksiin kuului mm. kysymys ”kykenen huomioimaan alaiseni henkilökohtaisesti ja tasapuolisesti päivittäisessä työssä”. Alaisille osoitetun kyselyssä ilmeni lähiesimiesten suorittavan esimiestaidot hyvin. Pientä eriävyyttä on kuitenkin havaittavissa, mitä ei tule väheksyä. Yksittäisen työntekijän mielipide lähiesimiehen tai organisaation toimimattomuudesta saattaa johtua siitä, että työntekijä on kokenut jossain vaiheessa uraansa vääryyttä mikä on johtanut eripuraan ja muuttumista vieraantuneeksi työntekijäksi (Silvennoinen ym. 2007, 18). Kuitenkaan suoranaista useiden eri alaisten tyytymättömyyttä lähiesimiesten esimiestaitoihin ei kyselyn perusteella ollut havaittavissa.

Lähiesimiesten ja alaisten avoimessa kyselyosuudessa nousi esiin henkilöstöjohtamisen puute. Alaisten mielestä kehityskeskustelujen puute ja kaukaiset työskentelypaikat näkyy siinä, että lähiesimiestä on vaikea lähestyä ja lähiesimiehen kanssa osa on aivan liian vähän tekemisissä. Tämä taas aiheuttaa sen, että omia asioitaan ei pääse käymään luottamuksellisessa suhteessa läpi työpaikallaan. Lisäksi esimiehen ”toimistotyöt” vievät suuren osan henkilöstöjohtamiseen käytettävästä ajasta. Alaisilla on siis Keskinen (2005, 71) kuvailema psykologinen sopimus esimiehensä kohtaamista koskien. Alaiset olettavat, että vaikka työskentelisivät kauempana, olisi heille tarjottu yhtäläinen mahdollisuus käydä esimiehensä kanssa keskustelua. Tässä voisi olla siis kehitettävää jatkossa, eli nostaa henkilöstöjohtaminen paremmin esille.

Avoimissa kysymysosioissa nousi esiin myös pelastuslaitoksen ”vanhanaikainen” johtaminen. Tämän kerrottiin olevan byrokraattista, josta tulisi päästä eroon. Monen vastauksen perusteella johtamismallin kehitykseen tulisi jatkossa panostaa huomattavasti.

Suoria kehitysehdotuksia on vaikea tässä vaiheessa antaa Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle. Tällä organisaatiolla on esimiestoimintaansa kohtaan jo käynnissä muutoksia, jotka todennäköisesti vaikuttavat uusitun kyselyn tuloksiin. Suurimpana ongelma-kohtana, minkä alaiset ja lähiesimiehet kokivat, oli ”kasvotusten” tapahtuva henkilöstöjohtaminen. Joten tähän panostaminen lienee tehokkainta saadakseen kehitystä aikaiseksi. Varsinais-Suomen pelastuslaitos on vapaa käyttämään kyselyä tulevaisuudessa lähiesimiestensä ja alaistensa taitojen uudelleen kartoittamiseen, selvittääkseen onko muutoksista ollut hyötyä.

LÄHTEET

- Keski-Suomen Pelastuslaitos, pelastuslaitos, koulutus, ensihoitaja. Viitattu 6.9.2018 <http://www.keskisuomenpelastuslaitos.fi/pelastuslaitos/koulutus/ensihoitaja>
- Conway, N. & Briner, R. 2002. Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract and Attitudes. *Journal of Vocational Behaviour* 61, 279-301.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luentodiat. Edita. Viitattu 2.2.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajasvaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Jahnukainen, J. 2011. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä. Terveyskasvatuksen pro gradu tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön –Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Kunnallissalan kehittämissäätö. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy. Saatavilla myös: <https://kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>
- Kivelä, P & Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. TAMK-journal 6/2015. Saatavilla myös täällä: <http://tamkjournal.tamk.fi/files/2015/06/Alaistaidoilla-ty%C3%B6hyvinvointia-VIIMEINEN-3.pdf>
- Koivukoski, L. 2013. Esimiesroolin ja –tehtävän toteuttaminen tuotannon ympäristössä. Mitä esimiestyöltä odotetaan? Johtaminen ja organisaatiot, pro gradu –tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Korpi, R., & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. 4. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy
- Kuokkanen L. & Katajisto J. Promoting or Impeding Empowerment? Nurses' assessments of their work environment. *Journal of nursing administration* 2003:33 (4): 209-215
- Mäki, K.; Åstedt-Kurki, P.; Roos, M & Kylmä, J. 2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. *Hoitotiede* vol. 26 no. 3/2014, 190-201.
- Nakari M-L. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, 2003.
- Ojala, A-M.; Kyngäs, H. & Päätaalo, K. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* vol. 28 no. 4/2016, 322-334.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen–Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Prajogo, W. 2017. The influence of work role ambiguity, work role conflict and work time demand to work family synergy and its influence to affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Economic Perspectives* vol. 11 no. 1, 1755-1763.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva. Ws Bookwell Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena- näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä. Tammi.

Stähle, S. 2015. Toimiva esimiesalaissuhde tuottaa työhyvinvointia. *Moodi* vol. 39 no. 6/2015, 188-190.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. Viitattu 2.2.2018. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Utriainen K. & Kyngäs H.2008. Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* vol. 20 no. 1/2008, 36-47.

Wiik, H. 2013. Esimies työhyvinvoinnin vaalijana. *Finnanest* vol. 46 no. 5/2013, 448-451.

Kuisma, M; Holmström, P; Nurmi, J; Porthan, K; Taskinen, T. 2015. *Ensihoito*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Itä-Uudenmaan pelastuslaitos. 2011. Ensihoitojärjestelmä. Viitattu 24.4.2018: <http://www.iu-pela.fi/palvelut/ensihoito/ensihoitojarjestelma>

Himananen, M. 2018. haastattelu. Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen lääkintäesimiestä haastatteli 23.04.2018 Matias Arola.

Alaisille esitettävät kysymykset

Sukupuoli

- a) Mies
- b) Nainen

Työkokemus Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle

- a) 0-2 vuotta
- b) 3-5 vuotta
- c) 6-10 vuotta
- d) yli 10 vuotta

Työskentelen

- a) Hoitotasolla
- b) perustasolla

Missä jaoksessa työskentelet?

- a) 1. jaoksessa
- b) 2. jaoksessa
- c) 3. jaoksessa
- d) 4. jaoksessa

1. Olen aktiivisesti mukana työyhteisöä koskevissa päätöksissä.

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

2. Otan mielelläni vastaan ylimääräisiä työtehtäviä

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

3. Hoidan aina sovitut tehtävät ajallaan ja parhaan kykyni mukaan

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

4. Luotan aina lähiesimieheni ammattitaitoon
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

5. Kerron asiat aina rehellisesti
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

6. Tuen esimiestä hänen työssään
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

7. Tuon aktiivisesti oman mielipiteeni julki
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

8. Esimiestäni on helppo lähestyä kaikissa asioissa
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

9. Esimiehelle on helppo ilmaista oma mielipide
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

10. Esimies tukee ja kuuntelee minua työssäni
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

11. Esimies osaa perustella kaikki päätökset

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

12. Voin puhua esimiehelleni aina luottamuksellisesti

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

13. Esimies luottaa ammattitaitooni

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

14. Esimies pitää aina alaistensa puolia

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

15. Esimies näyttää esimerkkiä ja ohjaa aina tarvittaessa

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

16. Mitä asioita näet vahvuutenasi alaisena? Entä mitä asioita voisit vielä kehittää?

Vastaus:

17. Miten haluaisit nähdä lähiesimiestyön tulevaisuudessa Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella? Mitä kehittämissuunnitelmia sinulla on?

Vastaus:

Lähiesimiehelle esitettävät kysymykset

Sukupuoli.

- a) Mies
- b) Nainen

Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta lähiesimiestehtävistä Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella?

- a) 0-2 vuotta
- b) 3-5 vuotta
- c) 6-10 vuotta
- d) Yli 10 vuotta

1. Luotan alaisten ammattitaitoon

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

2. Osaan perustella kaikki päätökseni

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

3. Pysin aina luomaan luottamuksellisen ilmapiirin keskusteluissa alaisen kanssa.

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

4. Kykenen aina kertomaan asiat rehellisesti alaisilleni

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

5. Kykenen aina pitämään alaisten puolia

- a) Täysin samaa mieltä
- b) Jokseenkin samaa mieltä
- c) Jokseenkin eri mieltä
- d) Täysin eri mieltä

6. Tuen aina alaisia heidän työssään
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

7. Kykenen huomioimaan alaiseni henkilökohtaisesti ja tasapuolisesti päivittäisessä työssä
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

8. Kuuntelen alaisten mielipiteitä.
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

9. Luon aina rohkaisevan ja positiivisen ilmapiirin
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

10. Ohjaan ja näytän tarvittaessa esimerkkiä alaisilleni
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

11. Alaiset ottavat mielellään vastaan ylimääräisiä töitä
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

12. Alaiset ovat aktiivisesti mukana työyhteisöä koskevissa päätöksissä
 - a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä

13. Alaiset tuovat aktiivisesti mielipiteensä julki
- a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä
14. Alaiset kuuntelevat ja ottavat hyvin vastaan uusia toimintatapoja ja käytänteitä
- a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä
15. Alaiset hoitavat sovitut tehtävät ajallaan
- a) Täysin samaa mieltä
 - b) Jokseenkin samaa mieltä
 - c) Jokseenkin eri mieltä
 - d) Täysin eri mieltä
16. Mitkä asiat koet haastavana lähiesimiestyössä? Entä missä asioissa koet onnistuneesi?

Vastaus:

17. Miten haluaisit lähiesimiestyön kehittyvän Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella? Entä alaistaitojen?

Vastaus:

Tervehdys!

Olemme Turun ammattikorkeakoulussa opiskelevia ensihoitajaopiskelijoita ja teemme tutkintoomme liittyen opinnäytetyötä. Aiheenamme on lähiesimies- ja alaistaidot ensihoitopalvelussa. Olemme tehneet kyselyn, jonka tarkoituksena on kartoittaa Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksen esimies- ja alaistaitojen toteutuminen. Kyselytutkimus on lähetetty kenttätyötä tekeville hoito- ja perustason ensihoitajille sekä ensihoitopalvelun lähiesimiehille. Lähiesimiehille ja alaisille on räätälöity omat kyselylomakkeensa, joihin vastaaminen tapahtuu Webropol-palvelun kautta.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. Tulosten hyödyntämisen ja analysoinnin vuoksi on kuitenkin tärkeää, että vastaat huolellisesti ja omassa rauhassa kyselyyn. Alaisille ja lähiesimiehille lähetetyissä kyselylomakkeissa on 17 väitettä, joihin vastataan valitsemalla, onko samaa vai eri mieltä tai siltä väliltä. Aikaa vastaamiseen menee vain n. 5 min. Kyselyn lopussa voi tuoda omia ajatuksiaan esille avoimissa kysymysosioissa. Tuloksia voidaan hyödyntää lähitulevaisuudessa esimies- ja alaistaitojen kehittämiseen Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella.

Kyselytutkimukseen osallistuminen tapahtuu anonymisti. Kenenkään vastanneen henkilöllisyys ei missään vaiheessa tule julki tutkimusprosessin aikana.

Kyselyyn ja opinnäytetyöhön liittyvät kysymykset voit esittää opinnäytetyötä tekeville.

Kyselyyn vastaaminen linkistä:

Alaisille

<https://www.webropolsurveys.com/S/37E4F71AF31EAFC4.par>

Lähiesimiehille

<https://www.webropolsurveys.com/S/448FDAA4A729FA47.par>

Terveisin!

Matias Arola (matias.arola@edu.turkuamk.fi) ja Santeri Koivumaa (santeri.koivumaa@edu.turkuamk.fi)