

Esihenkilötyön kehittäminen hoitotyöntekijöiden kokemuksellisuutta hyödyntäen

LAB-ammattikorkeakoulu

Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä (YAMK)

2023

Helena Laine

Tiivistelmä

Tekijä(t) Helena Laine	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 66	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Esihenkilötyön kehittäminen hoitotyöntekijöiden kokemuksellisuutta hyödyntäen		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidaja (YAMK), asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Keski-Suomen hyvinvointialue, sairaalapalvelut Nova, vuodeosastopalvelut		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli vahvistaa vuodeosastojen esihenkilöiden johtamisosaamista ja parantaa työntekijöiden työntekijäkokemusta sekä edesauttaa Sairaala Novan henkilöstön pito- ja vetovoimaa. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilökunnan kokemuksia esihenkilötyöstä ja osallistaa Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilöstä ja esihenkilöitä yhteiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä syntyneiden tulosten pohjalta oli tarkoituksena tuottaa esihenkilötyötä kehittävä toimintasuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa kehittämisoitteena oli konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin työpaja, Learning cafe ja focusryhmähaastattelu menetelmillä. Aineistoanalyysi toteutettiin teemoittelemalla sekä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat esihenkilötyön merkityksellisten, kehittämistä vaativien tulosten liittyvän esihenkilöiden läsnäoloon, tehtäväkuviin, tiedottamiseen ja tiedonhallintaan sekä työvuorosunnitteluun ja perehdytykseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimintasuunnitelma esihenkilötyön kehittämiseksi. Suunnitelman toteuttamisen voidaan nähdä parantavan hoitohenkilöstön kokemusta esihenkilötyöstä ja kehittävä esihenkilötyötä hoitohenkilöstön kokemuksellisuutta hyödyntäen. Kokemuksellisen tiedon mittaamisen ja siitä saatavien tulosten avulla on myös mahdollista parantaa esihenkilöiden johtamisosaamista.</p>		
Asiasanat Esihenkilötyö, työntekijäkokemus, osallistaminen		

Abstract

Author(s) Helena Laine	Type of Publication Master's Thesis, UAS Number of Pages 66	Published 2023
Title of Publication Developing the work of supervisors utilizing the experience of nursing staff		
Degree, Field of Study Master's Degree Programme in Social and Health Care, developer of Customer-oriented Services (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Wellbeing services Country of Central Finland, hospital services Nova, inpatient ward		
Abstract <p>The goal of this thesis was to strengthen inpatient ward supervisor's leadership skills, improve the experience of nursing staff and contribute to the attraction and retention in Hospital Nova. The purpose of the thesis was to find out the nursing staff experiences of supervisor's leadership and participating the Hospital Nova's inpatient ward staff and supervisors in developmental work and to produce an action plan for developing the work of supervisors.</p> <p>The thesis was carried out as a research and development work, where constructive research was the development approach. The study was implemented by workshop, Learning Cafè and focus group interview methods. The research material was analyzed with thematizing and subject-oriented content analysis.</p> <p>The research findings showed that development of supervisor's work was needed mostly in the presence of supervisors, their job descriptions, informing and information management as well as shift planning and orientation. As a result of the thesis was an action plan for the development of supervisor's work. The implementation of the plan was seen to improve the experience of the nursing staff of supervisor's work. Moreover, this was seen to develop supervisor's work by utilizing the experience of the nursing staff. The obtained findings by measurement of experiential knowledge can be used to improve the leadership skills of supervisors.</p>		
Keywords, supervisor's work, experience of nursing staff, participate		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	2
2.1	Tausta ja tarve	2
2.2	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät	3
3	Esihenkilötyön sisältö ja merkitys	4
3.1	Esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla	4
3.2	Esihenkilön rooli.....	6
3.3	Odotuksia esihenkilötyölle	8
4	Työntekijäkokemus esihenkilötyön viitekehyksessä.....	11
4.1	Tunteet työntekijäkokemuksen taustalla	13
4.2	Työntekijäkokemuksen merkitys.....	14
4.3	Työntekijäkokemus esihenkilötyön tukena	16
5	Menetelmälliset lähtökohdat	19
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	19
5.2	Konstrukttiivinen tutkimus	20
5.3	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	21
5.4	Sisällönanalyysi	23
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus	25
6.1	Kehittämistyön aikataulu ja kulku	25
6.2	Kehittämistyön aineiston keruu.....	25
6.2.1	Ensimmäinen Learning cafe-tilaisuus hoitajille	25
6.2.2	Toinen Learning cafe-tilaisuus hoitajille	26
6.2.3	Focusryhmähaastattelu	27
6.2.4	Learning cafe-tilaisuus esihenkilöille.....	28
6.2.5	Työpajatyöskentely merkityksellisistä tutkimustuloksista	28
6.3	Aineistoanalyysi	29
6.3.1	Hoitajien Learning cafe-tilaisuudet	29
6.3.2	Focusryhmähaastattelu	30
6.3.3	Esihenkilöiden Learning cafe-tilaisuus.....	32
7	Tulokset.....	34
7.1	Hoitajien kokemukset.....	34
7.2	Esihenkilöiden kokemukset	47
7.3	Yhteenveto	51
8	Toimintasuunnitelma esihenkilötyön kehittämiseksi.....	53
9	Pohdinta	58

9.1 Tulosten tarkastelu.....	58
9.2 Eettisyys ja luotettavuus	63
9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat.....	65
Lähteet.....	67

Liite 1. Työntekijäkokemuksen merkitys visuaalisesti kuvattuna

Liite 2. Kehittämistyön toteutusaikataulu ja kulku

Liite 3. Teemat

Liite 4. Focusryhmäkeskustelussa esitetyt kysymykset

Liite 5. Saatekirje

Liite 6. Suostumuslomake

Liite 7. Tietosuojailmoitus

1 Johdanto

Terveydenhuollon rakenneuudistukset ja tiukkenevan talouden aiheuttamat säästö- ja tehostamisvaatimukset vaikuttavat henkilöstön työhön, työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen. (Lehto & Viitala 2016, 117–118.) Työympäristöt muuttuvat nopeasti, ja myös ratkaistavat asiat muuttuvat entistä haasteellisemmiksi. Jatkuvat muutokset aiheuttavat epävakautta. Lisähaastetta tuovat henkilöstön eläköityminen ja uuden työvoiman rekrytointivaikeudet. Yhteiskunnan muuttuminen muuttaa myös ihmisten tarpeita. Muutokset haastavat organisaatiota uudistumaan, ja ne on tunnistettu myös kunta- ja hyvinvointialueilla. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2017.)

Hoitoalalla esihenkilötyö on muuttunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana osa-aikaisesta toimijuudesta täysipäiväiseksi hallinnolliseksi työksi, joka on vienyt esihenkilöt kauemmaksi kliinisestä työstä. Organisaatiot ovat laajentuneet ja monimutkaistuneet. Samanaikaisesti esihenkilöiden vastuualueita on laajennettu ja johdettavien määrä on kasvanut. (Frøydis ym. 2023, 134–136.)

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, koska organisaatiot toteuttavat toimintaansa henkilöstön avulla. Työntekijöiden odotukset, arvot ja suhtautuminen työhön ovat vuosien myötä muuttuneet ja tämä on kansainvälinen ilmiö (Pihlainen 2020, 18). Sosiaali- ja terveysala kärsii työntekijävajeesta. Tämän vuoksi työnantajien tulisi tietää, mitä heidän työntekijänsä toivovat työntajaltaan, työyhteisöltään sekä omalta työltään. Työnantajien tulisi myös tietää, millaisia kokemuksia työntekijät heiltä saavat ja millaisia kokemuksia he odottavat. Jokainen työntekijä on kokemuksiansa kautta tärkeä organisaation rakentaja. (Korkiakoski 2019, 23.)

Henkilöstö kokee heidän näkemysten huomioimisen tärkeänä ja arvostuksen osoituksena. (Laurila 2017, 156–158.) Työntekijöitä arvostavalla ja työhyvinvointia tukevalla toiminnalla on tärkeä merkitys henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden kannalta. Positiivinen maine ja imago parantavat alan vetovoimaa. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 105–106.)

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa kehittämisoitteena on konstrukttiivinen tutkimus. Kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa vuodeosastojen esihenkilöiden johtamisosaamista. Tavoitteena on myös parantaa työntekijöiden työntekijäkokeamista ja edesauttaa Sairaala Novan henkilöstön pito- ja vetovoimaa. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilökunnan kokemuksia esihenkilötyöstä sekä osallistaa Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilöstöä ja esihenkilöitä yhteiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä syntyneiden tulosten pohjalta on tarkoituksena tuottaa esihenkilötyötä kehittävä toimintasuunnitelma.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Tausta ja tarve

Sairaala Nova on Keski-Suomen hyvinvointialueen keskussairaala, jonka toiminta käynnistyi vuonna 2021. Keski-Suomen hyvinvointialue vastaa keskisuomalaisen sosiaali- terveys- ja pelastustoimen palveluista. Sairaala Nova tarjoaa 275 000 keskisuomalaiselle erikoissairaanhoidon palvelut ja on Suomen suurin ei-yliopistollinen keskussairaala. Sairaalan Novassa toimii myös perusterveydenhuollon palveluja ja siellä on edustettuina lähes kaikki lääketieteen erikoisalat. Sairaala Novan toiminta on jaettu kuuteen palvelualueeseen, joista kehittämistyön kohteena olevat vuodeosastot toimivat sairaalapalveluiden palvelualueella. (Sairaala Nova 2023.)

Kehittämistyön aihe syntyi käytännön tarpeesta. Sairaala Nova on toimintaympäristönä uusi ja pari vuotta sitten tapahtunut organisaatiomuutos kasvatti esihenkilöiden yksikkömääriä ja siten myös henkilöstömäärää. Myös esihenkilöiden fyysiset työtilat siirtyivät kauemmaksi yksiköistä. Työympäristön muutoksessa esihenkilötyö vaatii jatkuvaa kehittämistä (Lehto & Viitala 2016, 120). Nykyinen esihenkilötoiminta on suunniteltu hyvän johtamisen teorioihin ja johtamiskokemukseen perustuen sekä käytännön muovaamana. Toiminta on suunniteltu esihenkilöiden näkökulmasta, tilanteisiin ja olosuhteisiin sopeuttaen pyrkien hoitotyöntekijöitä ja toimintaa mahdollisimman hyvin palvelevaksi johtamiseksi.

Esihenkilötoiminnan kehittämistarve on noussut henkilöstön tyytyväisyyskyselyissä sekä kehitys- että päivittäiskeskusteluissa. Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suorituskykyyn (Plaskoff 2017, 136–141). Hoitohenkilöstön kokemuksia nykyisestä esihenkilötyöstä, kehittämisideoista sekä odotuksista hyvälle hoitohenkilöstön tarpeita tukevalle esihenkilötyölle ei ole aiemmin kartoitettu. Kansteen (2005, 162) mukaan henkilöstön osallistaminen kehittämiseen ja heidän näkemysten kuuntelu voimaannuttaa ja sitouttaa henkilöstöä ja työyhteisöä työnantajaansa. Henkilöstö kokee mahdollisuuden tulla kuulluksi ja esittää näkemyksiä arvostuksena ja huolenpitona esihenkilöitä. (Laurila 2017, 156–158). Aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen hoitohenkilöstön saatavuus- ja pito- ja vetovoimahaasteiden vuoksi. Keskustelut esihenkilöiden, kollegoiden sekä henkilöstön kanssa vahvistivat aiheen tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Tässä kehittämistyössä esihenkilöillä tarkoitetaan osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Tuloksia tullaan käyttämään esihenkilötyön kehittämiseen ja hyödynnetään esihenkilöiden työkuvienv päivittämisessä hoitohenkilöstön tarpeita huomioivaksi. Viitalan (2021, 23–25) mukaan myös hoitohenkilöstön työtyytyväisyys ja työhyvinvointi lisääntyy, kun he

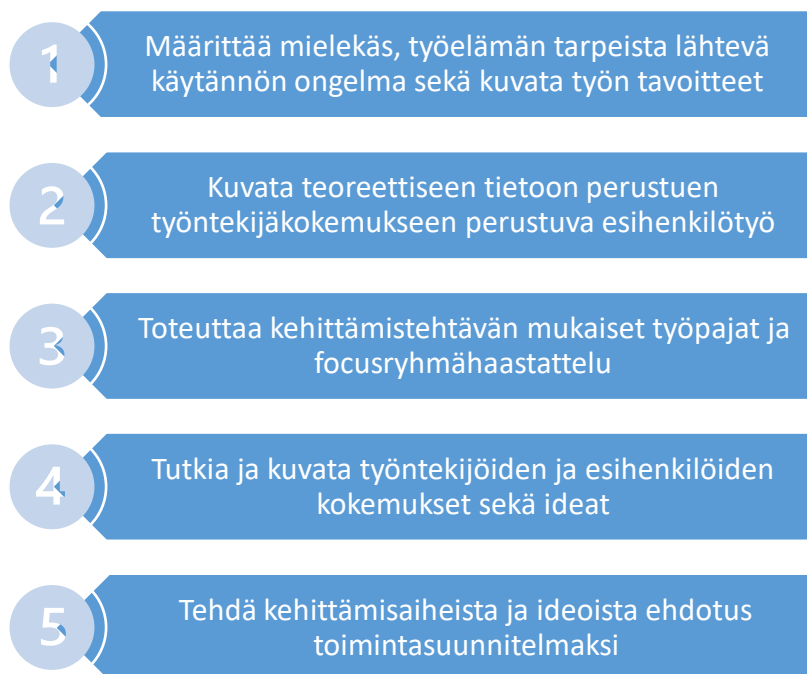
pääsevät vaikuttamaan, heidän kokemuksiaan kuunnellaan ja esihenkilötyötä kehitetään yhdessä.

2.2 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Tämän kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Sairaala Novan vuodeosastojen esihenkilöiden johtamisosaamista. Tavoitteena on myös parantaa työntekijöiden työntekijäkoke-
musta ja edesauttaa Sairaala Novan henkilöstön pito- ja vetovoimaa. Esihenkilöillä tarkoi-
tetaan vuodeosastojen osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilökun-
nan kokemuksia esihenkilötyöstä sekä osallistaa Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohen-
kilöstöä ja esihenkilöitä yhteiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä syntyneiden tulosten
pohjalta on tarkoituksena tuottaa esihenkilötyötä kehittävä toimintasuunnitelma.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämistehtävät on kuvattu kuviossa 1 konstruktivisen
tutkimusprosessin mukaisesti.



Kuvio 1. Kehittämistyön kehittämistehtävät

3 Esihenkilötyön sisältö ja merkitys

3.1 Esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla osastonhoitaja on yleensä hoitajien lähin esihenkilö. Esihenkilötyön keskeiset tehtävät ovat päivittäisjohtaminen, hoitotyön kehittäminen, henkilöstöresurssien sekä talouden hallinta. Esihenkilön päivittäistyössä vaaditaan toiminnan yhteistyö-, johtamis-, viestintä- hoitotyö- ja toiminnan koordinaatiotaitoja sekä uusien työntekijöiden rekrytointitaitoja. Johtamistaidoissa korostuvat luottamuksen saavuttaminen sekä päätöksenteko. (Siirala 2020, 63–65.)

Henkilöstön onnistumisen mahdollistaminen on esihenkilötyön tavoite. Esihenkilötyötä voidaan pitää palvelutehtävänä terveydenhuoltoalan luonteeseen sopien. (Salminen 2014, 67.) Viitalan (2021, 49–50) mukaan esihenkilötyö vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, suoriutumiseen ja osaamisen vahvistamiseen. Lisäksi sillä on vaikutusta henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Esihenkilöt toteuttavat käytännössä henkilöstöjohtamista. Hyvä henkilöstöjohtaminen on kilpailutekijä työntekijöistä kilpailtaessa. Hietämäki (2014, 168) on määritellyt henkilöstöjohtamisen keskeinen tavoitteen olevan henkilöstön sitoutuminen. Eri elämänvaiheissa henkilöstöllä on erilaisia odotuksia ja nämä tulee esihenkilöiden huomioida.

Nurmekselan (2021, 88, 97–98) mukaan osastonhoitajan johtamistoiminnalla, hoitajien työtyytyväisyyden ja potilastyytyväisyyden osa-alueilla sekä lääkepoikkeamien välillä on toisiinsa vaikuttava yhteys. Myös osastonhoitajan hoitohenkilöstömäärä vaikuttaa hoitajien tyytyväisyyteen esihenkilötyöhön ja työilmapiiriin. Osastonhoitajan työ on kompleksista ja sisältää laajoja vastuualueita, joilla on yhteys hoitotyön tuloksiin. Tämän vuoksi esihenkilötyötä voi tarkastella myös hoitotyön laadun ja tulosten näkökulmasta.

Suomessa ja Norjassa tehdyn tutkimuksen mukaan hoitotyöstä nousseilla esihenkilöillä on etua siitä, että heillä on kliininen hoitotyön osaaminen taustalla. Hyvä esihenkilötyö edellyttää osaamisen kehittämistä terveyden- ja hoitotyön näkökulmasta sekä elinikäistä oppimista. Suomessa hoitotyön esihenkilöillä korostuu osaamisen varmistamisessa akateemiset opinnot tai johtamistyöskentely ja Norjassa eri erikoisalojen kurssitoiminta. Hoitotyön johtamistaidot kehittyvät ajan myötä. Työkokemus auttaa selviämään haasteista, kehittää kuuntelukykä ja lisää esihenkilön itseluottamusta. (Frøydis ym. 2023, 134–136.)

Julkisen terveydenhuollon sektorilla esihenkilötyön parhaimmat ominaisuudet ovat sosiaalinen tuki ja vaikutusmahdollisuudet työtahtiin sekä työtapoihin. Sosiaalisella tuella on työhyvinvointia ja työkuorman hallintaa tukeva myönteinen vaikutus. Esihenkilöillä on mahdollisuus etätöihin sekä mahdollisuus ja vapaus tehdä töitä valitsemassaan järjestyksessä.

Esihenkilötyön huonoimmat ja haitallisimmat ominaisuudet ovat liiallinen työmäärä, aikapaine sekä epäselvä työnkuva. Liiallisella työmäärällä on yhteys unen laatuun. Aikapaine ja kiire näkyvät myös unen laadussa, mutta ne johtavat usein lisäksi työn ja muun elämän välisiin ristiriitoihin. Epäselvällä työnkuvalla ja työn kuormittavuuden kokemisella on yhteys. Epäselviä työnkuva voi johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen ja työn tuloksettomuuteen. Nymanin tutkimuksen mukaan esihenkilöistä jopa puolet kokee työnkuvansa epäselväksi, joten työnantajan on tärkeää kiinnittää työnkuvan selkeyttämiseen huomiota. (Nyman 2023, 52–53).

Anderssonin ym. mukaan sairaanhoitajat ja lääkärit kokevat esihenkilötyön itsenäiseksi työksi, mutta sairaanhoitajat tarvitsevat enemmän rakenteellista voimaannuttamista esihenkilöroolinsa ympärille. Sairaanhoitajat kokevat, että heillä on riittävä pätevyys esihenkilötyöhön ja käyttävät tätä asemaa ja osaamista kliiniseen työn kehittämiseen. Lääkärit kokevat esihenkilötyön vaikuttavan lähinnä omaan työhönsä. Molemmat ammattiryhmät kokevat esihenkilötyön merkitykselliseksi mutta vähemmän mielekkääksi kuin kliinisen työn. Psykologinen voimaantuminen esihenkilötyössä voi tapahtua vain, jos esihenkilötyö ei kilpaile kliinisen työn kanssa. (Andersson ym. 2022.) Tämä tutkimus puoltaa sitä, että esihenkilöt on irrotettu kliinisestä työstä johtamistyöhön.

Mustosen (2022, 47, 51) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla henkilöstön keskeiset veto- ja pitovoimatekijät ovat palkkaus, johtaminen sekä työhyvinvointi. Merkittävin näistä teemoista on työhyvinvointi. Avoin ja läpinäkyvä johtaminen sekä tiedolla johtaminen ovat nykypäivää. Johtamisessa tulee huomioida henkilöstön hyvinvointi, vaatimukset sekä näiden muutostarpeet. Kollegiaalinen työilmapiiri lisää pysyvyyttä. Hyvällä ja vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, jolla on vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen ja työstä suoriutumiseen.

Stengårdin ym. (2023, 1, 10) mukaan huonolla esihenkilöjohtamisella on puolestaan suora yhteys sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden sairaspöissaoloja lisäävästi. Vaikka työhön liittyy psykososiaalisia stressitekijöitä, kuten korkea psykologiset vaatimukset tai huono päätösvalta, psykologisilla stressitekijöillä ei ole havaittu yhteyttä sairaspöissaoloihin. Jos psykologisiin stressitekijöihin liittyy väkivaltaa, huono esihenkilöjohtaminen voi lisätä työpaikkaväkivallan ja sairaspöissaolojen välistä yhteyttä.

Sosiaali- ja terveysalalla psykologisella turvallisuudella on yhteys koettuun terveyteen ja se vaihtelee eri ammattiryhmillä. Sairaanhoitajien psykologinen turvallisuus sekä koettu terveys ovat korkeammat kuin lähi- ja perushoitajilla, mutta matalammat kuin lääkäreillä. Yksilötasolla psykologinen turvallisuus koetaan hieman paremmaksi kuin työyhteisötason psykologinen turvallisuus. Esihenkilöasema parantaa psykologisen turvallisuuden tunnetta.

Esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa kaikkien ammattiryhmien psykologiseen turvallisuuteen. (Poltinoro-Salonen 2022, 43–45.)

Hokkanen ja Kokkola (2023, 49–50) ovat kuvanneet psykologinen pääoman näkyvän toiminnassa, asenteessa ja asioihin suhtautumisessa. Se on voimavara, joka vaikuttaa hyvinvointia tukien työniloon, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon toimien myös ongelmien ennaltaehkäisevänä tekijänä. Psykologista pääoman huomioimista terveydenhuoltoalalla tapahtuu, mutta sitä pitää tietoisesti vahvistaa. Liian usein keskitytään vain ongelmiin hyvän huomautuksen sijaan. Lähiesihenkilöt kokevat mahdollisuutensa ja keinonsa vaikuttaa henkilöstön psykologiseen pääomaan vahvoiksi ja se on helppo liittää oman työn arkeen. Henkilöstö ja esihenkilöstö kokevat saavansa työssä itseluottamusta vahvistavia kokemuksia usein, mutta toiveikkauksia harvemmin. Asenteet ja tunteet tarttuvat, joten myös esihenkilön psykologien pääoma vaikuttaa henkilöstön psykologiseen pääomaan.

Nurmeksela (2021, 95–96) on tutkinut väitöskirjassaan osastonhoitajan johtamistoimintaa. Tulosten mukaan osastonhoitajat uskovat sosiaali- ja terveydenhuollossa tulevaisuuden johtamisen olevan jaettava, missä päätökset tehdään moniammatillisissa tiimeissä ja vastuut jaetaan. Esihenkilötyössä henkilöstöjohtamisen rooli lisääntyy entisestään. Henkilöstöjohtamisessa painottuvat työhyvinvointi ja rekrytointi, joilla pyritään alan vetovoimaisuutta lisäämään. Osastonhoitajan johtamistoiminnassa painottuu strateginen suunnittelu. Jaetun johtajuuden rinnalla esihenkilötyössä näyttäytyvät näyttöön perustuva johtaminen, ennakkoiva toiminta ja vetovoimaisuuteen liittyvä tekijät.

3.2 Esihenkilön rooli

Esihenkilöillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on johdettavana työntekijöitä. Hoitotyön johtamisessa esihenkilön tehtävä on keskeinen, sillä hän vaikuttaa siihen, miten työyksikössä perustehtävä toteutetaan ja tavoitteet saavutetaan. Lisäksi hän vastaa työyksikön palvelun laadusta. Hoitotyön esihenkilön työssä korostuu ihmisten johtaminen. Johtamistehtävän haasteellisuutta lisää johdettavien suuri määrä sekä alan luonne, jossa perimmäisenä perustehtävänä on ihminen ja hänen terveytensä tai sairauden hoito. (Kanste 2005, 21–24.)

Myös Viitalan & Koivusen (2014, 151–152) mukaan esihenkilöillä on merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa sekä sen laadun varmistamisessa. Esihenkilöt suunnittelevat oman alueensa työvoimatarvetta, kohdentavat työpanosta, toimivat budjettitietoisesti budjetin rajoissa, rekrytoivat, perehdyttävät, arvioivat alaistensa suoritusta, palkitsevat, arvioivat ja kehittävät osaamista ja järjestävät koulutuksia, huolehtivat työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, ratkovat työntekijöiden välisiä ongelmia, tekevät työsopimuksia, hyväksyvät laskuja,

huolehtivat vuosilomista, käyvät kehityskeskusteluja ja niin edelleen. Näiden lisäksi esihenkilön tärkein tehtävä on ihmisten johtaminen. Sitä odottavat erityisesti hänen työntekijänsä.

Esihenkilö ja alaisuudet ovat kontekstisidonnaisia, sillä niihin vaikuttavat toimintaympäristö ja sen muutokset. Toimiva esihenkilön ja alaisen välinen suhde on johtajuuden perusta ja se toteutuu esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutusprosessissa. Koska suhteeseen vaikuttavat sisäiset tekijät ja fyysinen ja sosiaalinen konteksti, organisaatiossa tulee tunnistaa esihenkilö – alaisuuteita kehittäviä tilanteita ja tukea niitä. Lisäksi tulee kuunnella osapuolten odotuksia ja toiveita sekä mahdollistaa kommunikointia. (Kangas 2021, 281–282.)

Peter (2021, 10–11) on tutkinut esihenkilötyön laatua ja esihenkilön käyttäytymistä ja todennut niiden vaikuttavat työntekijöiden työperäisen stressin kokemiseen sekä terveydenhuollon ammattilaisten työssä pysymiseen. Esihenkilön tarjoama tuki, asianmukainen paljuttaminen, työn parempi ennustettavuus, positiivisuuden strategia sekä esihenkilön tunteiden hallinta ovat tärkeitä esihenkilötyön laatutekijöitä. Myös työn joustot ja vaikutusvalta esimerkiksi työvuorosuunnitteluun ovat välttämättömiä esihenkilöiden tukitoimia työntekijöiden jaksamisen turvaamiseksi ja pysymiseksi terveydenhuoltoalalla.

Hytönen & Kyöstiä (2021, 47–50) ovat tutkimuksessaan todenneet esihenkilöiden tarvitsevan tunnejohtamisen taitoja, koska niin myönteiset kuin kielteiset tunteet ovat läsnä päivittäin. Henkilöstön tunteiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen vaativat ihmisten ja tilanteiden lukutaitoa. Tunnejohtaminen vaatii esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta, mutta se myös synnyttää luottamusta. Hyvä tunnejohtaminen luo turvallista ja vuorovaikutteista ilmapiiriä. Esihenkilöt kokevat, etteivät he voi oman roolinsa vuoksi näyttää tunteita samalla tavalla kuin työntekijät, vaikka kaikkien asiallinen tunteiden ilmaisu on sallittua. Esihenkilöltä vaaditaankin omien tunteiden tunnistamista, jotta pystyy johtamaan muiden tunteita.

Salmisen (2014, 253, 342, 347) mukaan esihenkilötyössä korostuu luottamus. Mitä vahvempi työntekijöiden luottamus esihenkilöön on, sitä helpompi esihenkilön on muutoksia tai johtamistehtävää toteuttaa. Se myös parantaa henkilöstön suorituksia ja vastuunottoa. Luottamus pitää esihenkilön ansaita omalla toiminnallaan ja ylläpitää sekä vahvistaa päivittäin. Demirhan ym. (2020, 389) ovat tutkimuksessaan todenneet myös sairaanhoitajien ja esihenkilöiden välisen motivaation korreloivan toistensa kanssa. Mitä motivoituneempi esihenkilö on, sitä parempi on sairaanhoitajien työmotivaatiotasoa. Vastaavasti sairaanhoitajien työmotivaatio vaikuttaa esihenkilöiden työmotivaatiotasoon.

Transformationalista johtamista toteuttavat esihenkilöt ovat sitoutuneempia työhön kuin autoritaarisesti toimivat. Sitoutuneet esihenkilöt ovat tarmokkaita ja omistautuneita tehtäviinsä. Nämä näkyvät johtajien energiana, sinnikkyytenä, inspiraatioina ja parempana

jaksamisena. Työhön sitoutuminen liittyy myös positiivisesti esihenkilöiden kyky luovaan toimintaan. Esihenkilön työhön sitoutuminen ja kyky luovuuteen parantavat organisaation tuottavuutta ja pidemmällä aikavälillä työtyytyväisyyttä. (Juyumaya & Torres 2023, 45.)

Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat enimmäkseen samat tekijät kuin työntekijöilläkin. Näitä ovat hyvä työyhteisö, positiivinen palaute ja sosiaalinen tuki. Esihenkilöiden kohdalla omalta esihenkilöltä saatu ammatillinen tuki on keskeistä. Esihenkilöiden kohdalla on myös tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilön yksilöllisiin tekijöihin kuten työstä toipumiseen. Organisaatiolta vaaditaan näiden tekijöiden tunnistamista ja huomiointia työtä ja työmäärää suunnitellessa. (Herttuala 2020, 645).

3.3 Odotuksia esihenkilötyölle

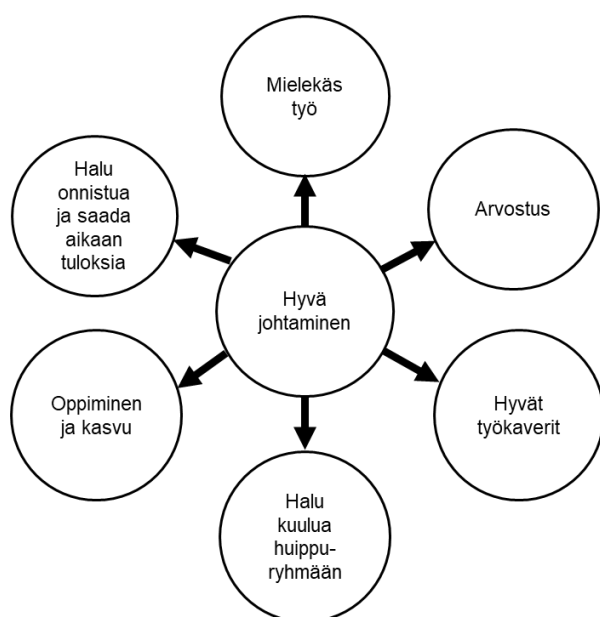
Esihenkilötyöhön kohdistuu paljon odotuksia. Henkilöstö odottaa esihenkilöiltä selkeitä päätöksiä ja päätösten perusteluja sekä työn- ja vastuunjakoa, riittävää resurssointia sekä järkeviä tehtäväkokonaisuuksia. Esihenkilön läsnäolo koetaan tärkeäksi. Palaute, motivointi, avoimuus, tuki, kannustus, keskustelu- ja muutoksiin liittyvä vaikutusmahdollisuus korostuvat työntekijöiden odotuksina esihenkilötyölle. (Salminen 2014, 238–239.)

Eriyisesti kuntasektorilla esihenkilötyöltä odotetaan vuorovaikutteista, valmentavaa johtajuutta, jossa henkilöstöllä on osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tähän liittyy myös odotukset asiantuntemuksen hyödyntämisestä sekä palautteen ja tuen saamisesta. Esihenkilöiden edellytetään jalkautuvan työntekijöiden pariin kuuntelemaan ja ottamaan työntekijöiden asian vakavasti. Tämä korostuu etenkin Y-sukupolven kanssa, joka edellyttää esihenkilöiltä läsnäoloa, kannustavaa ja vuorovaikutteista johtamistyyliä. (Lehto & Viitala 2016, 125–126.) Lisäksi hyvään esihenkilötyöhön liitetään selkeää ja tasapuolista viestintää. Ilmapiiirin odotetaan olevan niin avoin, että jokainen uskaltaa kertoa oman mielipiteensä. Hyvän esihenkilön oletetaan myös tuntevan alaisensa. (Karjalainen 2019, 54–55.)

Eri ikäisten työntekijöiden odotukset esihenkilötyölle vaihtelevat. Hietamäen (2014, 169–170) mukaan sairaanhoitajien ja lääkäreiden nuorin sukupolvi, joka on valmistunut työelämään 2000-luvulla ja jota Y-sukupolveksi kutsutaan, odottaa kannustavaa ja ammatillista kasvua tukevaa sekä sitoutumista edistävää lähijohtamista. He odottavat jatkuvaa palautetta työstään sekä keskustelumahdollisuuksia lähijohtajan kanssa kokemuksistaan. Nuorilla lääkäreillä ja hoitajilla uuden oppiminen vaatii niin paljon voimavaroja, etteivät he kaipaa lisähaasteita töihin. Sama toistui ”ruuhkaisissa” elämänvaiheissa, missä ulkopuolinen elämä vie runsaasti voimavaroja. Sopiva osaamisen ja työn vaatavuuden suhde on erityisesti nuoren sukupolven kohdalla tärkeää. Keskimäinen X-sukupolvi on valmistunut työelämään 1990-luvulla. X-sukupolvi korostaa eettisiä lähtökohtia. Heille on tärkeää

tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä kaikkien tasapuolinen osallistaminen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työltä kaivataan haasteita ja mahdollisuutta kehittämis- ja tutkimustyöhön sekä arvostamista palkalla. Tämä sukupolvi on kriittisin terveydenhuollon nykyistä johtamista kohtaan. Esihenkilön läsnäoloa ei kaivata, kunhan hän on tarvittaessa saatavilla. Vanhin sukupolvi, joka on aloittanut työelämässä 1970–80-luvulla, odottaa arvostusta heidän vahvalta osaamiseltaan. Arvostuksen odotetaan näkyvän heidän mielipiteiden kuunteluna ennen päätöksentekoa. Työuran aikana mahdollistettu osaamisen kehittäminen edistää heidän työhönsä sitoutumista.

Juutin mukaan hyvän johtamisen osatekijät ovat kuviossa 2. Esihenkilö voi vaikuttaa työilmapiiriin näiden johtamisen osatekijöiden kautta tukemalla näiden johtamiselle asetettujen toiveiden ja odotusten toteutumista. (Juuti 2016, 28.)



Kuvio 2. Hyvän johtamisen osatekijät (mukaillen Juuti 2016, 28)

Henkilöstön lisäksi esihenkilötyölle tulee odotuksia myös muuttuvasta toimintaympäristöstä. Digitalisaatio on tullut ja tulee entistä vahvemmin vaikuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollossa jokaisen työhön. Se muuttaa työtapoja ja edellyttää digiosaamista. Esihenkilöt ovat avainasemassa, sillä he toimivat muutosagentteina digitaalisten palvelujen edistämässä, käyttöönotossa sekä henkilöstön osaamisen varmistamisessa. Esihenkilöiden ja digiammattilaisten asenteilla sekä tuella on myös merkittävä vaikutus henkilöstön motivaatioon ottaa teknologiaa käyttöön. (Häyrinen 2020, 88; Jauhiainen ym. 2020, 94–95, 102.)

Lundenin (2022, 84–86) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset edellyttävät osaamisen uudistamista ja näyttöön perustuvan toiminnan johtamista. Esihenkilöt pitävät näyttöön perustuvaa toimintaa tärkeänä, mutta ovat omasta näyttöön

perustuvasta osaamisestaan epävarmoja. Tämän vuoksi näyttöön perustuvan toiminnan implementointi jää puutteelliseksi. Esihenkilötyössä osaamisen johtamista häiritsevät äkilliset muutostilanteet, jotka aiheuttavat esihenkilöillä toiminnan priorisoimista osaamisen johtamisen kustannuksella. Esihenkilötyön osaamisen vahvistamiseksi tarvitaan lisää täydennyskoulutusta sekä uudenlaisia ratkaisuja näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi.

Pihlainen on tutkinut väitöskirjassaan tulevaisuuden johtamisen vaateita. Muuttuva toimintaympäristö vaatii myös johtamisajattelun mukautumista, entistä laaja-alaisempaa näkemystä ja avartumista ammatillisista silloista. Tulevaisuudessa johtamisessa tarvitaan organisaatorajoja ylittävää yhteistyötä ja parempaa kokonaisuuksien hallintaa. Nämä edellyttävät vahvoja viestintä, neuvottelu ja ristiriitojen ratkaisutaitoja sekä oman johtamisosaamisen reflektiotaitoja. (Pihlainen 2020, 18.)

4 Työntekijäkokemus esihenkilötyön viitekehyksessä

Tapiolan mukaan työntekijäkokemus muodostuu esihenkilötyön, asiantuntijan ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Se edellyttää, että työntekijät kokevat vuorovaikutustilanteissa merkityksellisyyttä, yhteyttä ja arvostusta (Tapiola 2023, 74). Korkiakoski puolestaan on todennut työntekijäkokemuksen olevan työntekijän kokonaisvaltainen näkemys työnantajasta. Se syntyy tunteiden, vuorovaikutuksen ja mielikuvien perusteella. (Korkiakoski 2019, 21.) Pietiläisen & Syväjärven mukaan koettu todellisuus muodostuu ihmisen tuntemuksista ja tulkinnoista niin työyhteisöstään kuin johtamisesta. Kokemukset syntyvät ihmisten ollessa tekemisissä toistensa kanssa. Kokemuksellisuutta voidaan hyödyntää osallistavan johtamisen keinoin. Kokemuksellisuuden kehittämisen merkitys on ymmärretty lisääntyvästi organisaation ja yksilön työhyvinvoinnin menestystekijänä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 15–16.)

Pietiläinen & Syväjärvi (2019, 16) ovat jaotelleet kokemuksellisuuden kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat sanaton, sosiaalinen ja luomusten ulottuvuus. Sanaton ulottuvuus viittaa tuntemuksiin ja hiljaiseen tietoon. Sosiaalinen ulottuvuus muodostuu vuorovaikutuksessa, jossa luodaan merkityksiä kokemuksia jakamalla. Luomusten ulottuvuus tarkoittaa kokemusten ja merkitysten avulla luotuja palveluita ja toimintatapoja.

Muotoiluajatteluun liittyvä asiakaskokemuksen merkitys on tunnustettu menestystekijäksi. Vastaavasti on alettu ymmärtää työntekijäkokemuksen merkitystä henkilöstöjohtamisen lähestymistapana. Työntekijöiden kokemusten laatu vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Työnantajien tarjoamat aineelliset edut eivät johda pitempiaikaiseen työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden kokemuksen huomioivassa lähestymistavassa työntekijöiden tarpeet, toiveet, pelot ja tunteet tulee tuntea hyvin. Tämä edellyttää keskusteluja ja yhdessä tekemistä ja sitä kautta huolenpidon osoittamista. Työntekijöiden tyytyväisyyskyselyt antavat vain pintapuolisen ymmärryksen. Työntekijäkokemusta arvostava lähestymistapa antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua ja tuoda omat näkemyksensä esille, luoda ymmärrystä ja rakentaa yhteistyötä. Työntekijäkokemus rakentuu koko ajan ja se vaatii ponnisteluja. Työntekijät eivät ole vain resurssi vaan merkityksellisiä, määrätietoisia, oppivia ja kokevia ihmisiä. (Plaskoff 2017, 136–141.)

Työntekijäkokemusta ja sitoutumista käytetään joskus synonyymeinä, mutta niillä on eri merkitys. Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, sitoutuminen on siis työntekijäkokemuksen tuote. Kokemuksella on todettu olevan kumulatiivinen vaikutus. (Pangallo ym. 2022, 46.) Pangallo ym. (2022, 55) ovat tutkineet sairaanhoitajien ja lääkäreiden työntekijäkokemuksen muodostumista. Tutkimuksen mukaan terveydenhuollon työntekijäkokemuksen keskeisiksi tekijöiksi nousevat kunnioittava kohtelu, mikä voi ilmetä

kuunteluna, päätöksentekoon osallistamisena sekä turvallisuudesta huolehtimisena. Kokemukseen vaikuttavat keskeisesti myös strateginen suuntautuminen, työ- ja perhe-elämän tasapaino sekä kehittymismahdollisuudet. Näillä kokemuksilla on positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Suurin ero lääkäreiden ja hoitajien kokemusten välillä on aikomuksessa jäädä alalle, missä sairaanhoitajilla on merkittävästi huonommat tulokset.

Peter ym. (2021, 11) on tutkinut työhön sitoutumista. Tutkimuksen mukaan terveydenhuoltoalalla työntekijöiden koti- ja työelämän tasapainon huomioiminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen tai työn jättämiseen. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunniteluun ja yksilöllisten mieltymysten huomiointi työvuoroissa ovat keskeisiä esihenkilötyön toimenpiteitä. Terveydenhuollon ammattilaisten keskuudessa työ- ja yksityiselämän konfliktiriskiä lisäävät korkeat työn vaatimukset ja liiallinen työmäärä, heikko työyhteisön tuki sekä tunteiden piilottamisen tarve.

Tapiolan (2023, 74) tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta sitouttaminen, yhdenvertaisuuden vaaliminen, luottamuksen rakentaminen ja yksilöiden ymmärtäminen ovat keskeistä esihenkilötyössä. Lisäksi korostuu organisaation yhteisöllisyyden vaaliminen. Uutela (2019, 127–129, 144) on tutkimuksessaan osoittanut esihenkilön arvostavan käyttäytymisen työntekijöitä kohtaan lisäävän yhteisöllisyyden kokemusta, luottamuksellista ilmapiiriä, luottamusta esihenkilöön ja työn mielekkyyden kokemusta.

Laurila (2017, 156–158) tutkimuksessaan selvittänyt, että henkilöstö kokee heidän näkemysten huomioimisen arvostuksen osoituksena esihenkilöiltä. Osallistuminen päätöksentekoon tai päätöksen lopputulos ei ole niin merkityksellistä kuin se, että on mahdollisuus tulla aidosti kuulluksi ja mahdollisuus esittää avoimesti näkemyksiä. Muutoksessa henkilöstön tulee kokea, että esihenkilö on heidän tukenaan, välittää alaiensa näkemyksistä, puuttuu epäkohtiin ja pitää heidän puoltaan.

Routin (2018, 70) opettajille tekemän tutkimuksen mukaan osallistaminen lisää opettajien arvostuksen ja kunnioituksen kokemusta, mutta tämä on sovellettavissa myös muihin ammattiryhmiin. Esihenkilön arvostus ilmenee hänen keskustellessa ja tiedustellessa työntekijöiden mielipiteitä, erilaisia perusteluja sekä kuuntelemalla henkilöstöä. Esihenkilö pystyy tarvittaessa myöntämään myös olleensa väärässä. Osallistaminen päätöksentekoon vaikuttaa opettajien kokemukseen positiivisesti.

Arnoldin 2018 mukaan johtajille ja henkilöstöhallinnon edustajille palautteen tai henkilöstökokemuksen kysyminen on vaikeaa, sillä he pelkäävät saavansa epärealistia pyyntöjä ja kysymyksiä. He ajattelevat, että jos he eivät osaa vastata, niin työntekijät ymmärtävät sen tiedon pimittämisenä tai sitten heidän on tehtävä kaikki mitä työntekijät pyytävät. Arnoldin mukaan asiantuntijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että on parempi hakea palautetta ja olla

rehellinen siitä mitä ei tiedä. Pelkästään vuosittaiset henkilöstökyselyjen tulokset eivät riitä palautteen luotettavuuteen.

Myös työnantajan näkemys henkilöstöstä on muuttunut ajanjaksojen mukaan. Teollisuuden aikakaudella työntekijät nähtiin vain resurssina ja työn tuottavuus oli tärkeintä. Vasta 1980-luvulla tietotyön kehittyessä on alettu kiinnittää huomiota työntekijöiden tyytyväisyyteen, kun on huomattu, että tyytyväinen työntekijä tuottaa paremmin ja on sitoutunut organisaatioon. 2000-luvun jälkeen on alettu entistä enemmän kiinnittää lisäksi huomiota myös työntekijöiden motivaatioon ja viihtymiseen, sillä henkilöstökokemuksella tai -fiiliksellä, on todettu olevan suora yhteys asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2019, 22–23.)

4.1 Tunteet työntekijäkokemuksen taustalla

Tunteet ovat kokemusten ytimessä. Ne rakentavat niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Tunteet ovat yksilöllisiä, tämän vuoksi eri ihmiset voivat kokea samat asiat eri lailla. Tunteet rakentuvat vuorovaikutuksessa ja niihin vaikuttavat aiemmat kokemukset. Sosiaalisen luonteen vuoksi ne tarttuvat helposti sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksen kautta. Tunteet vaikuttavat laajasti ja ovat monimutkaisia hallita vaikuttaen myös käyttäytymiseen. Kokemuksilla, tunteilla ja vuorovaikutuksella on läheinen yhteys. Tutkimuksissa keskitytään yleensä positiivisiin tunteisiin, mutta erityisesti negatiiviset tunteet tulee tunnistaa paremmin, sillä kokemuksiin vaikuttavat tunteiden vuoristoradat. (Kuuru ym. 2022, 4, 13–14.)

Marin (2021, 136–146, 157–159) tutki väitöskirjassaan tunteiden merkitystä organisaatiossa ja muutosten kilpailutekijänä. Tutkimus vahvistaa tunteilla olevan vahva merkitys kokemukseen. Tutkimuksessa korostuu yhteisöllisyyden ja me-hengen tunteen merkitys, joka vahvistaa positiivisia kokemuksia organisaatiosta. Välittäminen koetaan tunneperäiseksi vastuuksi organisaation jäsenistä. Tällainen ihmisläheisyyden tunne vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta. Tutkimuksessa korostuu myös tunnejohtajuus, jonka perusteella organisaatiossa tulee pyrkiä tukemaan myönteisesti vaikuttavia tunnesisältöjä, jotka johtavat myönteisiin kokemuksiin. Nämä korostuvat erityisesti muutostilanteissa.

Laurilan (2017, 25–26) mukaan johtamisessa usein painottuvat toiminta- ja tavoitekeskeisyys ja tunteet jäävät huomioimatta. Kaikki muutokset kuitenkin herättävät erilaisia tunteita. Isoihin muutoksiin liittyy helposti negatiivisia tunteita, jotka usein tulkitaan muutosvastarinnaksi. Tämän vuoksi esihenkilöiden tulee suunnata muutostilanteessa henkilöstönsä toimintaa ja tunteita kohti tavoitteita.

Ikävalko ym. 2020 ovat tutkineet tunteiden merkitystä työssä ja muutoksessa tunnetoimijuuden näkökulmasta. Tunteilla on merkittävä voima organisaatiossa. Tunnetoimijuus tarkoittaa kaikenlaisten tunteiden sallimista työpaikoilla ja niiden käsittelyä positiivisia tunteita

vahvistaen sekä tunteiden tietoista käyttöönottoa. Tutkimuksen perusteella tunnetoimijuu-
della on positiivinen yhteys työn imuun, organisaation muutokseen sitoutumiseen ja toteut-
tamiseen. Työntekijöillä on sitä positiivisempi näkemys kaikkiin asioihin ja muutoksiin, mitä
enemmän he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työpaikalla tunteisiin. Tunnejohtajuus kan-
nattaa sitoa työpaikalla osaksi toimintaa ja kehittämistä. (Hökkä ym. 2020, 115–117, 125.)
Kolari 2011 mukaan tunneälykäs johtaja pyrkii voimaannuttamaan ja vahvistamaan henki-
löstönsä myönteisiä tunteita vuorovaikutuksen ja tilannetietoisuuden avulla. Tunneälykäs
johtaja pyrkii ymmärtämään henkilöstönsä kokemuksia ja niiden taustalla vaikuttavia tapah-
tumuksia. (Kolari 2011, 5–6, 65.)

Leen & Jangin (2020, 26) mukaan sairaanhoitajien tunteilla ja työtyytyväisyydellä on todettu
olevan selvä yhteys. Tunteet toimivat välittäjänä työn ja työtyytyväisyyden välillä. Hoitoalalla
hyvinvointi ja työtyytyväisyys eivät muodostu pelkästään yleisesti työtyytyväisyyttä lisää-
vistä tekijöistä tunteiden vahvan vaikutuksen vuoksi. Vaikka tutkimus on tehty Etelä-Kore-
assa, on se yleistettävissä myös muiden maiden sairaanhoitajien tunnekokemuksiin.

Hyvä työntekijäkokemus on useamman asian summa. Hyvä kokemuksen aineksia ovat
hyvä johtaminen, työtyytyväisyys, työyhteisön kulttuuri sekä työmotivaatio. Motivaatioteki-
jät, kuten vastuu, työsuoritusten arvostaminen sekä ammatilliset kehittymismahdollisuudet,
vaikuttavat vahvasti työtyytyväisyyteen, mutta työyhteisön ihmissuhteilla ja ilmapiirillä on
kuitenkin vielä merkittävämpi vaikutus. Yhteenkuuluvuuden tunne lisää viihtyisyyttä ja sallii
myös epäonnistumiset. Yhteiset keskustelut, käytännön tuki ja huomio kiireessäkin lisäävät
työmotivaatiota. Näihin kaikkiin voidaan hyvällä johtamisella vaikuttaa, vaikka hyvä johta-
juus tarkoittakin jokaiselle vähän eri asioita ja siten myös hyvä työntekijäkokemus muodos-
tuu jokaiselle eri asioista. Organisaatioiden on tärkeää tiedostaa, että hyvän työntekijäko-
kemuksen eteen on nähtävä vaivaa ja kuunneltava työntekijöitä. (Karjalainen 2019, 55–56.)

4.2 Työntekijäkokemuksen merkitys

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan työhyvinvointia on työntekijän kyky suoriutua päivit-
täisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi rakentuu työntekijän fyysisestä, henkisestä ja sosiaa-
lisesta kunnosta sekä työympäristötekijöistä kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Työhy-
vinvointi ilmenee työn mielekkyyden kokemuksina sekä työn imuna. Työn imun kokemusta
monipuolisten työtehtävien lisäksi vahvistavat saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuu-
det ja hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnilla on vaikutus sairaslomiin, ilmapiiriin, vaihtuvuu-
teen sekä potilaiden palvelukokemuksiin. (Viitala 2021, 43–44.)

Työterveyslaitoksen mukaan työn tulee olla mielekästä, palkitsevaa ja elämänhallintaa tu-
kevaa. Työn hallinnan tunteeseen voidaan vaikuttaa järkevilla työkokonaisuuksilla, selkeillä

tavoitteilla, mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä sekä työpaikan asioihin sekä kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksilla. Työntekijä on sitä tyytyväisempi, mitä paremmin hän voi näihin vaikuttaa ja vahvistaa työn hallinnan tunnetta. (Viitala 2021, 157, 161.)

Työn mielekkyys vaikuttaa motivoitumiseen. Motivoitunut ihminen pyrkii työssään hyvään suoritukseen. Motivaatioon tulee luoda edellytyksiä, koska siihen ei pysty vaikuttamaan suoraan. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa työ ja aikaansaannokset tuovat tyydytyksen kokemusta työntekijälle. Ulkoisessa motivaatiossa taloudelliset palkkiot, arvostus, sosiaaliset suhteet tai turvallisuus tuovat työmotivaation kokemusta. Motivointi on haasteellista, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista. Työmotivaatiota heikentävät muun muassa huonosti organisoitu työ sekä huono esihenkilötyö. (Viitala 2021, 41–42.)

Osallistumisen kautta henkilöstö kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen tavoitteiden toteuttamista. Luottamuksellisessa esimies ja alaisuudessa kumpikin osapuoli kokee saavansa ja antavansa toisilleen. Suhde on vastavuoroinen ja oikeudenmukainen. Se näytetään keskusteluissa ja toiminnassa avoimuutena ja rehellisyytenä ja vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Henkilöstön mukaanotto esihenkilötyön kehittämiseen on luottamuksen ja arvostuksen osoitus esihenkilöiltä. (Viitala 2021, 171.)

Viitala (2021, 46–47) on kuvannut sitoutumisen olevan psykologinen suhde työpaikkaan. Jos suhde on hyvä, työntekijä on sitoutunut työpaikkaansa ja kynnys lähteä pois on matala. Psykologisella suhteella on yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen. Työntekijän myönteinen kokemus työn kuormittavuudesta, kuulluksi tulosta, johtamisesta, palkitsemisesta, kehitysmahdollisuuksista, työn ja perheen yhteensovittamisesta ja uskosta työpaikan tulevaisuuteen parantavat työtyytyväisyyttä ja edistävät sitoutumista. Työntekijän sitoutuminen edellyttää vastaavaa sitoutumista myös työnantajalta.

Lögde ym. (2018, 318) mukaan työstä saadut kokemukset vaikuttavat työntekijän työssä pysymiseen. Sairaanhoidajat ovat työhönsä sitoutuneita ja päätös irtisanoutua ei yleensä tapahdu hetkessä vaan on pidemmän ajan prosessi. Suurimpia töistä irtisanoutumisen syitä ovat esihenkilön vähättelevä asenne tai välinpitämättömyys, mikä näkyy siinä, että esihenkilöä ei näy, hän ei kuuntele tai ei aja henkilöstön etua sekä työkavereiden huono käytös ja kohtelu. Muita työn jättämistä vahvistavia kokemuksia ovat epäinhimilliset työolosuhteet sekä vapauden puute päättää työ- ja perhe-elämän suhteesta.

Kevan 2013 teettämän tutkimuksen mukaan työilmapiiri on tärkein asia, joka innostaa jatkamaan työssä. Työilmapiiri rakentuu mukavista työkavereista, hyvästä johtamisesta ja medlemminpuolisesta arvostuksesta ja välittämisestä. Työilmapiirin lisäksi vaikutusmahdollisuudet edistävät sitoutumista työhön. Myönteinen ilmapiiri lisää tyytyväisyyden kokemusta.

(Mäkisalo-Ropponen 2016, 49–50.) Työntekijäkokemuksella on useita, merkittäviä vaikutuksia. (Liite 1)

Niinihuhta ym. (2022, 471) mukaan hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja stressin välillä ei ole todettu yhteyttä. Lähes puolet esihenkilöistä on kokenut stressiä usein tai aina, mutta silti he kokevat työhyvinvointinsa hyväksi. Hoitotyön esihenkilöillä stressin muuttamista negatiivisvaikutteiseksi estää muun muassa johtamisosaaminen ja korkea koherenssitunne. Tämän tutkimus osoittaa, että työhyvinvointia ei pidä arvioida yhden tekijän perusteella.

Myöskään työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen välillä ei ole todettu esihenkilöiden kohdalla korrelaatiota, vaikka aikaisemmat tutkimukset ovat näin todenneet. Hoitotyön esihenkilöillä työhön sitoutuminen liittyy iloon, kun saa tehdä työnsä hyvin. Ilo liittyy läheisesti työhyvinvointiin, mutta sen merkitys on hieman erilainen. Hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointia ja sitoutumista voidaan edistää parantamalla heidän työolojaan lisäämällä itsemääräämisoikeutta ja edistämällä yhteistä ja osallistavaa johtamista sekä mahdollisuutta osamisen kehittämiseen. (Niinihuhta ym. 2022, 468.)

4.3 Työntekijäkokemus esihenkilötyön tukena

Tapiola (2023, 71–72, 75) on määritellyt työntekijäkokemuksen kehittämisen ja johtamisen perustuvan organisaation käyttäytymis-, johtamis- ja toimintaperiaatteiden, strategisten tavoitteiden sekä työntekijäkokemusta koskevan diskurssin pohjalle. Organisaatiotaso määrittelee strategiassaan perustan, jonka avulla esihenkilöt voivat työntekijäkokemusta johtaa ja ne työntekijäkokemuksen tavoitteet ja toimenpiteet, joilla työntekijäkokemuksen muodostumista tuetaan ja henkilöstöä osallistetaan työntekijäkokemustyöhön. Esihenkilötyön tehtävänä on viedä organisaation linjaamia periaatteita käytäntöön. Työntekijäkokemuksen johtaminen edellyttää tietoa työntekijäkokemuksen tilasta. Esihenkilön työväline työntekijäkokemuksen johtamisen toteuttamiseen on säännöllinen työntekijäkokemuksen mittaaminen ja tulosten seuranta. Työntekijäkokemuksen mittaaminen mahdollistaa sen johtamisen.

Työntekijäkokemuksen mittaaminen kertoo ajantasaista tietoa kokemuksen tilasta, mutta se myös antaa tilaisuuden keskustella tuloksista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Tällainen tulosten avoin käsittely vahvistaa organisaatiossa työntekijäkokemuksen läpinäkyvyyttä ja merkityksen ymmärtämistä. Hyvä työntekijäkokemuksen tarjoavassa organisaatiossa työntekijät kokevat arvotusta ja tuntevat oikeudenmukaista kohtelua. Työntekijäkokemuksen johtaminen tapahtuu osana ihmisten johtamista, jossa yksilöä kuunnellaan ja samalla ajatellaan yhteisön etua. (Tapiola 2023, 72, 74.) Gallen (2017, 66–67) kaupan alalle tekemän tutkimus vahvistaa, että tunneperäiset tekijät kuten kokemus henkilöstön halusta

ratkaista palvelutilanteessa ongelma, koettiin erittäin tärkeiksi asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Niillä todettiin olevan vaikutuksia myös suositteluun ja uskollisuuteen. Vaikka tutkimus on tehty kaupan alalle, on kokemuksellisuuden merkitys sovellettavissa myös muille aloille.

Tapiolan (2023, 75) mukaan työntekijäkokemuksen johtamisessa on todettu haasteelliseksi lähijohtamisen mahdollisuus tunnistaa ja vaikuttaa ulkoisiin työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi erityisesti pienten yksiköiden työntekijäkokemuskyselyjen tulosten käsittely ja käsittelytapa on todettu haasteelliseksi. Etätyö on tuonut uudenlaisia haasteita työyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Yhteisöllisyys vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja yhteisöllisyyden vaalimisen keinot on todettu ongelmallisiksi etätyön yleistyttyä.

Tietomyönteinen kulttuuri, johon kuuluu tiedon arvostaminen, hyödyntäminen ja jakaminen, on organisaatiossa tärkeää. Tämä tukee myös oppimiskulttuurin kehittymistä. Tietomyönteisyys arvona toimii organisaatiotasolla strategisena tavoitteena ja toiminnan ohjaajana. Yksilötasolla tietomyönteisyys toimii motivaattorina, kun työllä on merkitystä ja tietoa hyödynnetään. Tietomyönteisyys vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, kun koko henkilöstö kaikilla tasoilla on siihen sitoutunut. Esihenkilötyö on avainroolissa onnistuneessa tietojohdamisessa. (Perkiöniemi 2023, 92). Hoitotyön johtajat saavat datatietoa, informaatiota sekä hiltajista analysoitua tietoa. Tiedon jalkauttaminen osastonhoitajille ja yksiköihin edistää tiedon hyödyntämistä. Tietoa käytetään päätöksenteossa, kehittämässä ja tehtäessä toimintojen muutoksia. (Peltomaa 2022.)

Hakalan (2023, 84–85, 88) on tutkimuksessaan todennut sote-organisaatioiden näkevän tietojohdamisen hyvin tärkeäksi niin oman organisaation kuin yleisesti sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta. Kyselyillä on suuri merkitys arvioinnissa ja mittaamisessa, mutta yleisesti tietojohdamisen vaikuttavuuden ja mittaamisen arviointi on vielä kehittämätöntä. Pääsääntöisesti mittaaminen kohdistuu strategisten mittareiden ja tulostavoitteiden seurantaan, mutta vaikuttavuuden seuranta ei varsinaisesti tehdä.

Salovaaran ym. (2021, 378–382) mukaan tiedolla johtamisen näkökulmasta sosiaalialan julkisilla organisaatioilla on enemmän tietojärjestelmistä saatavan tiedon hyödyntämisen esteitä kuin yksityisillä tai kolmannen sektorin organisaatioilla. Samoin henkilöstömäärältään isommissa organisaatioissa on enemmän esteitä kuin pienemmissä. Eniten tiedon hyödyntämisen esteitä aiheuttavat puutteet osaamisessa, resursseissa ja tietojärjestelmissä. Julkisissa organisaatioissa yleisin tunnistettu tiedon hyödyntämisen este on resursien puute. Toiseksi yleisimpänä esteenä on tunnistettu vanhanaikaiset tietojärjestelmät ja tietojen yhdistelyn ongelmat.

Peltolan (2023, 23–25) tutkimuksesta tiedolla johtamisesta selviää, että tiedolla johtaminen ei näyttäydy esihenkilötyössä selkeänä johtamismallina, mutta esihenkilöiden toiminta ja ajattelu pohjautuu tietoperustaisuuteen. Tiedon tarpeet tunnistetaan kohtalaisen hyvin ja niiden jakamisessa ilmenee vähemmän haasteita kuin tiedon hankinnassa, mittaamisessa, analysoinnissa ja hyödyntämisessä. Pelkästään datan avulla ei muutostarpeita pysty perustelemaan henkilöstölle, koska tulkinnat, kokemuksellisuus ja merkitysten anto vaikuttavat siihen, miten asioihin suhtaudutaan. Henkilöstön tiedon ja osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tuominen on tärkeää, koska sen menettäminen vähentää organisaation tietoperustaa.

5 Menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu tieteellisen tutkimuksen ja arkiajattelun välimaastoon. Tieteellinen tutkimus nojautuu tutkimuskirjallisuuteen ja sen tavoitteena on tuottaa uutta teoriaa. Arkiajatteluun pohjautuva kehittäminen pohjautuu puolestaan lähinnä ideoihin, joissa kriittinen arviointi on vähäistä. Tutkimuksellinen kehittäminen perustuu sekä teoriasta että käytännöstä kerättyyn ja arvioituun tietoon. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on pyrkimys käytännön ongelmien ratkaisemiseen, parantamiseen tai käytäntöjen uudistamiseen sekä tuottamaan ammattialalle uutta tietoa. Lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämistyölle on usein työelämän käytännön kehittämis- tai muutostarve. (Ojasalo ym. 2018, 18–19.)

Toikko & Rantasen (2009, 9–10) mukaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ydin rakentuu tiedontuotannon, toimijoiden osallistumisen sekä kehittämisprosessin näkökulmiin. Tiedontuotannon näkökulmasta tutkimustietoa ja tutkimusmenetelmiä hyödynnetään kehittämistoimien toteutuksessa ja arvioinnissa. Toimijoiden osallistuminen mahdollistaa erilaisten näkemysten saamisen kehittämiseen, mutta myös kehittäjien osallistumisen konkreettiseen toimintaan. Kehittäminen etenee prosessimaisesti erilaisten vaiheiden kautta.

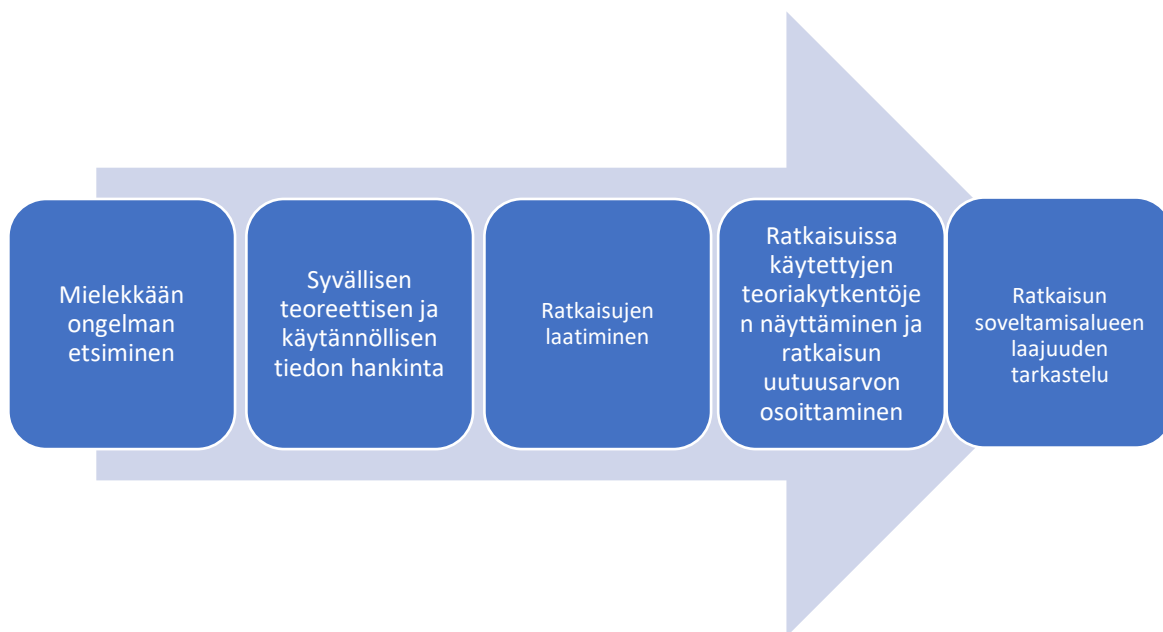
Tutkimuksellisessa kehittämisessä tutkimuksellisuus edellyttää järjestelmällisyyttä, analyttisyyttä sekä kriittisyyttä aivan kuten tieteellisessäkin tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2018, 21; Humak 2023). Tutkimuksellisessa kehittämisessä hyödynnetään olemassa olevaa tietoperustaa ja liitetään kehittämistyössä syntynyt tieto puolestaan teoreettiseen tietoon osoittaen mihin tietoperustaan tutkimuksellinen kehittämistyö liittyy. Parhaimmillaan kehittämistyössä voidaan mallintaa uusia työelämän käytäntöjä eli luoda uutta käytännön teoriaa. (Ojasalo ym. 2018, 21.) Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuvat erilaisten menetelmien monipuolinen käyttö ja se edellyttää aktiivista vuorovaikutusta eri tahojen kanssa (Humak 2023; Ojasalo ym. 2018, 18).

Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee yksinkertaistetusti suunnittelu-toteutus-arviointivaiheiden kautta muutostyön prosessin mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa määritellään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja määritellään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusvaihe sisältää suunnitelman käytännön toteutuksen. Arviointivaiheessa arvioidaan muutoksen onnistumista. (Ojasalo ym. 2018, 22–23.)

5.2 Konstruktiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön työtteenä oli konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen työote sopii, kun kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa uusi, konkreettinen tuotos, toimintatapa tai -malli käytännön ongelmaan. Konstruktiivisessa tutkimusmallissa kehittäminen pohjautuu tutkimustietoon, joka muodostuu olemassa olevasta teoreettisesta, että empiirisestä eli käytännöstä kerättävästä tiedosta. Tavoitteena on tuottaa uutta, teoreettisesti perusteltua tietoa tai ratkaisu käytännön ongelmaan. Tavoiteltavaa on, että ratkaisu on toimiva myös muualla kuin kohdeorganisaatioissa. Konstruktiivisella työotteella pyritään muuttamaan kohdeorganisaation käytänteitä tai toimintaa. (Ojasalo ym. 2018, 65–67.)

Konstruktiivinen työote sallii monenlaiset tutkimusmenetelmät ja uutta kehitettäessä suositeltavaa on kerätä tietoa monin eri menetelmin. Tutkimusprosessissa kaikki prosessin vaiheet dokumentoidaan ja käytetyt menetelmät ja ratkaisut perustellaan. Tutkimuksen teossa korostuvat eri osapuolten välinen vuorovaikutus, kommunikointi ja yhteistyö sekä käytännönläheinen ongelmanratkaisu. Käyttäjien tarpeiden tunteminen on tärkeää. (Ojasalo ym. 2018, 65–68.)



Kuvio 3. Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2018, 67)

Konstruktiivisen tutkimusprosessin yksi vaihe on ratkaisun toimivuuden testaus heti ratkaisujen laatimisen jälkeen, mutta se jää yleensä puuttumaan opinnäytetöissä. Myös arviointia voidaan toteuttaa vasta kun toimintamalli on ollut käytännön toimintana. (Ojasalo ym. 2018,

68.) Niin tässäkin kehittämistyössä ratkaisun toimivuuden arviointi jäi kehittämistyön valmistumisen jälkeiseen aikaan.

5.3 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Konstruktiivisessa tutkimuksessa monimenetelmällisyys on suotavaa. Konstruktiiivinen tutkimuksessa on tärkeää tuntea hyvin tutkittava kohde ja työyksikön tarpeet, siksi yhteistyö työyksikön jäsenien kanssa korostuu. Tutkija toimii muutosagentin roolissa ja vaikuttaa siten kohdeympäristöön. (Ojasalo ym. 2018, 68.) Osallisuutta mahdollistavat ryhmätyömenetelmät sopivat, kun ideoidaan uutta. Ne lisäävät motivaatiota ja kiinnostusta kehittämiseen, kun osallistujat pysyvät vaikuttamaan ja heitä kuunnellaan. (Salonen ym. 2017, 58.)

Työpaja

Työpaja (Workshop) on osallistava yhteiskehittämisen menetelmä, jossa osallistujat saateen toimimaan yhdessä erilaisilla vuorovaikutusta tukevilla menetelmillä. (Salonen ym. 2017, 91.) Se sopii, kun halutaan kehittää toimintatapoja tai ratkaista ongelmia. Yhdessä keskustelu tuo esille erilaisia näkökulmia ja luo yhteistä ymmärrystä. Työpajatyöskentely vaatii hyvän suunnittelun ja fasilitoinnin. (Lippo ym. 2022.) Työpaja auttaa myös muutoksiin sitoutumisessa, kun osallistujat ovat olleet itse ratkaisuja luomassa. (Lappalainen.)

Työpajassa keskustellaan kehittämisidea kerrallaan niiden toteutusmahdollisuuksista tarkemmin ja tuodaan myös puutteita esille. Keskustelussa rakentavaan otteeseen pyritään esittämällä ”miten”-kysymyksiä. Tutkijan ja fasilitaattorin esteellisyys päätöksiin huomioidaan. Tutkija on esteellinen, jos hänen puolueettomuutensa on vaarassa asiaan liittyvän vaikutuspiirin tai suhteen vuoksi (Arene 2019, 14).

Työpajassa fasilitaattorin tehtävänä on valmistella, mahdollistaa menetelmän käyttö ja luotsata toimintaa. Fasilitaattori huolehtii innostavasta ja turvallisesta ilmapiiristä ja toimii puolueettomasti ja sitoutuneesti. Fasilitaattori rohkaisee ja tukee kaikkien osallistumista varmistuen, että kaikkien äänet ja toiveet tulevat kuulluiksi. Hän varmistaa, että kaikki tietävät mitä on tarkoitus tehdä ja huolehtii aikataulussa pysymisestä sekä työn etenemisestä. (Summa & Tuominen 2009, 9–10.)

Kehittämistyössä käytetyt Learning cafe- ja focusryhmähaastattelutilaisuudet ovat työpajoja. Esihenkilöille toimintasuunnitelmasta sopimiseksi järjestettävän työpajan keskusteluaiheet täsmentyvät tutkimusaineiston sisällönanalyysin jälkeen.

Learning cafe

Learning cafe on ideointi- ja oppimismenetelmä, jota kutsutaan myös oppimiskahvilaksi. Se on ryhmätyöskentelymenetelmä, jossa pyritään ongelman tai kysymysten ratkaisuun. Menetelmä perustuu vuorovaikutteiseen keskusteluun, jossa kaikkien osallistujien mielipiteitä ja ajatuksia kuunnellaan. Pyrkimyksenä on löytää ryhmän yhteinen näkemys. (Salonen 2017, 87–88; Innokylä 2020.) Oppimiskahvilaa on käytetty menestyksellisesti myös virtuaalisesti Zoom-yhteyden avulla (Tiittanen & Sore 2018; Laine-Gossin 2022, 92–93.)

Menetelmässä jakaannutaan pöytäryhmiin tietyn kysymyksen tai teeman äärelle noin 15–30 minuutin ajaksi. Keskustelussa syntyneet ideat kirjoitetaan ylös. Tavoitteena on rento, kahvilamainen tunnelma. Prosessin edetessä ryhmät vaihtavat paikkaa aina uuden kysymyksen äärelle, jossa ryhmä pohtii edellisen ryhmän tuottamia tuotoksia ja ideoi niitä eteenpäin. Jokaisessa pöytäryhmässä on pysyvä puheenjohtaja, joka esittelee aiheen, innostaa ideointiin ja kokoaa nousseita ajatuksia ylös. (Haukijärvi ym. 2014, 37–39; Salonen ym. 2017, 87–88; Ojasalo ym. 2018.)

Focusryhmähaastattelu

Focusryhmähaastattelussa valittu ryhmä keskustelee haastattelijan virittämästä teemasta. Focusryhmähaastattelua käytetään muun muassa erilaisten ajatusten ja ideoiden jakamiseen, uusien ideoiden tuottamiseen sekä syvällisen tiedon saamiseen. (Salonen ym. 2017, 57.) Focusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään selvittämään haastateltavien kokemuksia tai mielipiteitä ja niiden avulla lisäämään ymmärrystä aiheesta. Ryhmädynamiikan ansiosta keskustelun taso nousee eri asteelle kuin yksilöhaastattelussa. Tutkimusaineisto muodostuu näistä keskusteluista. Menetelmä sopii erityisesti aiheisiin, joista ei ole vielä paljon tietoa tai olemassa oleva tieto on epämääräistä. (Ojasalo ym. 2018, 112.; Mäntyranta & Kaila 2008.)

Ryhmän koko on yleensä 4–10 henkilöä. Haastateltavien valinnassa ei tilastollinen edustavuus ole olennaista vaan kyky ilmaista erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan ja osallistua keskusteluun. Tavoitteena on saada runsas keskustelu osallistujien välille. Ryhmäkeskustelua ylläpitää haastattelija. Haastattelijoita voi olla useampi kuin yksi. Haastattelijan tehtävänä on luoda turvallinen ja salliva ilmapiiri, jotta haastateltavat uskaltava ilmaista erilaiset käsitykset ja mielipiteet. (Ojasalo ym. 2018, 112.; Mäntyranta & Kaila 2008.)

Ryhmäkeskustelussa haastattelija kohdentaa haastattelun valitsemiinsa teemoihin. Haastattelu ei etene tarkkojen kysymysten kautta, vaan teemoissa liikutaan joustavasti ja haastattelijalla on vapaus muotoilla kysymyksiä tai kysymysjärjestystä. Kysymysrunko toimii lähinnä haastattelijan muistilistana. (Hirsijärvi & Hurme 2022, 46–47.) Keskustelu yleensä

nauhoitetaan. Tallenne litteroidaan eli kirjoitetaan tekstiksi ja aineisto analysoidaan. Tulokset esitetään teemoina, suorina lainauksina tai teoreettisena mallina. (Ojasalo ym. 2018, 112.; Mäntyranta & Kaila 2008.) Litterointi helpottaa aineiston analysointia. Litteroinnin tarkkuus liittyy tutkimuksen luotettavuuteen, litteroinnin tulee vastata haastateltavien lausumia ja merkityksiä. Litteroinnin tarkkuusvaatimus riippuu tutkimuksen tavoitteista sekä analyysitavoista. (Vilka 2021, 137–138.)

5.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on tutkimusaineiston tiivistämistä ja jalostamista. Sisällönanalyysi sopii haastatteluista, kirjoitetuista teksteistä ja puhe- että kuva-aineistoista nousevien aineistojen analysointiin. Siinä keskitytään tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin ja aiheisiin, joita tutkittavat ovat tuoneet esille. Sisällönanalyysissä edetään empiirisestä eli kokemusperäisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Analyysin tavoitteena on järjestää tutkimusaineisto sanelukseen, selkeään muotoon säilyttäen aineiston sisältämän informaation, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä ja saada vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122) Tässä kehittämistyössä käytettiin teemoittelua Learning cafe-aineistojen ja aineistolähtöistä sisällönanalyysiä focusryhmähaastattelusta syntyneen aineiston analysointiin.

Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Se on tutkimusaineiston järjestämistä sen mukaan, mitä kustakin teemasta eli aiheesta on sanottu. Siinä laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten teemojen mukaan, mikä mahdollistaa teemojen esiintyvyyden vertailun aineistossa. Teemoittelussa lukumääriä voidaan tarkastella tai jättää tarkastelun ulkopuolelle. Ennen teemoittelua aineisto voidaan myös ryhmitellä. Teemoittelun ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 106–107.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja käsitteellistäminen eli abstrahointi. Pelkistämävaiheessa aineistoon tutustutaan lukemalla sitä avoimesti ilman ennakkokäsityksiä kokonaiskuvan saamiseksi ja poimitaan tutkimustehtävän kannalta oleellisia asioita. Pelkistäminen voi olla tutkimusaineistosta ilmaisujen etsimistä, tiedon tiivistämistä tai hajottamista. Tavoitteena on karsia tutkimusongelman kannalta epäoleellinen tieto pois kadottamatta tärkeää tietosisältöä. Ryhmittelyvaiheessa aineistossa kiinnitetään huomiota aineiston sisällön samanlaisuuksiin, että eroihin näitä ryhmitellen ja luokitellen. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja näistä muodostuu alaluokkia. Luokittelussa aineisto tiivistyy. Luokittelua jatkamalla muodostuu yläluokkia ja näistä pääluokkia. Käsitteellistämävaiheessa luokituksen

yhdistämisiä jatketaan niin kauan kuin se on aineiston sisällön osalta järkevää ja mahdollista. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaukset tutkimustehtävään. (Puusa 2020,146; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Analyysi jatkuu tarkastelemalla sitä teoreettisen viitekehityksen avulla sekä vertailemalla sitä aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon. Analyysin kaikissa vaiheissa ja johtopäätöksissä tutkijan on tärkeää ymmärtää asiat tutkittavien näkökulmasta ja mitä ne merkitsevät tutkittaville. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127; Vilka 2021, 164, 170.)

Affinity Diagram-menetelmä sopii monimenetelmällisesti kerätyn tiedon ryhmittelyyn. Se on myös visuaalinen työkalu, joka auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa. (Stickdorn 2018, 110–113.) Affinity Diagram-menetelmän tai affiniteettikaavion avulla voidaan järjestää, yhdistää ja ryhmitellä prosessiin tai ongelmaan liittyviä tietoja ja ideoita niiden affiniteetin tai samankaltaisuuden mukaan. Sitä käytetään usein aivoriihen jälkeen tulosten järjestelyyn tai kyselytulosten analysointiin. Menetelmän on luonut 1960-luvulla japanilainen Jiro Kawakita. (ASQ 2023). Menetelmässä eri menetelmillä kerätyt tiedot kirjataan liimalapuille. Yhdelle liimalapulle kirjataan vain yksi tieto sekä mistä löydös on tullut. Tämän jälkeen laput ryhmitellään löydöstiedon mukaan loogisiksi kokonaisuuksiksi. Näin saadaan löydöksistä kokonaiskuva, millaisia löydöksiä on noussut, mistä ne ovat tulleet ja mitkä löydöksistä toistuvat käytettäessä eri menetelmiä. Affinity Diagram-menetelmä auttaa hahmottamaan, mitkä löydökset ovat merkityksellisiä kokonaisuuden kannalta. (Suomidigi 2019; ASQ 2023.) Tässä kehittämistyössä käytettiin Affinity Diagram-menetelmää tiedon ryhmittelyyn. Menetelmässä tutkimustiedosta käytetään sanaa löydös, mutta tässä kehittämistyössä löydöksen tilalta käytetään sanaa ilmaisu.

6 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

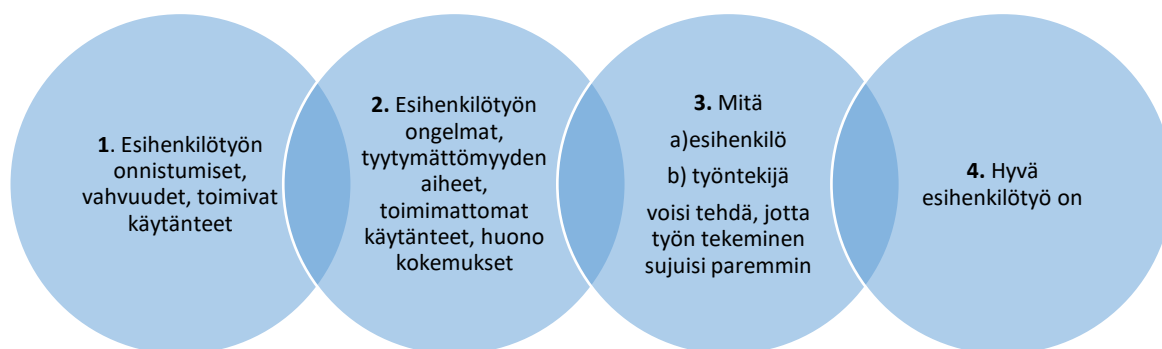
Mielekkään ja työelämän tarpeista lähtevän kehittämistyön aiheen ideointi alkoi joulukuussa 2022. Työn tavoitteiden määrittelyn jälkeen tutustuttiin teoreettiseen tietoon työntekijäkokeemukseen perustuvaan esihenkilötyöhön. Opinnäytetyösuunnitelma valmistui huhtikuussa 2023. Keski-Suomen hyvinvointialueelta saadun tutkimusluvan jälkeen kevään ja kesän 2023 aikana toteutettiin kehittämistyöhön aineiston keruu valituilla tutkimusmenetelmillä ja tutkittiin ja kuvattiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset sekä ideat. Toimintasuunnitelma valmistui lokakuussa 2023. Liitteessä 2 kehittämistyön toteutusaikataulu sekä kulku.

6.2 Kehittämistyön aineiston keruu

Tässä kehittämistyössä aineiston keruu toteutettiin Learning cafe-menetelmällä sekä focusryhmähaastattelulla. Learning cafe-tilaisuus järjestettiin hoitajille kaksi kertaa ja esihenkilöille kerran kokemuksellisen tiedon keräämiseksi. Focusryhmähaastattelu toteutettiin hoitajille kerran. Sen tavoitteena oli saada lisä- ja vahvistustietoa Learning cafe-menetelmällä saatujen tietojen tueksi ja syventämään tietoa.

6.2.1 Ensimmäinen Learning cafe-tilaisuus hoitajille

Ensimmäinen Learning cafe-tilaisuus pidettiin toukokuussa 2023. Kehittämistyössä Learning cafe-menetelmien tavoitteena oli yhteisen keskustelun avulla tuottaa mahdollisimman monipuolisesti hoitohenkilöstön kokemuksia ja kehittämisideoita annettuihin teemoihin (Liite 3) sekä osallistaa henkilöstö kehittämiseen.



Kuvio 4. Kehittämistyön teemat

Työpaja oli auki 2 tuntia 45 minuuttia ja se ajoittui työvuorojen vaihteeseen, mikä mahdollisti mahdollisimman monen hoitajan irrottautumisen yksiköistä. Tilaisuuteen osallistui 40 hoitajaa konservatiivisilta ja operatiivisilta vuodeosastoilta vapaaehtoisuuden pohjalta. Työaikaa työpajaan kului noin yksi tunti hoitajaa kohti. Hoitajat tulivat yksitellen tai pienissä ryhmissä sen mukaisesti, miten pystyivät irtautumaan omista yksiköistään. Vaikka he tulivat tilaisuuteen oman aikataulunsa mukaan, heistä muodostui luontevasti 2–4 hengen ryhmiä.

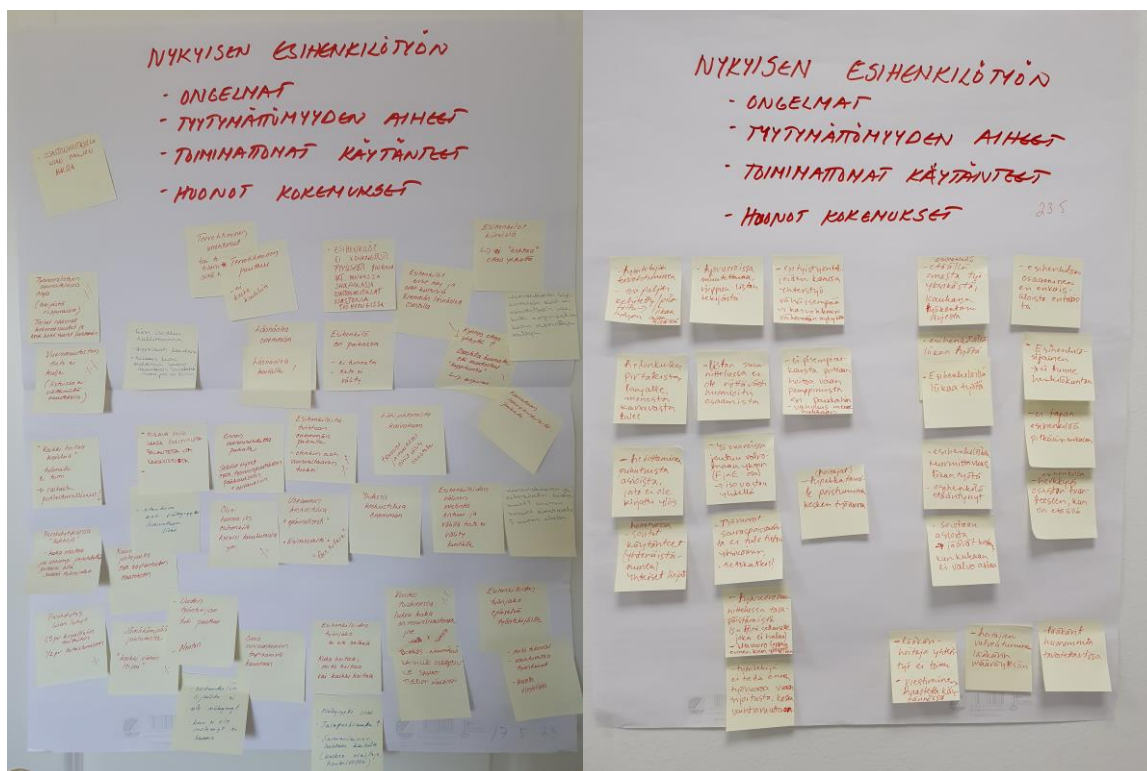
Hoitotyön akuutin luonteen vuoksi aikataulutettu osallistuminen oli haasteellista ja tämän vuoksi hoitajien osallistuminen mahdollistettiin oman aikataulun mukaisella osallistumisella. Tätä joustavaa toimintamallia oli käytetty Sairaala Novassa jo aikaisemmin onnistuneesti. Learning cafe-tilaisuuksista kerrottiin edeltävästi osastokokouksissa. Tutkimuspäivänä esihenkilöt kävivät asiasta muistuttamassa ja tilaisuuden ajankohta ja paikka näkyi myös osastojen infotauluilla.

Learning cafe-tilaisuudessa oli neljä pöytäryhmää, joissa jokaisessa käsiteltiin yhtä teemaa. Keskustelu ryhmissä oli vilkasta, eikä kiireen tuntua ollut. Jokaisessa pöytäryhmässä oli puheenjohtajana toimiva emäntä tai isäntä, joka innosti osallistujia keskustelemaan ja auttoi kirjaamaan osallistujien ajatuksia ja kokemuksia ylös Post it-lapuille fläppipaperille. Ennen tilaisuuden alkua emännät ja isännät perehdytettiin tehtävään. Emännät ja isännät olivat yksiköiden ulkopuolisia henkilöitä, jotta heidän vaikutuksensa vastauksiin olisi mahdollisimman vähäinen objektiivisuuden turvaamiseksi.

Työpajan lopuksi emännät ja isännät kertoivat tiivistetysti keskusteluissa nousseet pääasiat. Pääsääntöisesti ryhmät etenivät numeroidussa teemajärjestyksessä. Mutta ryhmillä, jotka olivat aloittaneet teemasta neljä ”Hyvä esihenkilötyö on”, oli ollut helpompi keskustella teemasta yksi ”Esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytänteet”. Todettiin, että seuraavassa Learning cafessa ryhmät ohjataan alkamaan teemasta neljä.

6.2.2 Toinen Learning cafe-tilaisuus hoitajille

Toinen Learning cafe-tilaisuus pidettiin reilun viikon kuluttua ensimmäisestä. Osallistujia oli 24. Työpäivänä oli niitä hoitajia töissä, jotka olivat jo ensimmäisellä kerralla osallistuneet tilaisuuteen, joten osallistujamäärä jäi alhaisemmaksi kuin ensimmäisellä kerralla. Lisäksi yhdellä erikoisalalla oli haasteellinen hoitajatilanne, joka vaikutti heidän osallistumismahdollisuuteensa. Tilaisuus toteutui samalla toimintamallilla kuin ensimmäinen Learning cafe-tilaisuus. Kaikki osallistajat osallistuivat 2–4 henkilön ryhmissä ja ryhmiä tuli tasaisesti. Ryhmät keskustelivat aktiivisesti ja tunnelma oli rauhallinen. Ryhmät aloittivat keskustelun teemasta neljä. Kehittämistyön aihe sai positiivista palautetta ja kiinnostusta herätti se, miten kehittämistyö tästä etenee sekä millainen tuotos syntyy.



Kuva 1. Hoitajien Learning cafe-tilaisuuksissa syntynyt aineisto Teemasta 2

6.2.3 Focusryhmähaastattelu

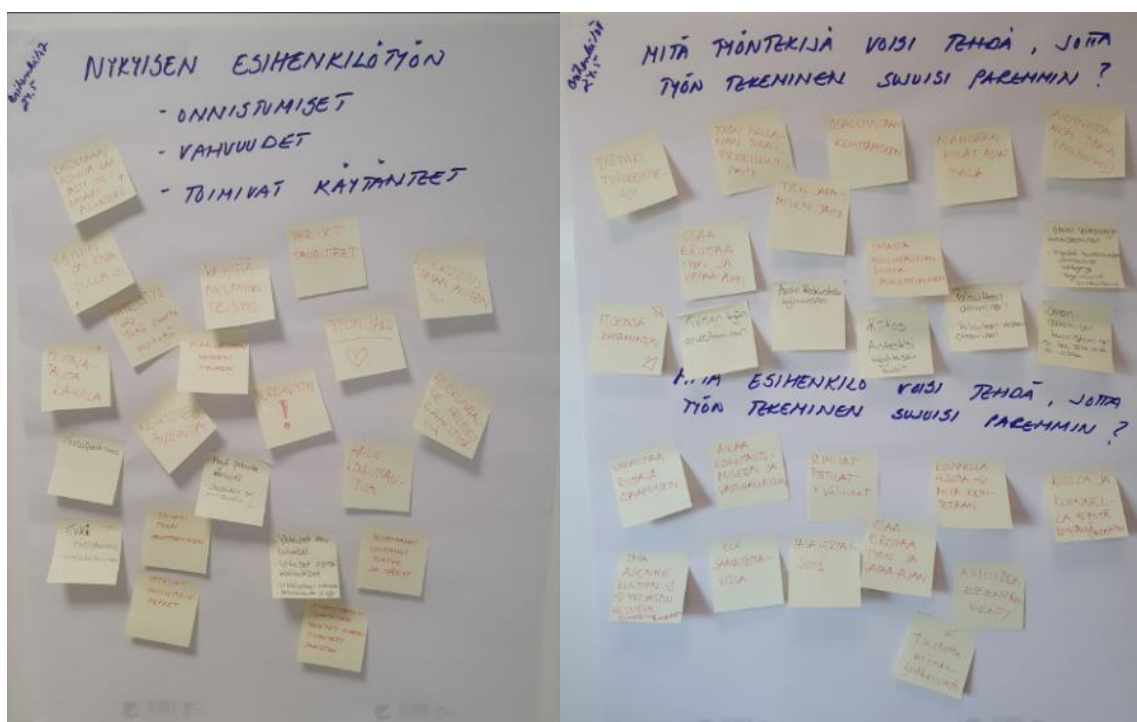
Focusryhmähaastattelu toteutettiin kesäkuussa 2023. Focusryhmähaastattelussa käsiteltiin samoja teemoja kuin Learning cafe-tilaisuuksissa täydennettynä lisäksymyksillä (Liite 4). Focusryhmähaastatteluun osallistui kahdeksan vapaaehtoista hoitajaa, jotka edustivat kehittämistyön kohteena olevia erikoisaloja. Tilaisuuteen osallistujiksi pyydettyä valittiin haastattelupäivänä työssä olevista hoitajista, jotka tunsivat esihenkilötyön ja yksiköiden toimintatavat hyvin. Osallistujat eivät olleet osallistuneet Learning cafe-tilaisuuksiin. Keskustelu kesti 1 tunti 10 minuuttia. Haastattelu tallennettiin Helppo äänentallentaminen -soveluksen avulla matkapuhelimella sekä Word-ohjelmaan liittyvän äänitystilan avulla. Keskustelu tallennettiin kahta menetelmää käyttäen äänityksen onnistumisen varmistamiseksi.

Tallennettu haastattelu litteroitiin. Litteroinnin apuna käytettiin World-tallennusohjelman tekemää pikakirjoitustekstiä puheesta. Litteroinnin tarkkuustaso riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja millaisia lähestymistapoja käytetään (Vilka 2021, 137–138). Tässä kehittämistyössä oltiin kiinnostuneita puheen sisällöstä, joten oleellista oli löytää haastateltavien vastaukset teemoihin. Äänitallennuksen avulla pikakirjoitetusta tekstistä korjattiin vain haastateltavien vastauksia koskevat kohdat oikein kirjoitetuksi ja siten, että haastateltavien lausumat tulivat ymmärretyiksi. Litteroinnissa ei saa haastateltavien puheita muuttaa

tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi (Vilkkä 2021 138). Litteroitua tekstiä syntyi yhdeksän Word-sivua, käytössä oli fontti 11 ja riviväli 1.

6.2.4 Learning cafe-tilaisuus esihenkilöille

Esihenkilöiden Learning cafe-tilaisuuteen osallistui kehittämistyösuunnitelman mukaisesti kolme osastonhoitajaa ja kuusi apulaisosastonhoitajaa. He jakautuivat satunnaisjärjestyksessä kolmeen kolmen hengen ryhmiin, ja kukin ryhmä aloitti eri teemasta. Ryhmät käyttivät 10–15 minuuttia aikaa teemaa kohti. Keskustelu oli aktiivista ja tuotosta Post it-lapuille syntyi runsaasti. Esihenkilöille kohdennetulla Learning cafe-tilaisuuden tavoitteena oli löytää mahdollisia hoitajien ja esihenkilöiden näkemysten eroavaisuuksia, esihenkilöiden ”sokeiden pisteiden” löytämiseksi ja kehittämisessä huomioitavaksi.



Kuva 2. Esihenkilöiden Learning cafe-tilaisuuksissa syntynyt aineisto Teemoista 1 ja 3

6.2.5 Työpajatyöskentely merkityksellisistä tutkimustuloksista

Esihenkilöille kohdennettu työpaja pidettiin aineiston analyysissä syntyneiden tulosten valmistumisen jälkeen syyskuun lopulla ja siihen osallistui vuodeosastojen yhdeksän esihenkilöä. Työpajassa keskusteltiin tavoitteista ja ratkaisukeinoista tutkimusaineistosta tuloksina nousseille merkityksellisille ja ratkaisuja vaativille ongelmille sekä tyytymättömyyttä aiheuttaville että vaalittaville asioille. Työpajan tavoitteena oli sopia aineiston tuloksiin pohjautuva toimintasuunnitelma esihenkilötyön kehittämiseksi.

Työpaja eteni fasilitointisuunnitelman mukaan. Lyhyen alkuinfon jälkeen esiteltiin kehittämistyön prosessi, menetelmät sekä tulokset. Merkitykselliset tulokset nousivat pääosin Teemasta 2 ”Esihenkilöstön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet ja huonot kokemukset”. Keskustelun aiheena olleet merkitykselliset tulokset olivat esihenkilöillä koko ajan nähtävillä kokonaisuuden hahmottamiseksi. Fasilitoijalla merkityksellisiksi nousseet aiheet olivat teemoiteltu taulukkoon. Keskustelu kuitenkin eteni luontevasti teemasta toiseen. Työpaja kesti kaksi tuntia.

6.3 Aineistoanalyysi

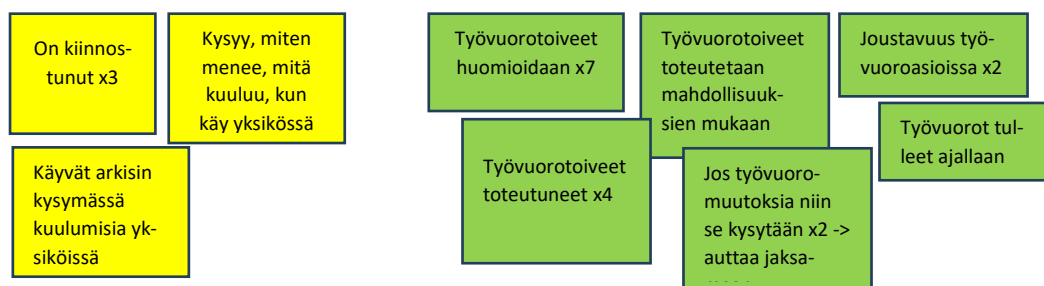
6.3.1 Hoitajien Learning cafe-tilaisuudet

Hoitajien Learning cafe-tilaisuuksissa syntyneiden aineistojen analyysi toteutettiin teemoittelella. Learning cafe-tilaisuuksissa syntyneet aineistot olivat Post it-lapuilla teemoja koskevilla fläppipapereilla. Hoitajien Learning cafe-tilaisuuksissa Post it-lapuille kirjattujen ilmaisujen kokonaismäärät teemoittain ovat alla olevassa taulukossa.

	Teema 1: Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet, toimivat käytänteet n= ilmaisujen määrä	Teema 2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet, huonot kokemukset	Teema 3. Mitä a) työntekijä b) esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?	Teema 4. Hyvä esihenkilötyö on
Learning cafe hoitajat	n=111	n=70	a) n= 68 b) n= 46	n=94

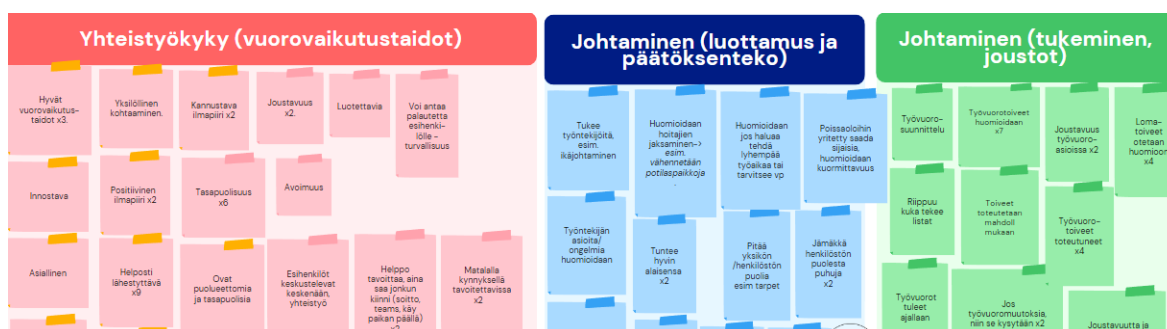
Taulukko 1. Hoitajien Learning cafe-tilaisuuksissa syntyneiden ilmaisujen määrät (n)

Aineiston jokainen neljästä teemasta analysoitiin erikseen. Aineistoanalyysissä edettiin teema kerrallaan siten, että ensin täysin samoja ilmaisuja yhdisteltiin. Tämän jälkeen ilmaisuja ryhmiteltiin ja samaa tarkoittavia ilmaisuja yhdistettiin ja kirjattiin yhtenä vastauksena muistilappuun. Lappuun laitettiin merkintä, kuinka monen Post it-lapun tieto oli tähän yhdistetty. Samaa aihetta kuvaavat ilmaisut ryhmiteltiin loogisesti lähekkäin.



Kuvio 5. Esimerkki hoitajien ilmaisujen yhdistelemisestä ja ryhmittelystä Teemasta 1

Ryhmittelyn jälkeen jokaisen neljän teeman ilmaisut siirrettiin omaan Affinity Diagram-taulukkoon. Jokaisen teeman sisällä aineisto vielä teemoiteltiin esihenkilön päivittäistyössä vaadittavien taitojen mukaisesti. Teemoittelu perustui Siiralan (2020, 63–65) käsitykseen esihenkilön päivittäistyössä vaadittaviin toiminnan yhteistyö-, johtamis-, viestintä- hoitotyö- ja toiminnan koordinaatitaitoihin sekä uusien työntekijöiden rekrytointitaitoihin (Siirala 2020, 63–65). Teeman kolme ”Mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin” osuuden kohdalla ryhmittelyssä käytettiin työelämätaitoon liittyviä käsitteitä, koska teema liittyi työntekijän toimintaan eikä esihenkilötyöhön. Lisäksi teemojen erottamiseksi ja hahmottamisen helpottamiseksi käytettiin värejä.



Kuva 3. Esimerkki Affinity Diagram-taulukon aineiston analysistä Teemasta 1

Yhteenvetona voidaan todeta, että hoitajien Learning cafe-tilaisuuksista syntyneet tulokset analysoitiin neljän teeman mukaisiin Affinity Diagram-taulukoihin, joihin oli koottu hoitajien Post it-lapuille ilmaisemat kokemukset samoja ilmaisuja yhdistellen ja aiheita teemoitellen ja ryhmitellen.

6.3.2 Focusryhmähaastattelu

Focusryhmähaastattelussa hoitajien tuottama aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisälönanalysillä. Focusryhmähaastattelusta syntynyt aineisto oli litteroituna. Aineistoon tutustuttiin lukemalla sitä avoimesti ilman ennakkokäsityksiä useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Tekstistä poimittiin jokaisesta neljästä teemasta erikseen korostusväriä käyttäen tutkimustehtävän kannalta oleelliset hoitajien alkuperäiset ilmaisut. Teemasta yksi alkuperäisistä ilmaisuista poimittiin esihenkilötyön onnistumisia ja vahvuuksia kuvaavat ilmaisut, teemasta kaksi poimittiin ongelmia ja tyytymättömyyden aiheita kuvaavat ilmaisut, teemasta kolme poimittiin mitä työntekijä ja esihenkilö voisivat tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin ilmaisut ja teemasta neljä hyvää esihenkilötyötä kuvaavat ilmaisut.

- ”*kaikki kenen kanssa mä oon ollut tekemisissä, ne on ollut mun mielestä **helposti lähestyttäviä, vaikka ei ole välttämättä kauhean tuttuakaan**”...*

- ”heijastuu kentälle, että tämmöistä yhteistyötä yli rajojen esimerkkiä, ettei katsota niinku hyvin tiukkaa...”

Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin ja listattiin allekkain. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia ilmaisuja. Nämä ryhmiteltiin allekkain ja näistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokat nimettiin aineiston sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Ryhmittelyä jatkettiin ja alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokat. Esimerkki focusryhmähaastattelun aineistoanalyysistä Teemasta 1. Esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet, toimivat käytänteet ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa 2.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka =teema	Yläluokka
Ovat tosi helposti lähestyttäviä ja minusta tuntuu, että ovat oikeasti kiinnostuneita ihmisestä ja hänen jaksamisestaan ja ottavat elämäntilanteita huomioon	Esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä	Lähestyttävyys	Työntekijää tukeva esihenkilötyö
Kaikki kenen kanssa olen ollut tekemisissä, ovat olleet helposti lähestyttäviä , vaikka eivät ole välttämättä kauhean tutujakaan	Esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä		
Ovat tosi helposti lähestyttäviä ja minusta tuntuu, että ovat oikeasti kiinnostuneita ihmisestä ja hänen jaksamisestaan ja ottavat elämäntilanteita huomioon	Esihenkilöt tukevat työntekijän jaksamista	Työntekijöiden jaksamisen tukeminen	
Ovat tosi helposti lähestyttäviä ja minusta tuntuu, että ovat oikeasti kiinnostuneita ihmisestä ja hänen jaksamisestaan ja ottavat elämäntilanteita huomioon	Esihenkilöt ottavat työntekijöiden elämäntilanteet huomioon (johtamistyössä)		
On kysytty, että mitä sinulle kuuluu	Esihenkilö kysyy työntekijän kuulumiset	Työntekijöistä välittäminen	
Kun on ollut haastavia elämäntilanteita, on tuntunut hyvältä, kun on kysytty kuulumisia, kiva juttu.	Esihenkilö kysyy työntekijän kuulumiset haastavissa tilanteissa		

Olen nähnyt myös erilaisia esimiehiä, keitä ei niin paljon kiinnosta, niin se on tosi suuri asia ja etu	Esihenkilöiden kiinnostus työntekijöistään koetaan tärkeäksi	Kiinnostus työntekijöistä	
Ovat tosi helposti lähestyttäviä ja minusta tuntuu, että ovat oikeasti kiinnostuneita ihmisestä ja hänen jaksamisestaan ja ottavat elämäntilanteita huomioon	Esihenkilöt ovat kiinnostuneita työntekijöistään		

Taulukko 2. Esimerkki Teeman 1. Esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytännöt aineistoanalyysistä

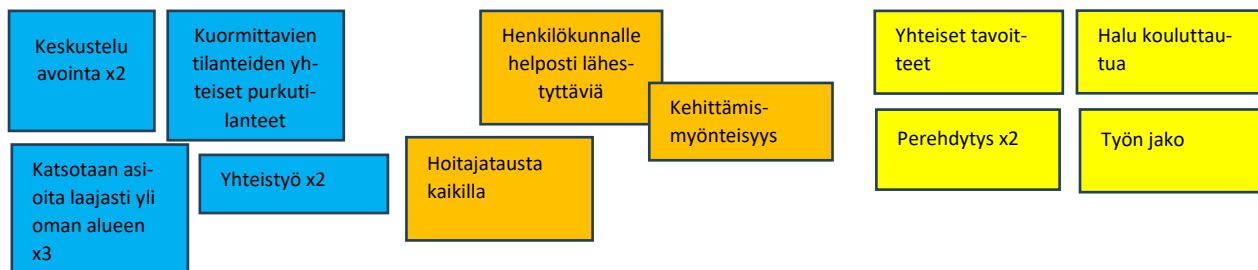
6.3.3 Esihenkilöiden Learning cafe-tilaisuus

Esihenkilöiden Learning cafe-tilaisuuksista syntynyt aineisto analysoitiin teemoitellen vastaavasti kuin hoitajien Learning cafe-tilaisuuksissa tuotettu aineisto. Esihenkilöiden Post it-lapuilla tuottamien ilmaisujen kokonaismäärät teemoittain ovat alla olevassa taulukossa.

	Teema 1: Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet, toimivat käytännöt n= ilmaisujen määrä	Teema 2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytännöt, huonot kokemukset	Teema 3. Mitä a) työntekijä b) esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?	Teema 4. Hyvä esihenkilötyö on
Learning cafe esihenkilöt	n=21	n=21	a) n=16 b) n=11	n=24

Taulukko 3. Esihenkilöiden Learning cafe-tilaisuudessa syntyneiden ilmaisujen määrät (n)

Aineistoanalyysissä edettiin kuten hoitajien Learning cafe-aineiston analyysissä teema kerrallaan. Teeman sisällä täysin samoja ilmaisuja yhdisteltiin ja yhdistettyjen ilmaisujen määrä merkittiin ilmaisun perään. Tämän jälkeen samaa aihetta kuvaavia ilmaisuja ryhmiteltiin.



Kuvio 6. Esimerkki esihenkilöiden ilmaisujen yhdistelemisestä ja ryhmittelystä Teemasta 1

Esihenkilöiden ilmaisut liitettiin teemojen mukaisesti hoitajien vastauksista tehtyihin neljään Affinity Diagram-taulukkuun. Liittäminen tapahtui siten, että Affinity Diagram-taulukon muistilapuilla olevista hoitajien ilmaisuista ympyröitiin ne, jotka ilmenivät myös esihenkilövastauksissa. Esihenkilöiden ilmaisut, joita hoitajat eivät tuoneet vastauksissaan esille, kirjattiin pelkkään ympyrään. Näin pystyttiin erottamaan esihenkilöiden ja hoitajien väliset yhtenäiset kokemukset ja näkemysten eroavaisuudet.



Kuva 4. Esimerkki Affinity Diagram-taulukon esihenkilöiden tuottaman aineiston analyysistä Teemassa 1

7 Tulokset

7.1 Hoitajien kokemukset

Learning cafe

Teema 1: Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytänteet

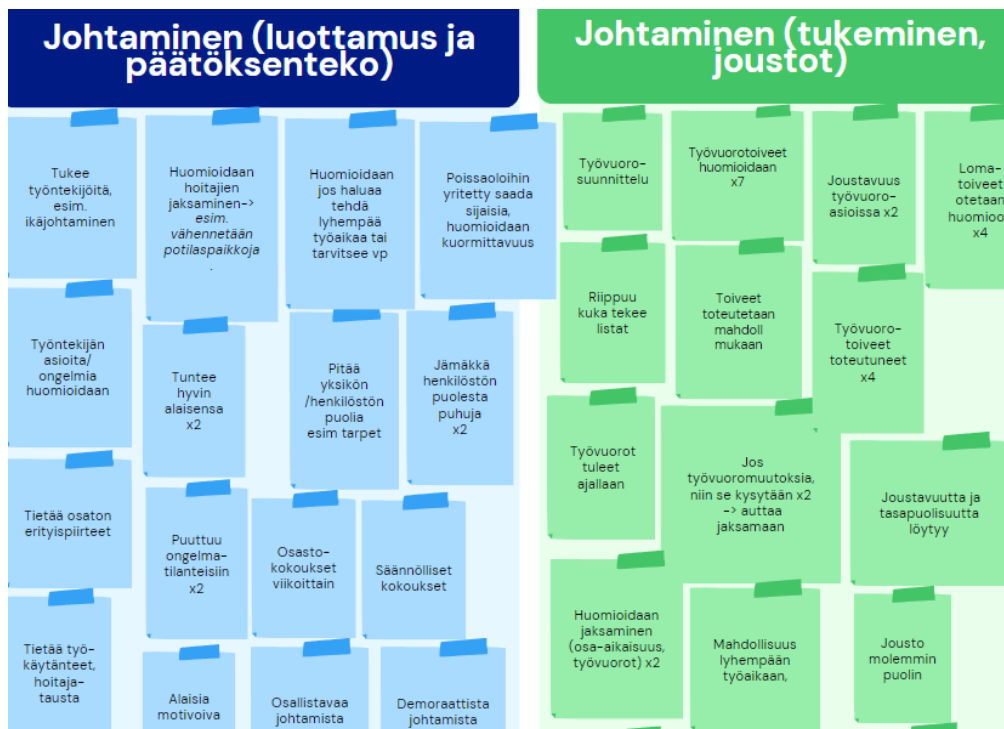
Hoitajien kokemusten mukaan esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä ja toimivat tasapuolisesti. Hoitajat kuvasivat, että esihenkilöillä on hyvät vuorovaikutustaidot. He kuuntelevat ja kysyvät yksiköissä käydessään kuulumiset. Aineistoista ilmeni, että hoitajat kokevat esihenkilöiden kohtaavan myös työntekijät yksilöllisesti, tuntevat hyvin alaisensa, minkä kuvattiin näkyvän elämäntilanteiden ja jaksamisen huomioimisena. Ilmapiiri oli koettu positiiviseksi. Hoitajat olivat todenneet esihenkilöiden keskustelevat keskenään ja heidän välinen yhteistyö oli nähty toimivan. Esihenkilöiden yhteistyö yli erikoissalarajojen koettiin toimivan myös esimerkkinä hoitajille. Hoitajat kokivat toiminnan kannustavana ja joustavana. Esihenkilöiden tavoitettavuus oli soittamalla tai Teamsilla hyvä ja kynnys ottaa yhteyttä oli matala.



Kuva 5. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisusta liittyen yhteistyöhön Teemassa 1

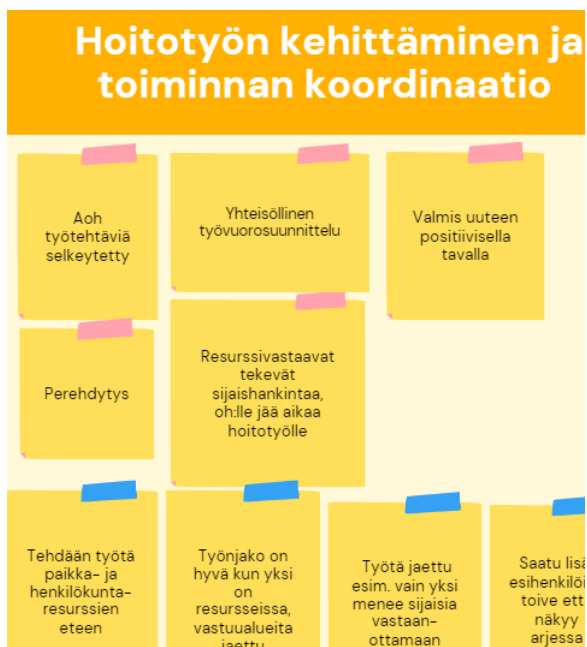
Hoitajat kokivat esihenkilöiden ottavan ongelmat ja asiat esille ja toimivan henkilöstön asioiden puolesta puhujina. Työvuoro- ja lomatoiveet oli hoitajien mukaan huomioitu hyvin. Työvuorotoiveet olivat myös hyvin toteutuneet ja työvuoromuutoksista voitiin keskustella. Hoitajat kokivat johtamisen osallistavaksi johtamiseksi. Esihenkilöiden hoitajataustaisuus katsottiin auttavan tehtävässä, kun esihenkilöt tietävät työkäytänteet. Hoitajat nostivat

vastauksissa säännölliset kokoukset ja osastokokoukset merkityksellisiksi toimiviksi käytänteiksi.



Kuva 6. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisusta liittyen johtamiseen Teemassa 1

Hoitajat ilmaisivat, että esihenkilöiden työnjakoa erityisesti apulaisosastonhoitajien työtehtäviä oli kehitetty ja työtä ja vastuualueita oli jaettu. Hoitajien kokemusten mukaan tämä oli ollut järkevää ja hyvä toimintamalli, kuten myös perehdytyksen kehittäminen. Apulaisosastonhoitajan työkuva oli kirjoitettu auki, kuten hoitajat olivat toivoneet. Työnkuvasta selviää, että työ sisältää resurssivastaavan tehtäviä sekä työvuorolistojen tekoa ja nämä työt olivat näyttäytyneet hoitajille.



Kuva 7. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisusta liittyen toiminnan kehittämiseen Teemassa 1

Teema 2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet, huonot kokemukset

Hoitajat kokivat suurimmaksi ongelmaksi ja tyytymättömyyden aiheeksi esihenkilöiden läsnäolon vähäisyyden. Esihenkilöt olivat fyysisesti etäällä ja heitä tapasi harvoin. Hoitajat kokivat tämän heikentävän esihenkilöiden tietoisuutta osaston tilanteesta, ja hoitajien kynnyksellä ottaa esihenkilöön yhteyttä kasvoi. Lisäksi esihenkilön läsnäolon puutteen nähtiin mahdollistavan "kuppikuntien" muodostumisen yksiköihin ja aiheuttavan hoitajien välille eripuraa.

Hoitajat toivat vastauksissaan esille, että esihenkilöillä on liian paljon alaisia ja liian iso alue hallittavana. Hoitajille esihenkilöt näyttäytyivät kiireisinä. Hoitajien kokemuksen mukaan esihenkilöillä oli liian paljon töitä ja he olivat kuormittuneita, mikä koettiin lisäävän hoitajan yhteydenottokynnyksellä esihenkilöön. Hoitajakokemuksen mukaan esihenkilöt kyllä kävivät yksikössä lyhyesti päivittäin, mutta työntekijöiden huomioiminen ja ilmapiirin aistiminen jäi vähäiseksi. Joiltakin esihenkilöiltä oli myös tervehtiminen ajoittain unohtunut tai sen koettiin olevan tarvelähtöistä.



Kuva 8. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista ilmaisuista liittyen yhteistyöhön Teemassa 2

Hoitajat kokivat esihenkilöiden työnjaon epäselväksi, kuka hoitaa, mitä hoitaa vai kaikki hoitaa. Apulaisosastonhoitajien työnkuvia oli aukaistu, mutta hoitajien mukaan ei riittävän selkokielellä. Lisäksi hoitajat kokivat kaipaavansa jämäkämpää johtamista, jotta käytänteet muuttuvat ja sovituisia linjoissa pysytään. Hoitajat toivat vastauksissa myös esille, että osa toimimattomista käytänteistä johtuu organisaatioon rakennetuista malleista, joihin esihenkilötkään eivät voi vaikuttaa.

Hoitajat toivoivat apulaisosastonhoitajia vuorovastaavan tueksi ennen vuoronvaihdetta, koska hoitajat kokivat työnjaolliset asiat usein vaikeiksi. Hoitajat uskoivat esihenkilöiden tietävän osaston työntekijöiden jaksamiseen tai kiinnostukseen liittyviä asioita, joita olisi hyvä tietää työnjakoa tehdessä. Hoitajat olettivat esihenkilöillä olevan tietoa myös toisten yksiköiden tilanteista lisäävun antamiseksi tai saamiseksi. Omia vuorovastaavatapaamisia kaivattiin vertaistuen ja osaamisen vahvistamiseksi.

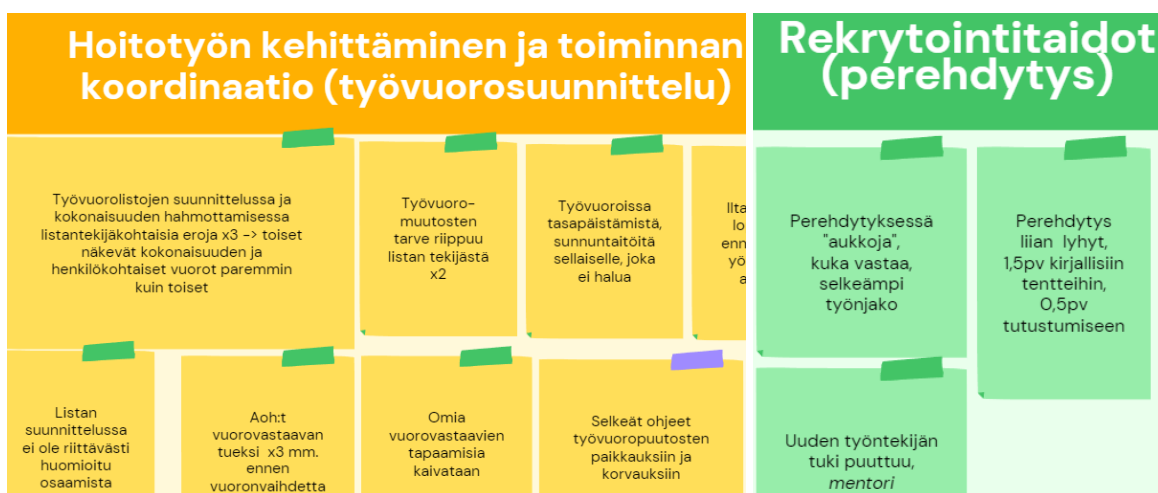
Hoitajien kokemusten mukaan tieto työvuoromuutoksista sekä poissaoloista ei välity riittävästi yksiköihin. Resurssivastaavat tekevät arkisin työvuorolistoihin työvuoromuutokset sekä päivittävät muutokset sähköiseen Toistin-ohjelmaan. Toisin-ohjelmaan viedyissä työvuoroissa oli hoitajien kokemusten mukaan joskus ollut epäselvyyksiä. Tämän vuoksi ajan tasaisia työvuorolistoja toivottiin illoiksi ja viikonlopuiksi yksiköihin.

Aineiston mukaan viestinnän haasteena hoitajat kokivat ongelmana tiedottamisen puhutuista asioista, joita ei ole kirjattu ylös. Lisäksi hoitajat kokivat haasteeksi, että tiedonvälityskanavia on käytössä liian monta. Tämän vuoksi tietoa on vaikea löytää, kun ei muista mistä tiedonvälityskanavasta tieto löytyy.



Kuva 9. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisuista liittyen johtamiseen ja viestintään Teemassa 2

Hoitajien kokemusten mukaan työvuorolistojen suunnittelussa ja kokonaisuuden hahmottamisessa oli listantekijäkohtaisia eroja. Toiset esihenkilöt näkevät kokonaisuuden ja henkilökohtaiset vuorot paremmin kuin toiset. Työvuoromuutosten tarve työvuorolistan julkaisun jälkeen riippuu listantekijästä, hoitajat kuvasivat. Perehdytyksestä oli kehitetty, mutta hoitajien kokivat siinä olevan edelleen aukkoja erityisesti työnjakoon ja uuden työntekijän tukeen liittyen.



Kuva 10. Esimerkit työvuorosuunnitteluun ja perehdytykseen liittyvistä hoitajien ilmaisuista Teemassa 2

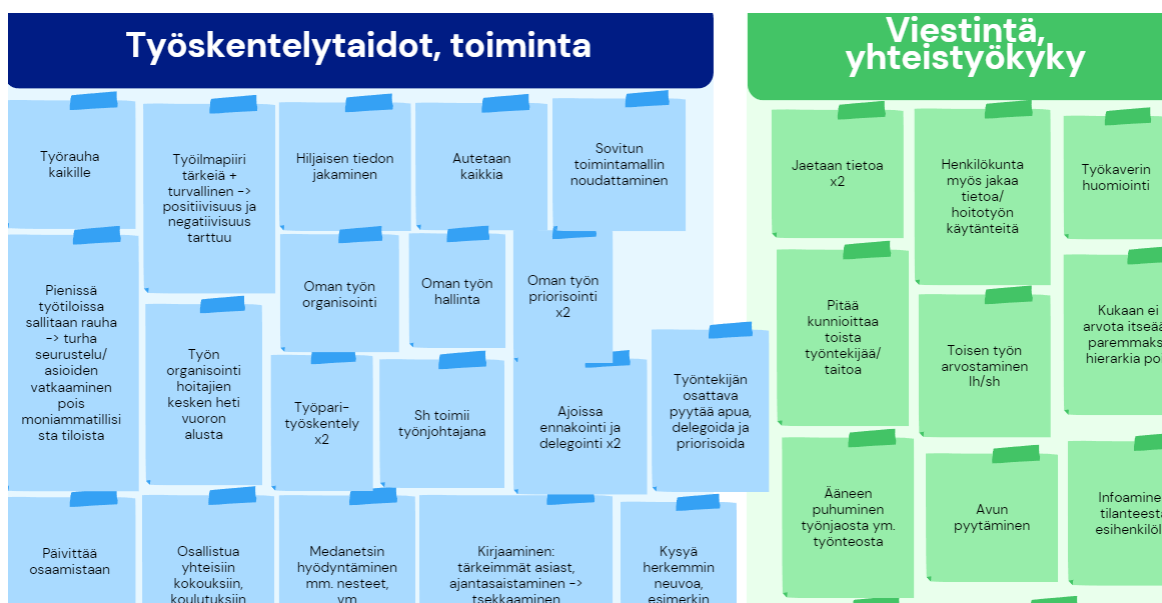
Teema 3a. Mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?

Työyhteisötaitojen osalta hoitajien kokemuksista nousivat tärkeimmiksi hyvän työilmapiirin ylläpitäminen sekä työntekijän toimiminen joustavasti muita huomioiden ja apua tarjoten. Hyvää yhteishenkeä, luottamusta, avoimuutta sekä hyvää kommunikaatiota työntekijän ja esihenkilön välillä pitivät hoitajat rakentavan työotteen ohella myös tärkeänä. Hoitajat kokivat omasta jaksamisesta huolehtimisen oleelliseksi. He korostivat vastauksissaan myös toisen työn arvostamista, positiivista asennetta sekä avointa keskustelua. Positiivisuuden ja negatiivisuuden hoitajat olivat huomanneet tarttuvan. Turhaa valittamista asioista, joille ei voi mitään, koettiin tärkeänä välttää.



Kuva 11. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisuista liittyen työyhteisötaitoihin Teemassa 3a

Työskentelytaitojen osalta hoitajien vastauksissa korostui oman työn hallinta. Hoitajien kokemusten mukaan oli osattava delegoida ja etenkin priorisoida. Avun pyytäminen ja auttaminen oli oleellista sekä työparityöskentely. Hoitajat kokivat työrauhan turvaamista kaikille tärkeänä, koska kansliatilat ovat pienet. Oman jaksamisen tunnistaminen ja huomiointi esimerkiksi työvuorosunnittelussa sekä osallistuminen yhteisiin kokouksiin ja koulutuksiin koettiin auttavan työn hallintaa ja sujuvuutta. Lisäksi hoitajien kokemuksissa korostuivat osastokokousmuistioiden lukemisen ja työn tauotuksesta huolehtimisen tärkeys.



Kuva 12. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista työskentelytaitoihin ja viestintään liittyvistä ilmaisuista Teemassa 3a

Teema 3b. Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?

Hoitajien kokemusten mukaan työ sujui paremmin, mitä enemmän esihenkilö oli läsnä ja fyysisesti lähempänä osastoja. Hoitajat toivoivat esihenkilöltä helppoa lähestyttävyyttä, empaattisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä tuntemusta erikoisalasta ja henkilökunnan jaksamisesta. Esihenkilöiltä toivottiin myös arvostusta hoitajien osaamista, ajantasaista tietoa sekä tehtyä työtä kohtaan. Myös osastokokoukset koettiin tärkeiksi sekä tasapuolinen toiminta.



Kuva 13. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisuista liittyen johtamiseen Teemassa 3b

Hoitajien mukaan työn sujuvuuden kannalta tärkeimpänä esihenkilön tehtävänä oli riittävästä henkilöstöresursseista, niiden määrästä ja laadusta, huolehtiminen. Tärkeänä pidettiin

myös henkilöstön ja työn kehittämisen mahdollistamista. Hoitajien kokemuksen mukaan pehdytykseen tarvittiin lisää suunnitelmallisuutta sekä enemmän aikaa.

Avoimen tiedottamisen ja asioista kertomisen hoitajat kokivat tukevan hoitajan ja työyhteisön kokemusta siitä, että hekin ovat tärkeitä. Lisäksi ajantasaisen tiedottamisen katsottiin rajoittavan huhupuheiden leviämistä. Viestintään ja tiedon jakamiseen liittyen hoitajat kokivat tärkeäksi, että keskustelut tai kokoukset eivät jää vain läsnäolijoille tiedoksi vaan niistä tehdään kirjalliset muistiot tai tiedotetaan kirjallisesti.

Hoitajat nostivat ilmaisuissaan esille vuorovastaavan merkityksen yksikön ajantasaisen tiedon hallinnassa. Esihenkilön toivottiin selvittävän vuorovastaavalta yksikön tilanne ennen hoitajaresurssiin liittyviä päätöksiä sekä tiedottavan muutoksista. Kuuntelu ja kommunikatio puolin ja toisin korostuivat aineistossa. Hoitajat kokivat oikein mitoitettujen sijaisjärjestelyjen sujuvoittavan molempien ammattiryhmien töitä.



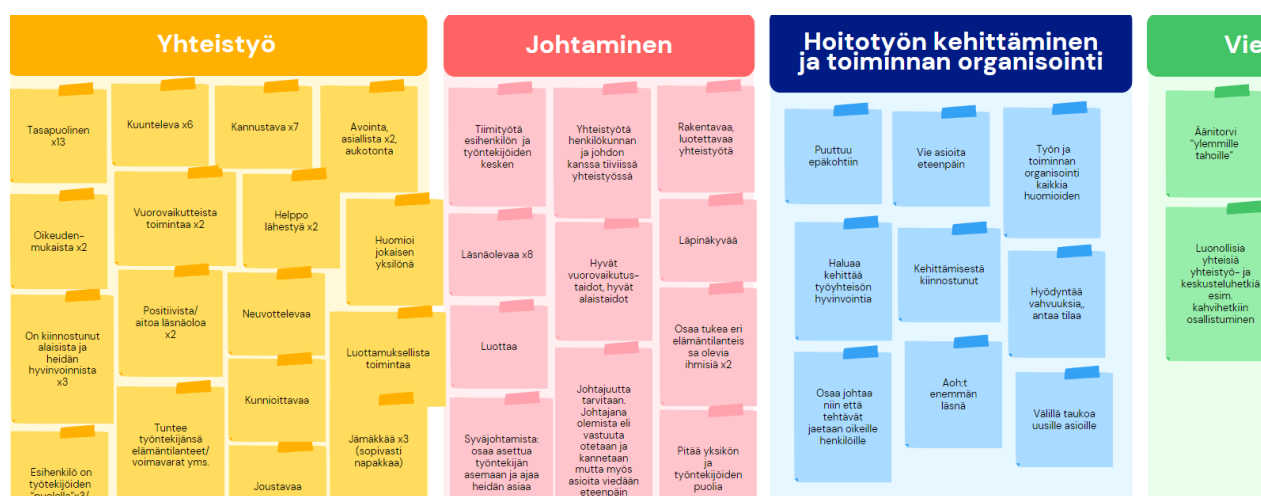
Kuva 14. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisuista liittyen toiminnan suunnitteluun ja viestintään Teemassa 3b

4. Hyvä esihenkilötyö on

Hoitajien kokemuksista saatujen tulosten mukaan hyvä esihenkilötyö painottui yhteistyö- ja johtamistaitoihin. Hoitajat ilmaisivat hyvän esihenkilötyön olevan tasapuolista, kuuntelevaa, kannustavaa, oikeudenmukaista ja vuorovaikutteista toimintaa, jossa esihenkilöä on helppo lähestyä. Esihenkilö on kiinnostunut alaisistaan, heidän hyvinvoinnistaan ja tuntee heidän elämäntilanteensa ja voimavarat, mikä edellyttää, että esihenkilö huomioi jokaisen yksilönä. Hoitajien mukaan esihenkilöltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, joustavuutta sekä

motivoivaa ja ymmärtävää asennetta. Lisäksi erikoisalalan sekä hoitotyön tuntemuksen hoitajat nostivat tärkeäksi näkökulmaksi. Hoitajien kokemusten mukaan hyvä esihenkilötyö koostui myös positiivisesta, aidosta läsnäolosta. Kohtaamisia tapahtuu luonnollisissa, yhteisissä yhteistyö- ja keskusteluhetkissä positiivisessa hengessä. Toiminnassa korostuu luottamus puolin ja toisin. Hoitajat odottivat esihenkilöiden toimivan työntekijöiden puolesta puhujina.

Hoitajien kokemusten mukaan tiimityö esihenkilön ja työntekijöiden kesken ja tiivis yhteistyö henkilökunnan ja johdon kanssa koettiin kuuluvan hyvään esihenkilötyöhön. Hoitajat korostivat ilmaisuissaan myös eri elämäntilanteissa olevien ihmisten tukemista sekä syväjohtamista, jota kuvattiin kykyä asettaa työntekijän asemaan ja ajaa heidän asioitaan. Esihenkilötyön toivottiin olevan sopivasti jämäkkää. Hoitajat kokivat, että johtajuutta tarvitaan ja johtajana vastuuta otetaan ja sitä kannetaan, puututaan epäkohtiin ja viedään asioita eteenpäin pitäen oman yksikön ja työntekijöittensä puolta.



Kuva 15. Esimerkki Learning cafe-menetelmällä nousseista hoitajien ilmaisuista liittyen hyvään esihenkilötyöhön Teemassa 4

Focusryhmähaastattelu

Focusryhmähaastattelun tulokset pääasiassa syvensivät ja vahvistivat Learning cafe-tilaisuuksista syntyneitä tuloksia. Haastattelussa syntyi myös toiveita ja ehdotuksia asioiden korjaamiseksi.

Teema 1: Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytänteet

Hoitajat ilmaisivat työntekijää tukevan esihenkilötyön onnistumisena kaikkien esihenkilöiden lähestyttävyyttä, vaikka kaikki esihenkilöt eivät olleet kovin tuttuja. Hoitajat ilmaisivat

kokevansa esihenkilöiden olevan oikeasti kiinnostuneita ihmisestä ja hänen jaksamisestaan ja ottavan elämäntilanteet huomioon. Hoitajat kertoivat esihenkilöiden kyselevän kuulumisia ja kuulumisten kyselyn tuntuneen hyvältä. Tällä toiminnalla he kokivat esihenkilöiden osoittaneen olevansa kiinnostuneita ja välittävänä työntekijöistään. Myös työaikajoustot olivat mahdollistettut hyvin.

”Vaikka ei tunnekaan kaikkia esimiehiä, niin ei ole niitä raja-aitoja, mitä vanhalla puolella ehkä oli...”

”...helposti lähestyttäviä ja sillä tavalla niin kuin tuntuu, että ovat oikeasti kiinnostuneita ihmisestä ja sen jaksamisesta ja ottaa elämäntilanteita huomioon... semmoista joustavuutta löytyy...”

”...kysytty että mitä sinulle kuuluu...tuntunut hyvältä, kun on kysytty...”

”...joustavuutta löytyy, kun on tarvinnut lyhempää työaikaa tai muuta, niin aina on järjestynyt...”

Vuodeosastoilla eri erikoisalojen välisiä raja-aitoja ei esihenkilöiden toiminnassa ollut hoitajien mukaan nähtävissä ja se heijastui hoitajille esimerkkinä yhteistyöstä yli rajojen ja yksiköiden. Hoitajien mukaan esihenkilöt olivat järkevästi jakaneet työtä esimerkiksi siten, että vain yksi apulaisosastonhoitaja menee vastaanottamaan uudet, eri vuodeosastoille tulevat työntekijät ja aloittaa samalla perehdytyksen. Hoitajat uskoivat työn jakamisen auttavan myös esihenkilöiden jaksamisessa, kun he voivat keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Apulaisosastonhoitajan työkuva oli kirjoitettu auki, kuten hoitajat olivat toivoneet ja sieltä selviää, että työ sisältää resurssivastaavan tehtäviä sekä työvuorolistojen tekoa ja nämä työt olivat näyttäneet hoitajille. Mutta kaiken muun apulaisosastonhoitajan työnkuvassa hoitajat ilmaisivat vieraaksi ja vaikeasti ymmärrettäväksi. Focusryhmäkeskustelussa tilannetta verrattiin vuorovastaavan työhön, josta voidaan ajatella vastaavasti. Työkuvien selkeyttämistä toivottiin jatkettavan.

”...on varsin nerokasta, että esihenkilöt ovat jakaneet työtä siten, että kaikki ei mene sijaisia vastaanottamaan...avasi sitä, että näinkin voi ehkä tehdä sitä työtä, kaikkien ei tarvitse tehdä samaa...”

”sekin on ollut hyvä, kun resurssivastaavan tehtävä kiertää”

Teema 2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet, huonot kokemukset

Ilmaisuisissa nousi vahvasti esille esihenkilötuen vähäisyys. Esihenkilön läsnäoloa kaivattiin ja syytä nykytilanteeseen etsittiin sairaalan arkkitehtuurista. Oikea-aikaista ja reaaliaikaista

yhteydenotto- ja keskustelumahdollisuutta pidettiin tärkeänä ja se ilmaistiin onnistuvat helpommin, jos esihenkilöt olisivat lähempänä. Hoitajat ehdottivat esihenkilön tekevän yksikössä sellaisia töitä, joita ei hoitajien yllättäen aiheuttamat keskeytykset haittaa. Hyväksi malliksi hoitajat kokivat myös sen, jos esihenkilö voisi ilmoittaa, milloin on yksikössä tavoitettavissa tai olisi vakioaika. Läsnäolo vuoropäivin eri yksiköissä -systeemillä koettiin esihenkilön osalta toteutuvan tasapuolinen läsnäolo eri yksikköjä kohtaan. Esihenkilön läsnäolon myötä hoitajat uskoivat myös sijaisten ja opiskelijoiden tutustuvan esihenkilöihin paremmin ja päinvastoin. Hoitajat toivoivat luontevia tapaamishetkiä, kuten aamukahvitteluhetki esihenkilöiden kanssa. Tapaamisista toivottiin voimaannuttavaa yhdessäoloa, minkä koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä, koska nykyinen työympäristö oli hajauttanut hoitajat erilleen toisistaan. Riittävän läsnäolon määrää koettiin vaikeaksi ajallisesti määrittää. Oleellisenä hoitajat kokivat, että päivittäiset ongelmat tai huolenaiheet pystyy tuomaan esille. Hoitajat toivoivat esihenkilön tekevän lähes jatkuvaa kierrosta yksiköissä, koska sopivaa esihenkilön käyntiaikaa koettiin vaikeaksi tarkemmin määrittellä. Erityisesti esihenkilöitä toivottiin yksiköihin aamupäivästä esimerkiksi aamukahvin aikaan, iltapäivän puolella ja vielä ennen kuin työvuoro loppuu. Aamulla vuorojen vaihtuessa koettiin tärkeäksi kysellä vain yön kuulumisia, koska vuorovastaavakin on vasta tullut töihin.

”Se läsnäolo, sitä me kyllä haluttaisiin...”

”Tiedän esihenkilön ottavan kyllä minut vastaan, mutta on niin kaukana, että ennemmin sitten puran huolet kollegalle...”

”...olisiko mahdollista aamukahvitteluhetki, että ehtisittekö tulemaan joskus kahville...”

”... hei nyt mä oon täällä tai ennakkoon pystyy ilmoittaa ne päivät... tykättiin tästä ajatuksesta...”

Apulaisosastonhoitajia toivottiin vuorovastaavan tueksi työnjakoon. Vaihtuvuutta hoitohenkilökunnassa on paljon ja vuorovastaavat kokivat, etteivät tiedä riittävästi uusien työntekijöiden taustoja. Lisäksi työnjakoon liittyy työntekijöiden erilainen käsitys hoitoisuudesta. Esihenkilöillä oletettiin olevan tietoa toisten yksiköiden tilanteista lisäävun antamiseksi tai saamiseksi. Välillä vuorovastaavat saavat palautetta työnjaosta ja näissä tilanteissa toivottiin esihenkilöiden tukea. Ilmaisuihin korostui esihenkilöiden ymmärtämisen tärkeys erikoisalasta, työntekijöiden osaamisesta ja potilaiden hoitoisuustilanteesta, jotta resurssoinnissa osattaisiin huomioida riittävästi osaaminen.

”...on niin paljon vaihtuvuutta, ei tiedä niiden taustoja, ei lääkehoidosta...välillä on tosi haasteellista tehdä työnjakoa, kun ei tunne niitä ihmisiä...”

”... vuorovastaavana olisi joku tuki perusteluihin, kun tullaan sanomaan, että mä en kyllä mene tonne...”

Haasteeksi ilmaistiin, että tiedonvälityskanavia on monia, ja että tietoa on vaikea löytää. Teamsilla ja sähköpostilla, molemmilla oli kannattajansa. Hoitajat toivoivat, että olisi selkeä sopimus, mihin mitään tiedonvälityskanavaa käytetään. Viikkotieto-julkaisu koettiin hyväksi. Viikkotiedoista tiedon löytymistä helpottamaan toivottiin selkeää otsikointia siten, että otsikko kertoo tarkkaan tekstin sisällöstä. Tällainen otsikointi helpottaisi tiedon löytymistä. Samoin työvuorolistojen säilyttäminen iltaisin ja viikonloppuisin yksiköissä mahdollistaisi hoitajien työvuorojen tarkistamisen sekä helpottaisi akuuttien henkilöstöpuutosten järjestelyjä.

”... kun on aika useinkin tullut niitä, että sinne on Vuorot-toistimeen jäänyt jonkun ihmisen nimi ja sitten sitä odotellaan, ollaan jopa soiteltu...”

”Jos vaikka viikonloppuna pitäisikin joku soittaa vapaalta ja kysyä, että pääsetsä tulemaan töihin, niin täytyyhän sen tietää, ettei ole sairas tai jotain tai kenellä on juuri pitkät vapaat...”

”...niin monta tiedonvälityskanavaa, että välillä muistaa kuullensa jonkun asian, mutta ei löydä sitä enää mistään, että polku on kivinen...”

Apulaisosastonhoitajien vastuualuejakoa pidettiin hyvänä. Välillä kuitenkin tässä on epäselvyyksiä ja ajoittain useampi eri esihenkilö hoitaa samaa asiaa. Hoitajat ilmaisivat, etteivät aina tiedä ketä lähestyisi, kuka tällä kertaa asiaa hoitaa vai onko kukaan ottanut asiaa hoitaakseen. Hoitajat toivoivat esihenkilöiden tehtävänkuvien selkeyttämistä sekä suunnitelmia, miten tiedotetaan, kuka hoitaa mitään asiaa, sekä miten työvuorototeuman korjaustarpeista tiedotetaan.

”Vaikka apulaisosastonhoitajien vastuualueita on jaettu, välillä tulee sellainen olo, että samaa asiaa hoitaa monta eri esihenkilöä...”

Teema 3a. Mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?

Työyhteisötaitoja vahvistavana toimintana pidettiin asiallista käyttäytymistä ja työkaverista välittämistä. Hyvän työilmapiirin ylläpitoa pidettiin tärkeänä ja turhaa valittamista asioista, joille ei voi mitään, ilmaistiin tärkeäksi välttää. Työkaverista välittäminen ilmeni työkaverin huomioimisena ja avun tarjoamisena. Hoitajat kuvasivat hyvinvointia tukevan toiminnan peruslähtökohdaksi syödä, juoda ja levätä riittävästi sekä löytää joka päivä työn ilo. Hoitajat toivoivat muistettavan, että päivät ovat erilaisia ja rauhallisista työvuoroista on lupa nauttia. Ryhmässä jaettiin ohje ajatella, että rauhallinen hetki on tyyntä myrskyn jälkeen eikä sitä edellä. Silloin on henkisesti paljon rauhallisempi ja parempi olo.

"Ennen kuin alkaa sanomaan niin mieltii, mitä ja miten sanoo"

"Kysyä työkaverilta, että mitä sinulle kuuluu tai tarvitsetko apua"

"Päivät ja vuorot eivät ole samanlaisia... pitää nauttia siitä hetkestä kun on rauhallista..."

Teema 3b. Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?

Hoitajat ilmaisivat esihenkilön läsnäoloa ja luontevaa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, kuuntelua myös "rivien välistä" työntekijää tukevana esihenkilötyönä. Esihenkilöltä toivottiin helppoa lähestyttävyyttä, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Hänen toivottiin olevan tsemppin luoja. Isoistakin asioista toivottiin kuultavan omalta esihenkilöltä. Avoimen tiedottamisen ilmaistiin tukevan työn tekemistä ja hoitajan ja työyhteisön kokemusta siitä, että hekin ovat tärkeitä, kun heille kerrotaan asioista. Lisäksi koettiin tärkeäksi, että esihenkilö informoi puhutut asiat myös muille työntekijöille, etteivät asiat jää vain läsnäolleiden tietoon. Esihenkilön tuntemusta erikoisalasta sekä henkilökunnan jaksamisesta korostettiin. Vuorovastaavan työskentelylle toivottiin annettavan arvoa siten, että resurssivastaava neuvottelee vuorovastaavan kanssa, millaista osaamista yksikössä tarvitaan tai millainen apu riittää, voiko toiseen yksikköön antaa hoitajaa tai tiedottaisi, jos poistaa hoitajan nimen sähköisestä Vuorot-toistimesta. Pelkästään potilaspaikkataulun perusteella tehdyt henkilöstöresurssimutokset koettiin sanelupolitiikaksi sekä vuorovastaavien työn aliarvioimiseksi.

"...avoimuus ja läpinäkyvyys asioissa, se loisi semmoista, että mäkin oon niin tärkeä, että mulle kerrotaan näistä asioista...eikä juoruna jostain toisesta yksiköstä"

"... teillä näyttää olevan tilanne tämmöinen ja se luetaan taulun kautta eikä kysytä, että olisiko mahdollista ..."

Teema 4. Hyvä esihenkilötyö on

Hoitajien mukaan hyvä esihenkilö on kuunteleva, helposti lähestyttävä, tasapuolinen, erikoisalansa tunteva ja hoitotyön tunteva. Hän kuuntelee, alaisten mielipiteitä ja on kiinnostunut alaisestaan ihmisenä. Hän on myös työhönsä motivoitunut. Esihenkilön tulee olla sopivasti napakka johtaja. Johtamisosaamista esihenkilö hankkii koulutuksen avulla sekä osaamisen päivittämistä koulutuksen sekä työelämään tutustumisen avulla. Hyvä esihenkilötyö on hoitotyötä mahdollistavaa työtä siten, että työn on järkevää ja parasta mahdollista niin työntekijälle kuin potilaalle. Hyvään esihenkilötyöhön ryhmän katsoi kuuluvan esihenkilön läsnäolon, joka mahdollistaisi luontevat keskustelut työntekijöittensä kanssa. Läsnäolon lisäksi vuorovaikutusta, edistäisi asioiden hoitamista ja esihenkilö ja työntekijä oppisivat

tuntemaan toisensa, kuvasivat hoitajat. Lisäksi hoitajat pohtivat hyvään esihenkilötyön kuu- luvan sen, että työntekijät ymmärtävät esihenkilöiden työnkuvat.

”...kuuntelee alaisten mielipiteitä ja on kiinnostunut niistä, että me ei olla vaan tyyppejä siellä täällä...”

”Motivaatiota omaan työskentelyyn, että sitä kautta tulee kiinnostus työhön ja alaistensa tuntemiseen”

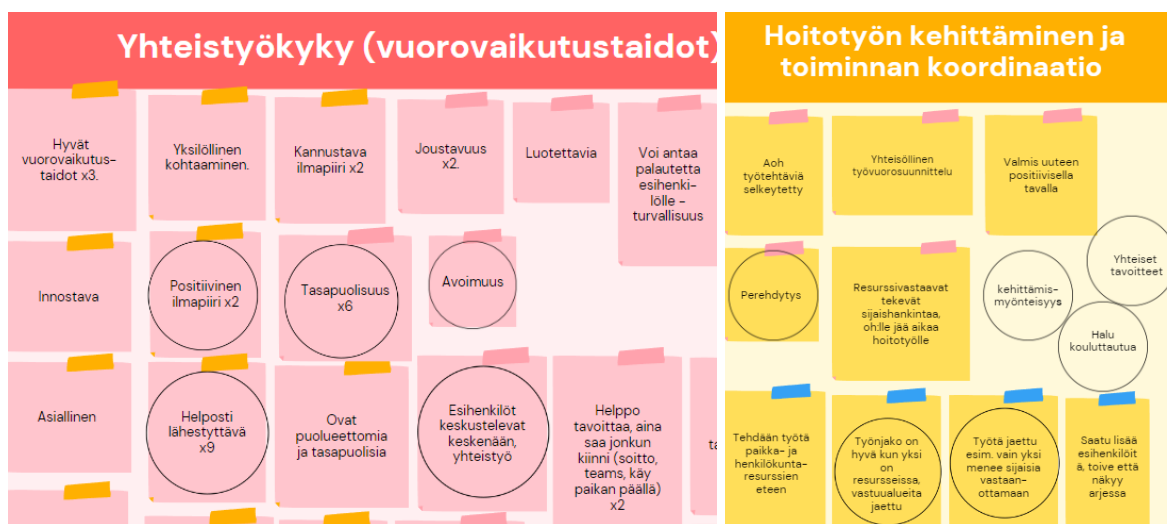
”Työelämä muuttuu koko ajan niin sitten johtamisenkin pitää muuttua sen mu- kana.”

7.2 Esihenkilöiden kokemukset

Learning cafe

Teema 1: Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytänteet

Esihenkilöiden vastausten mukaan esihenkilöt kokevat olevansa helposti lähestyttäviä ja toimivan tasapuolisesti. Esihenkilöt kokivat yhteistyönsä toimivan hyvin. He keskustelivat toistensa kanssa ja ilmapiiri koettiin avoimeksi ja positiiviseksi. Esihenkilöiden hoitajataus- taisuus koettiin auttavan tehtävässä, kun hoitajien työkäytänteet olivat tuttuja. Esihenkilöt kokivat säännölliset, koko vuodeosastojen yhteiset kokoukset ja osastokokoukset merkityk- sellisiksi toimiviksi käytänteiksi. Esihenkilöiden kokemusten mukaan apulaisosastonhoita- jien työtehtävien ja vastuualueiden jakaminen oli ollut järkevää ja hyvä toimintamalli. Sa- moin perehdytyksen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi ja onnistuneeksi toiminnan kehittä- misessä.



Kuva 16. Esimerkit esihenkilöiden kokemuksista liittyen yhteistyöhön ja hoitotyön kehittä- miseen sekä toiminnan koordinaatioon Teemassa 1

Teema 2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet, huonot kokemukset

Esihenkilöt kokivat, että heillä on liian paljon alaisia ja liian iso alue hallittavana. Esihenkilöt kokivat kiireen johtuvan liiallisesta työmäärästä. Esihenkilöt kuvasivat työpäiviä pirstaleisiksi ja suunniteltujen tehtävien jäävän usein kesken. Työtehtäviä oli vaikea rajata ja tehtävien sisältämä ”sälän” määrä oli loputon.

Esihenkilöt kokivat, etteivät heidän työnkuvansa olleet selviä työntekijöille. Työnkuvan epäselvyyttä ja tyytymättömyyttä myös esihenkilöille aiheuttivat kesken ollut erään henkilöstöryhmän käytön linjauksista sopiminen toisen osapuolen kanssa. Tyytymättömyyttä koettiin lisäksi osaan tukipalveluiden toimintaan sekä siihen, etteivät he pysty juurikaan vaikuttamaan toisten ammattiryhmien toimintaan. Isona haasteena esihenkilöt kokivat hoitajaresurssipulan. Esihenkilöt myös kokivat, että osa toimimattomista käytänteistä ovat organisaatiossa rakennettuja malleja, joihin he eivät voi vaikuttaa.

Esihenkilöt tunnistivat tiedon välittymisen ongelmat sekä tiedon löytymisen ja tiedonkulun pirstaleisuuden. Tietoa tuli monesta kanavasta. Haasteena koettiin myös se, ettei muistamista tieto löytyy, kun viestintäkanavia on monta.



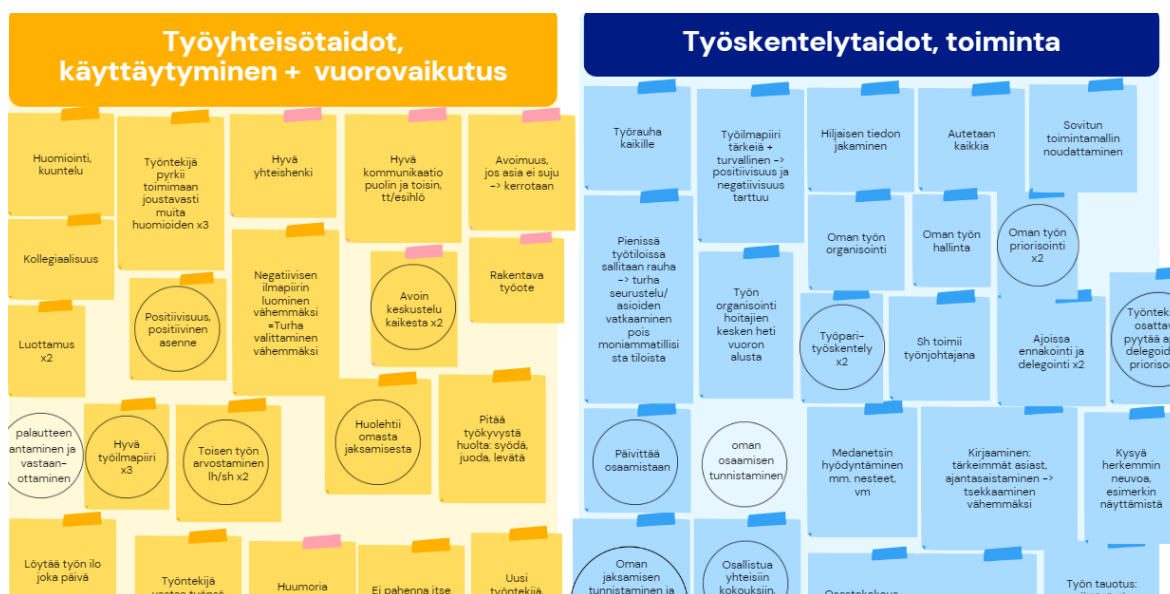
Kuva 17. Esimerkit esihenkilöiden kokemuksista liittyen johtamiseen ja viestintään Teemassa 2

Teema 3a. Mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?

Työntekijöiden työyhteisötaitojen osalta esihenkilöt kokivat tärkeimmäksi hyvän työilmapiirin ylläpitämisen. Esihenkilöt korostivat vastauksissaan myös toisen työn arvostamista, positiivista asennetta sekä avointa keskustelua. Työntekijöiden työntekoa esihenkilöt kokivat

sujuvoittavan, kun työntekijä huolehtii omasta jaksamisestaan pitämällä ruokatauot ja riittäväällä levolla.

Työskentelytaitojen osalta esihenkilöiden vastauksissa korostui oman työn hallinta, hoitajan on osattava delegoida ja etenkin priorisoida. Avun pyytäminen ja auttaminen oli oleellista sekä työparityöskentely. Oman jaksamisen tunnistaminen ja huomiointi esimerkiksi työvuorosuunnittelussa sekä osallistuminen yhteisiin kokouksiin ja koulutuksiin koettiin auttavan hoitajien työn hallintaa ja sujuvuutta. Lisäksi osastokokousmuistioiden lukemista ja työn tauotuksesta huolehtimista pidettiin tärkeänä.



Kuva 18. Esimerkit esihenkilöiden kokemuksista liittyen työyhteisötaitoihin ja työskentelytaitoihin Teemassa 3a

Teema 3b. Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?

Esihenkilöt kokivat tasapuolisuuden merkityksen tärkeäksi kaikessa toiminnassa, esihenkilöllä ei saa olla suosikkeja. Esihenkilöiden vastauksissa korostui, että myös esihenkilöiden on osattava erottaa työ- ja vapaa-aika. He toimivat esimerkkeinä tässä asiassa mutta myös muissa yhteistyöasioissa. Esihenkilöt kokivat esihenkilöiden saavutettavuuden merkityksellisemmäksi kuin esihenkilöiden läsnäolon, jota puolestaan hoitajat pitivät erittäin tärkeänä.

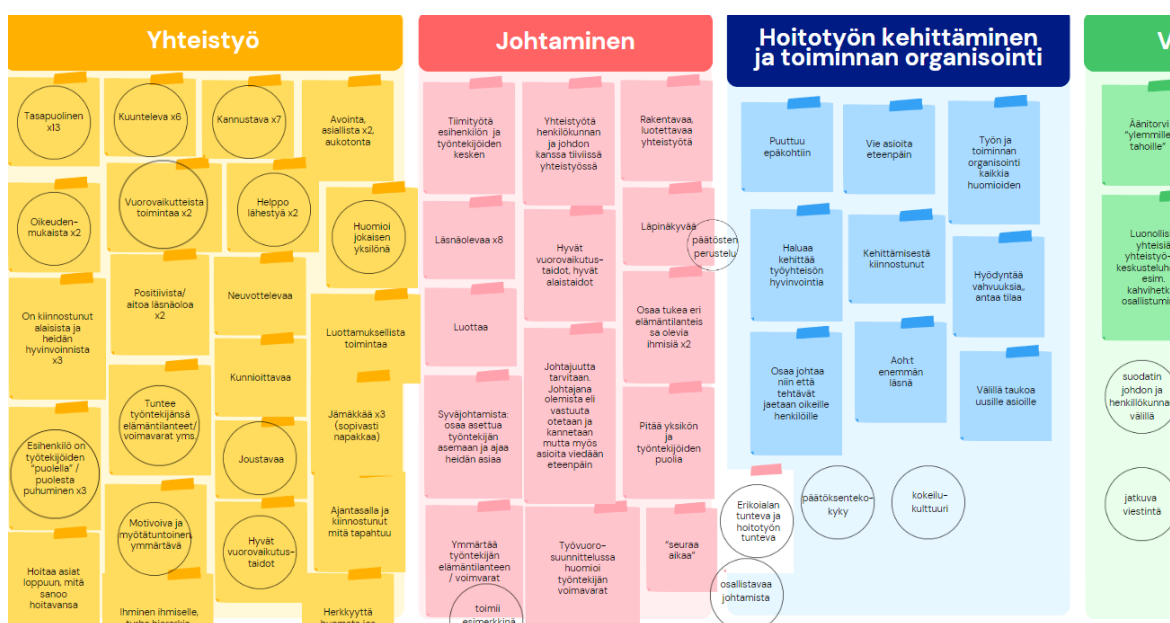
Esihenkilöt toivat työn sujuvuuden kannalta tärkeimpänä asiana esille riittävästä henkilöstöresursseista, niiden määrästä ja laadusta, huolehtimisen. Merkityksellisenä pidettiin myös henkilöstön ja työn kehittämisen mahdollistamista. Esihenkilöt kokivat jatkuvan tiedottamisen sujuvoittavan toimintaa.



Kuva 19. Esimerkit esihenkilöiden kokemuksista liittyen johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun Teemassa 3b

Teema 4. Hyvä esihenkilötyö on

Esihenkilöiden kokemusten mukaan hyvä esihenkilötyö painottui yhteistyö- ja johtamistaitoihin. Esihenkilöt kuvasivat hyvän esihenkilötyön olevan tasapuolista, kuuntelevaa, kannustavaa, oikeudenmukaista ja vuorovaikutteista toimintaa, jossa esihenkilöä on helppo lähestyä. Esihenkilöt kokivat, että esihenkilön on oltava kiinnostunut alaisistaan, heidän hyvinvoinnistaan. Lisäksi esihenkilön on tunnettava heidän elämäntilanteensa ja voimavaroinsa, mikä edellyttää, että esihenkilö huomioi jokaisen yksilönä. Esihenkilöltä edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, joustavuutta sekä motivoivaa ja ymmärtävää asennetta. Lisäksi erikoisalana sekä hoitotyön tuntemisen kokivat esihenkilöt tärkeäksi näkökulmaksi. Tiimityö esihenkilön ja työntekijöiden kesken ja tiivis yhteistyö henkilökunnan ja johdon kanssa kuuluivat esihenkilöiden kokemuksen mukaan hyvään esihenkilötyöhön.



Kuva 20. Esimerkit esihenkilöiden kokemuksista liittyen yhteistyöhön, johtamiseen, hoitotyön kehittämiseen sekä viestintään Teemassa 4

7.3 Yhteenvedo

Lopuksi focusryhmähaastattelun aineistosta nousseet tulokset yhdistettiin Learning cafe-tilaisuuksien aineistoista tehtyihin Affinity Diagram-taulukkoihin vahvennetulla tekstillä erotamaan Learning cafe-menetelmällä saadut hoitajien ja esihenkilöiden tulokset. Focusryhmätulokset, jotka eivät olleet nousseet aiemmin esille, kirjattiin vahvennetulla tekstillä valkoiselle lapulle.

Tulosten yhteenvedona syntyi neljään eri teemaan oma Affinity Diagram-taulukko, johon oli koottu hoitajien ja esihenkilöiden eri menetelmillä kootut ja analysoidut ilmaisut. Taulukkojen teemat olivat 1. Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset vahvuudet ja toimivat käytänteet, 2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet ja huonot kokemukset, 3. Mitä työntekijä/esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin? ja 4. Hyvä esihenkilötyön on... Taulukoissa hoitajien ja esihenkilöiden ilmaisut eroteltiin toisistaan erilaisilla merkinnöillä. Learning cafe menetelmällä kerätyistä hoitajien ilmaisuista muodostunut aineisto oli taulukkoon merkitty muistilapuille. Näistä ilmaisuista vahvennetulla tekstillä merkittiin ne hoitajien ilmaisut, jotka tulivat esille myös focusryhmätuloksissa. Esihenkilöiden ilmaisusta muodostunut aineisto puolestaan merkittiin Affinity Diagram-taulukkoon ympyrällä. Merkintöjen avulla Affinity Diagram-taulukosta pystyi helposti näkemään eri menetelmillä kerättyjen aineistojen yhtenevät ja eroavat kokemukset.

Hoitajien kokemukset, jotka olivat tulleet esille niin Learning cafe- kuin focusryhmähaastattelu-menetelmällä tai toistuneet useamman kerran alkuperäisessä datassa, nostettiin tutkimuksessa merkityksellisiksi aineistoksi, tuloksiksi ja toimintasuunnitelman suunnittelun pohjaksi. ”Tutkimuksissa keskitytään yleensä positiivisiin tunteisiin, mutta erityisesti negatiiviset tunteet tulee tunnistaa paremmin, sillä kokemuksiin vaikuttavat tunteiden vuoristoradat. (Kuru ym. 2022, 4,13–14.)” Merkitykselliset tulokset nousivatkin pääosin Teemasta 2 Esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet ja huonot kokemukset.



Kuva 21. Esimerkki Affinity Diagram-taulukkoon kootuista hoitajien ja esihenkilöiden eri menetelmillä saaduista tuloksista

Hoitajien kokemuksista nousseet merkitykselliset ratkaisuja vaativat tulokset liittyivät yhteistyön osalta esihenkilöiden fyysisen läsnäolon vähyyteen ja yksiköissä käymisen pikaisuuteen. Johtamisen osalta merkitykselliset tulokset liittyivät esihenkilöiden kiireeseen, epäselvään työnjakoon ja tehtävänkuviin, vuorovastaavien tukemiseen sekä yksiköiden oikeanlaiseen resurssointiin. Viestinnän osalta aiheet liittyivät tiedottamisen riittämättömyyteen ja tiedonhallinnan epäselvyyksiin, sekä toiminnan organisoimiseen ja kehittämisen osalta kannalta työvuorosuunnitteluun ja perehdytykseen. Nämä hoitajien kokemuksiin pohjautuvat merkityksellisiksi nousseista tuloksista muodostui toimintasuunnitelman ratkaistavat kehittämiskohteet.

Kehittämistyön tuloksissa oltiin myös kiinnostuneita esihenkilöiden ja hoitajien näkemysten eroavaisuuksista. Aineistosta löytyi esihenkilöiden ja hoitajien kokemuksellisia ja näkemyksellisiä eroja. Hoitajat kokivat säännölliset kokoukset ja osastokokoukset merkityksellisiksi toimiviksi käytänteiksi. Eroavaisuutena hoitajien vastauksiin esihenkilöiden mukaan kaikkien vuodeosastojen yhteiset kokoukset ja koulutukset olivat puolestaan toimivia käytänteitä. Esihenkilöt tunnistivat myös kiireen, mutta eivät sen näkymistä ilmeissä ja eleissä. Esihenkilöt kokivat työssään kiirettä, joka johtui liiallisesta työmäärästä, mutta eivät olleet tietoisia sen näkymisestä elekielessä.

Esihenkilöt kokivat oman toimintansa onnistumisiksi yhteiset tavoitteet, kehittämismyönteisyyden sekä halun kouluttautua, jotka eivät ilmenneet hoitajien vastauksissa. Esihenkilöiden näkemys työnsä parhaimmista onnistumisista liittyivät esihenkilöiden hyvään yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen.

Tyytymättömyyttä esihenkilöille aiheuttivat työtilat, resurssivastaavaviikon työn raskaus, vaikka itse toimintamalliin oltiin tyytyväisiä, vaihtuvat tietojärjestelmät ja niiden tuomat haasteet sekä yhteistyöhaasteet eri ammattiryhmien kanssa. Esihenkilöt kokivat ristiriitaa siinä, että esihenkilöiden läsnäoloa yksiköissä toivottiin, mutta työpisteitä ei siellä esihenkilöille ollut.

Hoitajien vastauksista poiketen esihenkilöt toivat esille myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkityksen. Lisäksi työskentelytaitoihin liittyen esihenkilöiden vastauksissa korostuivat oman osaamisen tunnistaminen sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen. Esihenkilöt toivat vastauksissaan esille päätösten perustelujen tärkeyden, mitä hoitajat ilmaisivat läpinäkyvällä toiminnalla. Esihenkilöt liittivät hyvään esihenkilötyöhön myös osallistavan johtamisen ja kokeilukulttuurin sallimisen, päätöksentekokyvyn sekä esimerkkinä toimimisen.

8 Toimintasuunnitelma esihenkilötyön kehittämiseksi

Toimintasuunnitelma sisältää hoitajien kokemuksista analysoidut esihenkilötyön kehittämiskohteet ja niille esihenkilöiden kanssa työpajassa suunnitellut ratkaisut tai toimintamallit. Ratkaisut ovat realistisesti toteutettavia toimenpiteitä. Tiekartta aikatauluttaa ja rytmittää toimintasuunnitelmassa sovittujen asioiden toteuttamista.

Esihenkilöiden läsnäolon puute nousi hoitotyöntekijöiden kokemuksen mukaan suurimmaksi ongelmaksi. Haasteena esihenkilön työskentelylle yksiköissä on, ettei yksiköihin ole suunniteltu tai varattu minkäänlaista työskentelytilaa esihenkilöille. Työpajassa sovittiin pyrittävän siihen, että työyksiköissä esihenkilö käy vähintään aamu- ja iltapäivisin ja tästä työnjaosta kunkin erikoisalan esihenkilöt sopivat keskenään. Säännöllisten käynneillä pyritään turvaamaan esihenkilön läsnäoloa yksiköissä, jotta esihenkilö voi kohdata ja kuunnella paremmin henkilöstöään. Esihenkilöt eivät käytännössä voi koko ajan olla läsnä, koska heillä on kokouksia ja työntekijöitä monessa eri yksikössä. Tämän vuoksi esihenkilöt pitivät heidän saavutettavuuttaan tärkeämpänä asiana kuin läsnäoloa, vaikka läsnäoloa pyritään turvaamaan ja lisäämään jatkossa. Tutkimusaineiston mukaan esihenkilöiden saavutettavuus oli hyvä. Läsnäolon lisäämiseksi työpajassa sovittiin tavoitteena olevan, että ensi kesään mennessä pyritään jokaiseen yksikköön tai yksikön läheisyyteen järjestämään työpiste esihenkilön työskentelyn mahdollistamiseksi ja josta esihenkilö on tavoitettavissa helposti. Esihenkilön läsnäolosta tiedottamista ja sen tarvetta arvioidaan työskentelyn mahdollistumisen jälkeen.

Johtamiseen liittyen esihenkilöt tunnistivat kiireen, mutta eivät olleen tietoisia sen näkymistä ilmeissä ja eleissä. Esihenkilöt pyrkivät jatkossa tiedostamaan asian ja kiinnittämään omaan olemukseen ja käyttäytymiseen huomiota. Esihenkilöt pyrkivät myös keskittymään ja rauhoittumaan työntekijän kohdatessaan, koska ymmärtävät kohtaamisen ja kuulluksi tuleminen merkityksen. Esihenkilöiden isot alueet ja isot alaismäärät on organisaatiotasoinen linjaus.

Esihenkilöiden työnkuvia on tehty koko Sairaala Novan olemassaolon ajan, mutta ne koetaan edelleen epäselviksi. Erityisesti apulaisosastonhoitajan työkuva ei ole aukaistu riittävästi ja siihen toivotaan selkeyttä. Esihenkilöiden työnkuvien selkeyttämistyötä jatketaan. Kaikkien esihenkilöiden työnkuvat pyritään päivittämään seuraavien viiden vuoden aikana. Apulaisosastonhoitajat tarkastelevat työnkuvaansa seuraavan vuoden aikana, onko nykyisessä työkuvaassa asiat ilmaistu ymmärrettävästi ja oikein ja tarvittaessa pyrkivät selkeyttämään ja täydentämään sitä. Apulaisosastonhoitajien työ on monipuolista ja akuuttien asioiden hoitoa on paljon. Yksiköissä lisääntyvän läsnäolon määrän kautta myös apulaisosastonhoitajien työnkuvien toivotaan selkiytyvän hoitajille.

Esihenkilöiden vastualueiden jako koettiin epäselväksi. Työjakoa selkeytetään siten, että tästä lähtien erikoisalayksikön apulaisosastonhoitaja vastaa sen yksikön käytäntöön liittyvistä asioista esimerkiksi hankinnoista ja korjauksista. Häneen otetaan yksikkö- tai erikoisalakohteisissa asioissa yhteyttä. Apulaisosastonhoitajat ovat jakaneet vastuualueita siten, että yksin tai parina he vastaavat kaikkien vuodeosastojen lääkehoidosta, perehdytyksestä, kirjaamisesta ja viestinnästä. Näiden kaikkia vuodeosastoja koskevien vastuualueasioiden osalta otetaan yhteyttä asiasta vastaavaan apulaisosastonhoitajaan. Vastuualuejako löytyy Vuodeosastopalveluiden Arkista.

Vuorovastaavat kokivat esihenkilötuen vähäisyyttä erityisesti työnjakoon liittyen. Esihenkilöitä toivottiin vuorovastaavan tueksi ennen vuoronvaihtoa. Vuorovastaavan tehtävä vaatii paineensietokykyä. Esihenkilöt kokevat, että vuorovastaavatoimintaa on pyritty tukemaan eri tavoin muun muassa vuorovastaavapalaveriin ja operatiivisella alueella potilas- ja henkilöstösijoittelupalaveritoiminnan myötä. Esihenkilöiden on vaikea enää keksiä lisää tukikeinoja, mutta tukea annetaan lisää silloin kun sellainen tarve esitetään. Esihenkilö kysyy ilta-päivällä yksikössä käydessä vuorovastaavalta yksikön tilanteesta ja vuorovastaava pyytää työnjaollisiin tai muihin sellaisiin haasteisiin tukea esihenkilöltä tarvittaessa. Uusista työntekijöistä tietää resurssivastaava eniten, joten häneen ohjataan tarvittaessa ottamaan yhteyttä.

Oikeanlainen hoitajaresurssointi pyritään turvaamaan vuorovastaavan ja resurssivastaavan keskustelujen myötä. Henkilöstömuutoksista pyritään ilmoittamaan vuorovastaavalle soittamalla tai Teams-viestillä. Henkilöstömuutoksia ei tehdä pelkästään potilaspöytäkirjan tuotaman tiedon perusteella vaan aina ensisijaisesti keskustellen.

Viestinnän osalta tiedottamista parannetaan siten, että muistioiden kirjaamista tehostetaan välittömästi. Pyritään myös mahdollisimman reaaliaikaiseen kirjaamiseen esimerkiksi keskustelun aikana tapahtuvaan muistion kirjaamiseen. Vuodeosastojen yhteisen osastokokouksen muistio liitetään linkkinä Viikkotieto-julkaisuun. Edeltävästi sovitaan, kuka muistion kirjaa. Yhteinen osastokokousmuistio tallennetaan vuodeosastopalveluiden Arkki-sivulle, jonne kaikilla vuodeosastojen työntekijöillä on pääsy. Myös esihenkilöiden yhteispalaverista aletaan kirjata muistio, joka tallennetaan esihenkilöiden Arkki-sivulle. Tiedottamisen haasteena on se, että aina ei muistioita lueta. Jos työntekijä ei ole sovituista, kirjatun asiasta tietoinen, ohjataan hänelle, mistä muistio löytyy ja näin opetetaan samalla muistioiden lukemisen tärkeyttä.

Tiedonvälityskanavien käyttöä ja tiedon tallennuspaikkoja pyritään selkiyttämään. Viestinnästä vastaavat apulaisosastonhoitajat ottavat kokonaisuuden kehittämisen haltuun seuraavan vuoden aikana. Selvitetään hyvinvointialueen linjaukset tiedonvälityskanaviin

Teamsin, sähköpostin ja Arkin osalta. Teamsin käytön yhtenä esteenä on ollut tietokoneiden toimimattomuus. Välittömästi pyydetään tietohallintoa kartoittamaan ja hoitamaan koneiden päivitystarve. Pyydetään lisäksi useille osastotunneille Teams-koulutusta. Tiedonvälityskanavien selvitysten jälkeen pidetään tehoviikot tiedottamiseen ja tiedon haltuun ottoon liittyen. Tiedottamisen tehoviikot pyritään sisällyttämään jatkossa toiminnan vuosikelloon.

Viikkotieto-julkaisu on tärkeä tiedotuskanava ja sen käyttöä jatketaan. Viikkotietoon kerätään tärkeät asiat, jotka olisi tiedotettu sähköpostilla kyseessä olevan viikon aikana. Viikkotieto julkaistaan jatkossakin kerran viikossa. Viikkotieto tallennetaan Arkkiin ja linkki viikkotietoon lähetetään kaikille Teamsilla. Tiedon etsiminen Viikkotiedoista koettiin haasteelliseksi. Tämän vuoksi sisällysluetteloon pyritään tarkentamaan otsikointia. Tiedon löytymisen helpottamiseksi opastetaan talven aikana hakusanan käyttöä. Viikkotiedon tekemisestä ja julkaisusta vastaavat viestinnästä vastaavat apulaisosastonhoitajat. Tietoa viikkotietoon tuottavat kaikki esihenkilöt. Tiedonkulun varmistamiseksi ja hoitajien toiveesta, viikkotieto aletaan tulostaa taukokuoneiden pöydälle. Tulostamisesta ja viikkotiedon jakamisista taukokuoneisiin vastaa viikkotiedon julkaisija.

Työvuorosuunnittelussa onnistumiseksi ja tasalaatuisuuden parantumiseksi toivotaan kommentit ja palautteet lähetettävän työvuorolistan tekijälle suoraan. Listasuunnittelun lähtökohdat riippuvat muun muassa työvuorolistan ajalle osuvasta ohjelmasta, henkilöstöresursseista, yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumisesta. Työvuorosuunnittelua ja siihen vaikuttavia tekijöitä pyritään aukaisemaan henkilöstölle seuraavien tyhy-päivien yhteydessä. Esihenkilöt jakavat toisilleen toimivia työvuorosuunnittelukäytäntöjään, tarpeen mukaan keskustelevat saamistaan palautteista ja opettavat toinen toisiaan. Esihenkilöt ottavat jatkossa mielellään työvuorosuunnitteluun automaatiota apuun.

Resurssivastaava päivittää henkilöstön työvuoromuutokset Toistin-ohjelmaan arkisin. Vuorovastaava hoitaa työvuoromuutosjärjestelyt iltaisin ja viikonloppuisin ja päivittää ne Toistin-ohjelmaan. Henkilöstön työvuorolista on nähtävillä tulosteena yksikössä ilman, että siihen on tehty mahdollisia työvuorojen julkaisun jälkeen tehtyjä työvuoromuutoksia tai se on toimitettu yksiköihin poissaolo- ja työvuoromuutoksilla päivitettyinä ilta-ajaksi ja viikonlopuiksi. Seurataan tilannetta, aiheuttaako päivittämätön työvuorotieto tiedon kulun ongelmia tai päivitetty työvuorolista poissaoloineen keskustelua esimerkiksi sairauslomiin liittyen.

Apulaisosastonhoitajilla, joilla on perehdytys vastuualueena, on perehdytyksen kehittäminen työn alla ja sitä jatketaan. Perehdytyksen toteutussuunnitelma on valmis ensi kesään mennessä, tavoitteena maaliskuu. Perehdytysprosessin kehittäminen sisältää muun sähköisen

perehdytystyökalun sisällön päivittämistä sekä uutena toimintana perehdytysvastaavamallin kehittämisen.

Esihenkilöiden kesken on tärkeää vaalia hyvän yhteistyön säilymistä ja hyvää viestintää tiedonkulun ja yhteistyön varmistamiseksi. Yhteiset vuodeosastotasoiset suunnitelmat ovat edelleen tärkeitä, mutta tarvitaan myös yksikkökohtaisia suunnitelmia. Toiminnassa jatketaan päivittäistä resurssivastaavien toimesta tapahtuvaa yhteistä henkilöstöresurssien jakamista ja turvaamista. Resurssivastaavat työskentelevät samassa huoneessa ja katsovat kokonaisuutta, eivätkä vaan erikoisalakohtaisesti yksiköitään. Esihenkilöt pyrkivät työskentelemään jatkossa paljon yksiköissään, tämän vuoksi esihenkilöiden keskinäisestä viestinnästä ja tapaamisista on huolehdittava. Kerran viikossa pidetään erikseen operatiivisen ja konservatiivisen alueen esihenkilöpalaveri, joissa katsotaan omien erikoisalojen asioita ja esihenkilöiden työalueita viikoksi eteenpäin. Kerran viikossa pidetään kaikkien vuodeosastojen esihenkilöiden yhteistyöpalaveri, jossa keskustellaan yhteisistä kehittämisasioista, sekä keskustellaan mitä edellisen viikon palaverin jälkeen on tapahtunut, suunnitellaan tulevaa sekä jaetaan ajatuksia ideoita ja tehdään yhteisiä suunnitelmia. Kerran viikossa kehittäjäosastonhoitajan kanssa pidetään kehittämisasioihin liittyvä yhteinen kokous. Apulaisosastonhoitajien työnjaoista ja tehtävävuoroista pyritään tekemään pidempiaikainen suunnitelma, tarpeen mukaan sitä päivitetään. Esihenkilötyö vaatii hyvää itsensä johtamista ja suunnitelmallista työskentelyä. Tiekarttaan on koottu toimenpiteet aikatauluineen toimintasuunnitelman toteutumiseksi.

Tiekartta toimenpiteistä ja niiden käynnistämisajankautuista toimintasuunnitelman toteuttamiseksi												
	joulu.23	tammi.24	helmi.24	maalis.24	huhti.24	touko.24	kesä.24	syksy 24	2025	2026	2027	
YHTEISTYÖ												
Läsnäolon puute												
saavutettavuus, käynnit												
käynneistä sopiminen, kuka käy												
työtila												
työskentelypisteistä sopiminen												
lisääntynyt läsnäolo												
vuorovastaavan tukeminen												
JOHTAMINEN												
Työnjako												
tiedottaminen kuka vastaa yksiköiden asioista												
tiedottaminen aoh vastuualue tehtävistä												
Työnkuvien selkeyttäminen												
apulaissastonhoitaja												
osastonhoitaja												
Kiireen näkyminen												
ymmärtää ja tiedostaa												
puheeksiottaminen												
VIESTINTÄ												
Tiedottaminen												
kokousmuistiokäytäntö												
kokousmuistioiden kirjaaminen												
edellästi sovitaan kuka muistion kirjaa												
muistion lukemisen ja löytymisen ohjaus												
Tiedonvälityskanavien selkeytys												
kokonaisuuden kehittäminen												
tietokoneiden päivitys												
Teams-koulutusten järjestäminen												
selvitetään hyvinvointialueen linjaus tiedonvälityskanaviin												
tiedottamisen tehoviikot												
viestintä osaksi vuosikelloa												
Viikkotietokäytänteet												
otsikointi selkeämmäksi												
hakusanatoiminnon opastus												
julkaisijasta sopiminen												
tulostus												
Esihenkilöiden viestintä ja yhteistyö												
resurssivastaavakäytäntö												
palaverikäytännöt ja -aikataulut												
työnjako ja tehtävävuorosuunnitelma												
tapaamiset ja yhteydenottotavat												
TYÖVUOROSUUNNITTELU												
Työvuorosuunnittelu												
palaute suoraan listantekijälle												
työvuorojen suunnittelun lähtökohdat												
vastavuoroinen oppiminen												
automaatio avuksi												
Työvuorototeumien korjaustarpeiden palauteosio												
osion koulutus												
käyttöönotto												
Ajantasainen työvuoromuutostieto												
seurataan tarvetta tai keskustelua												
PEREHDYTYS												
Perehdytys												
perehdytysprosessin kehittäminen												

Taulukko 4. Tiekartta toimenpiteistä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa Sairaala Novan vuodeosastojen esihenkilöiden johtamisosaamista. Tavoitteena oli myös parantaa työntekijöiden työntekijäkokemusta ja edesauttaa Sairaala Novan henkilöstön pito- ja vetovoimaa. Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen (Pangallo y. 2022, 46). Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilökunnan kokemuksia esihenkilötyöstä sekä osallistaa Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilöstöä ja esihenkilöitä yhteiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä syntyneiden tulosten pohjalta oli tarkoituksena tuottaa esihenkilötyötä kehittävä toimintasuunnitelma. Esihenkilöillä tässä kehittämistyössä tarkoitettiin vuodeosastojen osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Henkilöstön kokemusten huomiointi sekä henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön oli mielenkiintoinen lähtökohta esihenkilötyön kehittämistarpeiden tunnistamiselle. Hoitohenkilöstö tuntee esihenkilötyön vaikutukset parhaiten ja tämän vuoksi oli luontevaa valita hoitohenkilökunnan kokemukset kehittämisen lähtökohdaksi. Työntekijäkokemukset herättävät erilaisia tunteita ja tunteilla on puolestaan merkittävä vaikutus kokemukseen (Kuuru ym. 2022, 4,13–14; Marin 2021, 136–146). Hoitohenkilöstön kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa ja olla osallisena esihenkilötyön kehittämistyössä on tunnejohtajuutta. Myönteisesti vaikuttavien tunnesisältöjen vahvistaminen korostuu tunnejohtajuudessa (Marin 2021, 157–159). Mahdollisuus vaikuttaa vahvistaa myös henkilöstön psykologista pääomaa (Hokkanen & Kokkola 2023, 49–50). Kokemusten kertominen työpajoissa toimi positiivisena merkkinä siitä, että hoitohenkilöstöä halutaan kuunnella. Hoitajat olivatkin työpajoissa innokkaita kertomaan kokemuksistaan ja keskustelu oli vilkasta. Toisaalta se myös vahvisti ja toi erityisesti yhteiskeskustelun avulla vahvasti esille niitä epäkohtia, jotka toimivat negatiivisina muistijälkinä esihenkilötyön epäkohdista. Riskinä oli, että epäkohdat jäivät hoitajien mieleen ja korostuvat heidän puheissaan. Näin ei kuitenkaan käynyt.

Opinnäytetyössä käytetyt henkilöstöä osallistaneet tutkimusmenetelmät mahdollistivat hoitohenkilöstön osallistumisen vapaamuotoisesti ja joustavasti sekä innostaen yhdessä keskustelemaan teemoista ja kertomaan omista kokemuksista. Työntekijäkokemuksen mittaaminen kertoo ajantasaista tietoa kokemuksen tilasta (Tapiola 2023, 72). Ja osallistumisen kautta henkilöstö kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen tavoitteiden toteuttamista (Viitala 2021, 171). Tutkimusaineistoa syntyi runsaasti, minkä voitiin päätellä kertovan siitä, että aihe koettiin kiinnostavaksi ja tarpeelliseksi. Riskinä suunnitteluvaiheessa oli, että Learning cafe-tilaisuuksista ei välttämättä synny aineistoa riittävästi tai aineisto jää

pintapuoliseksi. Lisäksi riskinä oli, että Learning cafe-tilaisuuksissa muistilapuille kirjatut tiivistetyt ja lyhyt ilmaisut voivat joitain merkityksiä tai informaatioita kadottaa. Riittävän aineiston saamista pyrittiin turvaamaan focusryhmähaastattelulla, joka toikin vahvistusta ja syvempää näkemystä aiemmin Learning cafessa syntyneeseen aineistoon, mutta se ei tuottanut uusia löydöksiä. Focusryhmähaastattelu toimi mielenkiintoisena aineistona ja ainutlaatuisena kokemuksena hoitotyöntekijöiden ilmaistessa suoraan ja rehellisesti tunteitaan ja kokemuksiaan esihenkilötyöstä. Learning cafe-tilaisuuksissa tuotetuista ilmaisuista jäi tällainen keskustelussa syntyvä vivahteikkuus puuttumaan, koska tuotos tiivistettiin Post it-lapuille lyhyinä ilmaisuina. Jotta analyyseissä informaatiota ei kadotettu eikä työntekijöiden ilmaisuja ylitulkittu, aineistot analysoitiin huolellisesti ja vain täysin toisiaan vastaavia ilmaisuja yhdistettiin. Affinity Diagram-menetelmä auttoi eri menetelmillä ja eri vastaajaryhmiltä saatujen ilmausten analysoinnissa ja merkityksellisten tietojen löytymisessä visuaalisella esitysmahdollisuudellaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimintasuunnitelma hoitajien kokemuksiin pohjautuville merkittävimmille esihenkilötyön kehittämistä vaativille asioille. Toisaalta aineistosta pystyttiin havaitsemaan muitakin esihenkilötyön kehittämisen tarpeita. Opinnäytetyössä luotettavuuden näkökulmasta oli tärkeää valita aineistoon sellaiset tulokset, jotka eivät ole yksittäisen hoitajan kokemuksia vaan useamman kokemuksia. Tämän vuoksi nämä muut epäkohdiksi todetut asiat jäivät tässä kehittämistyössä toimintasuunnitelmasta pois ja jäivät myöhemmin toteutettaviksi. Mutta ne ovat nyt tiedostettuja kehittämistarpeita ja niihin osataan kiinnittää huomiota. Toimintasuunnitelmaan nostettujen kehittämistarpeiden ratkaisusta keskusteltiin esihenkilöiden työpajassa ja valitut toimenpiteet ja toimintamallit voitiin nähdä olevan realistisia toteuttaa ja niihin voitiin sitoutua. Tiekartta voitiin nähdä aikataulutettavan ja havainnollistettavan toimintasuunnitelmaa. Toimintasuunnitelmaan valitut toimenpiteet tarjoavat osittain nopeita ja helppoja, asioiden johtamiseen liittyviä ratkaisuja, joilla pyritään hoitajien tyytyväisyyttä esihenkilötyöhön parantamaan ja epäkohtia korjaamaan. Nämä toimenpiteet toimivat askeleina kohti parempaa ihmislähtöistä henkilöstötyötä, jota hoitohenkilöstö kaipaa ja ansaitsee ja joka tukee hoitajien jaksamista sekä pito- ja vetovoimaa.

Tuloksissa eniten tyytymättömyyttä aiheutti esihenkilön läsnäolon vähäisyys. Esihenkilön fyysisen läsnäolon vähäisyys nähtiin olevan vahvasti yhteydessä myös aineistossa epäkohdiksi todettuihin hoitajien huomioimisen ja tuen vähäisyyteen, esihenkilön tilanneherkkyyteen ja hoitotyön arjesta vieraantumiseen. Tuloksissa tuli esille myös hoitajien halu ja tarve tulla kohdatuiksi ja kuulluksi, minkä voidaan ajatella olevan läsnäolotoiveena esitetyn ilmaisun takana ja mahdollisesti merkittävänä syynä. Toisaalta esihenkilön läsnäolon lisäämisen voidaan nähdä korjaavan näitä kaikkia ongelmia, joten sillä on merkittävä ja laaja vaikutus. Tulosten mukaan esihenkilöillä nähtiin olevan myös liian paljon työtä, jolla on selkeä yhteys

läsnäolon määrään ja sen mahdollistumiseen. Esihenkilöiden läsnäolon määrän ja tarpeen voidaan ajatella olevan ristiriidassa Sairaala Novassakin vallalla olevan suuntauksen kanssa kasvattaa esihenkilöiden johdettavana olevien yksiköiden määriä ja vastaavasti henkilöstömäärää. Työntekijöiltä kerätyissä tuloksissa korostui esihenkilöiden läsnäolon tärkeys, mutta esihenkilövastauksissa korostui esihenkilön saavutettavuus. Esihenkilöiden saavutettavuuden merkityksen korostuminen ilmeni aineistossa esihenkilöiden kokemana ristiriitana siitä, että heille ei ole järjestynyt työpisteitä yksiköihin. Tulosten mukaan työntekijät kokivat, että esihenkilöt olivat helposti sekä matalalla kynnyksellä saavutettavissa. Toisaalta esihenkilöltä vaaditaan tunnejohtamisen taitoja, sillä henkilöstön tunteiden tunnistaminen ja niihin reagoiminen vaativat esihenkilöltä ihmisten ja tilanteiden lukutaitoa. Hyvä tunnejohtaminen luo turvallista ja vuorovaikutteista ilmapiiriä (Hytönen & Kyöstilä 2021, 47–50). Tunnejohtaminen edellyttää esihenkilön läsnäoloa, sitä ei korvaa pelkkä saavutettavuus.

Henkilöstön ikärakenne vaikuttaa esihenkilön läsnäolon tarpeen kokemiseen. Lehto & Viitalan (2016, 125–126) mukaan nuorin Y-sukupolvi odottaa esihenkilön kuuntelevaa läsnäoloa. Keskimmäinen sukupolvi ei kaipaa esihenkilön läsnäoloa, kunhan esihenkilö on tarvittaessa saatavilla (Hietämäki 2014, 169–170). Tuloksissa esihenkilön läsnäolon puute korostui voimakkaasti, mutta vastaajien ikärakennetta ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu, joten ei voida tietää tukeeko kehittämistyön tulokset Lehdon & Viitalan että Hietämäen tutkimustuloksia ikärakenteen vaikutuksesta esihenkilön läsnäolon tarpeen kokemiseen.

Työympäristöt muuttuvat nopeasti ja muutokset aiheuttavat epävakautta (Kunta- ja hyvinvointialueuudistus 2017). Tutkimustuloksissa esihenkilöiden työnjako ja tehtävänkuvat näyttäytyivät työntekijöille epäselvinä. Tutkimustuloksissa oli havaittavissa myös esihenkilöiden päällekkäistä asioiden hoitoa. Toisaalta esihenkilöiden työnjaon ja vastuualuejaon nähtiin olevan myös nykyisen esihenkilötyön onnistumisia ja toimivia käytänteitä. Tutkimustuloksissa ilmenneitä epäselviä vastuualueasioita pyrittiin toimintasuunnitelmassa selkeyttämään ja tehtävänkuvien osalta selkeytys kohdistuu ensisijaisesti apulaisosastonhoitajan tehtävänkuvaan, koska tutkimustuloksissa sitä kuvattiin vaikeaselkoiseksi. Pohdittavaksi nousee, onko viestintä tehtävä- ja vastuualueista ollut riittävää vai johtuuko epäselvyys epäselvästä viestinnästä ja tiedon hallinnan haasteista.

Viestinnän ja tiedotuksen haasteet olivat yhdistettävissä tiedottamisen riittämättömyyteen ja tiedonhallinnan epäselvyyteen. Hoitajat kokivat saavansa liian vähän tietoa henkilöstöasioista kuten uusien hoitajien taustoista tai tiedonkulku oli liian hidasta. Toisaalta henkilöstöasioita viestittäessä tulee huomioida tieto- ja yksilösuoja, jonka vuoksi kaikkea tietoa ei esihenkilö voi kertoa. Tutkimustulosten mukaan myös tiedon löytyminen näyttäytyi

merkittäväksi ongelmaksi. Tuloksissa ilmeni, että tiedonvälityskanavia oli useita samoin kuin tiedon tallennuspaikkoja. Tämän vuoksi tiedon koettiin ikään kuin hukkuvan, kun ei muisteta mihin tieto on tallennettu. Toisaalta tiedottamisen haasteena voitiin katsoa olevan myös se, että aina ei muistioita kirjata eikä lueta. Tämä voitiin nähdä selkeänä tiedon leviämisen esteenä. Esihenkilötyöltä odotetaan selkeää ja tasapuolista viestintää (Karjalainen 2019, 54–55). Ymmärrettävästi tutkimustuloksissa ilmeni halu käyttää tuttuja tiedonvälitysohjelmia, vaikka mielenkiintoa esitettiin myös uusien teknologisten ratkaisujen käyttööntoon. Esihenkilöt vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ottaa digitaalisia palveluja ja uutta teknologiaa käyttöön sekä toimivat muutosagentteina henkilöstön digi- ja teknologiaosaamisen varmistamisessa. (Häyrinen 2020, 88; Jauhiainen ym. 2020, 94–95, 102).

Tutkimustuloksista toimintasuunnitelmaan nostetut kehittämiskohteet voitiin nähdä vaikuttavan toisiinsa. Paremmalla viestinnällä ja tiedonkululla voidaan esihenkilöiden vastuualueita selkeyttää siten, että henkilöstö tietää mistä vastualueet voi tarkistaa ja kuka vastaa mistäkin asiasta. Esihenkilöiden läsnäolon avulla voidaan auttaa henkilöstöä näkemään, mitä esihenkilöiden tehtäviin kuuluu ja näin selkiyttää esihenkilöiden tehtävänkuvia. Läsnäolon avulla voidaan helpottaa kasvokkain viestintää. Läsnäolon voidaan nähdä myös vähentävän kiireen tuntua ja näkymistä, kun esihenkilön ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa siirtymiseen työyksiköihin tai aikatauluttaa tapaamisia työntekijöiden kanssa. Esihenkilöä vaativien asioiden hoito voidaan hoitaa ajantasaisesti ja kerralla kuntoon, kun viestintä sujuu jouhevasti esihenkilön läsnäolon tai saavutettavuuden ansiosta. Kehittämiskohteiden korjaamisilla oli selkeästi löydettävissä positiivisia vaikutuksia myös muihin kehittämiskohteisiin eli yhden asian korjaamisella voitiin nähdä olevan positiivisia vaikutuksia useampaan ongelmaan.

Opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita myös hoitajien ja esihenkilöiden näkemysten eroavaisuuksista. Tutkimustuloksissa tuli esille, että esihenkilöt näyttäytyivät työntekijöille kiireisinä. Tätä eivät esihenkilöt tunnustaneet, vaikka kiireen he kokivat olevan läsnä lähes päivittäin. Esihenkilön vaikuttaessa kiireiseltä, työntekijä saattaa jättää kertomatta omia asioitaan, ettei aiheuttaisi esihenkilölle lisää työtä. Tämän vuoksi esihenkilöiden on tärkeä tunnistaa omia eleitä tai ilmeitä, joilla voi huomaamattaan viestiä kiireestä. Kuten positiivisuus ja negatiivisuus, myös kiire on tarttuvaa. Pohdinnaksi nouseekin kuinka hyvin esihenkilöt pystyvät havainnoimaan omia toiminta- ja käyttäytymistapoja ja huomaamaan, jos kiire on jäänyt hallitsevaksi tunteeksi. Tuloksissa ilmeni hoitajien ja esihenkilöiden näkemysten eroavaisuutena myös kokemus kokousten ja osastokokousten merkityksestä. Hoitajat kokivat kokousten säännöllisyyden tärkeäksi. Esihenkilöt puolestaan korostivat vuodeosastojen yhteisiä kokouksia ja koulutuksia toimivina käytänteinä. Pohdittavaksi nouseekin

yksikkökokousten ja vuodeosastojen yhteisten kokousten merkitys ja yksilö- ja yhteiskouksiin sopivien aiheisältöjen määrittely.

Hoitajien kokemuksista syntyneistä aineistoista pystyttiin laskemaan, että esihenkilötyön onnistumisilmaisuja oli määrällisesti enemmän kuin kehitettäviä asioita. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden koettiin olevan helposti lähestyttäviä, tasapuolisia ja joustavia huomioiden työntekijöiden elämäntilanteet. Nämä ilmenivät niin hoitajien kuin esihenkilöiden vastauksissa. Nämä tulokset mukailevat Tapiolan toteamusta onnistuneesta esihenkilötyöstä. Työntekijäkokemuksen johtamisen näkökulmasta sitouttaminen, tasavertaisuus, luottamus ja yksilöiden ymmärtäminen ovat keskeistä esihenkilötyössä ja onnistuessaan niillä on positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen (Tapiola 2023, 74). Tutkimusaineiston mukaan esihenkilöiden yhteistyö koettiin toimivan hyvin ilman erikoisalakohertaisia rajoja. Mielenkiintoista oli havaita myös se, että hoitohenkilöstö koki nykyisen esihenkilötyön toimivan heille esimerkkinä tai mallina hyvästä yhteistyöstä. Organisaation tuleekin tunnistaa esihenkilöalaisyhteistyön kehittäviä tilanteita ja tukea niitä (Kangas 2021, 281–282).

Hyvän esihenkilötyön ilmaistiin tutkimustuloksissa painottuvan yhteistyö- ja johtamistaitoihin. Hoitajien ja esihenkilöiden vastausten mukaan hyvä esihenkilötyö oli tasapuolista, kuuntelevaa, kannustavaa, oikeudenmukaista ja vuorovaikutteista toimintaa. Hyvä esihenkilötyö koettiin muodostuvan myös positiivisesta, aidosta läsnäolosta. Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia kuin Hietamäen (2014, 169–170) tutkimuksessa ilmi tulleet hyvän esihenkilötyön odotukset. Poikkeuksen muodostivat ammatillista kasvua tukeva ja sitoutumista edistävä lähijohtaminen, jotka eivät tässä opinnäytetyössä hyvän esihenkilötyön tuloksissa nousseet esille. Tutkimustuloksissa eivät myöskään ilmenneet hoitajien osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Päinvastoin esihenkilön odotettiin puuttuvan epäkohtiin ja vievän asioita eteenpäin ja esihenkilön odotettiin olevan työntekijöiden puolesta puhuja. Pohdittavaksi jää, kokeeko henkilöstö itselleen kuuluvan passiivisen roolin, päinvastoin kuin Lehdon & Viitalan ja Salmisen tutkimuksissa on todettu. Lehto & Viitalan (2016, 125–126) mukaan kuntasektorilla henkilöstö odottaa esihenkilötyöltä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Samansuuntaisesti Salminen (2014, 238–239) on ilmaissut vaikutusmahdollisuuksien korostuvan työntekijöiden odotuksina esihenkilötyölle. Frøydys ym. (2023, 134–136) mukaan esihenkilölle on etua siitä, jos hänellä on kliinistä hoitotyön osaamista. Vastaavasti tutkimustuloksista ilmeni hoitajien ja esihenkilöiden kokevan asian samoin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneeseen toimintasuunnitelmaan on koottu tutkimuksessa nousseet hoitohenkilöstön kokemuksiin pohjautuvat keskeiset esihenkilötyön epäkohdat ja niiden korjausehdotukset sekä vaalittavat asiat. Näiden suunnitelmien toteuttamisen voidaan nähdä parantavan hoitohenkilöstön kokemusta esihenkilötyöstä ja kehittävän

esihenkilötyötä hoitohenkilöstön kokemuksellisuutta hyödyntäen. Henkilöstön osallistamisen ja kokemuksellisen tiedon mittaamisen sekä niistä saatavien analyysitulosten hyödyntämisen avulla voidaan myös parantaa esihenkilöiden johtamisosaamista. Osallistamis- ja vaikutusmahdollisuuksissa on puolestaan nähtävissä yhtäläisyyksiä hoitohenkilöstön arvostuksen kokemiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Esihenkilötyössä korostuu luottamus ja se parantaa henkilöstön suorituskykyä (Salminen 2014, 253). Luottamus voidaan nähdä kahden suuntaisena. Esihenkilöstö ottaa työntekijöiden kokemukset tosissaan ja kehittää toimintaa henkilöstökokemuksia hyödyntäen. Ja henkilöstön luottamus esihenkilötoimintaan lisääntyy, kun henkilöstö kokee esihenkilöiden ottavan heidän kokemuksensa tosissaan. Opinnäytetyöllä ja sen tuloksena syntyneellä toimintasuunnitelmalla voidaan osoittaa, että hoitohenkilöstön kokemukset otetaan tosissaan ja niitä hyödynnetään esihenkilötyön kehittämiseksi.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä ohjaa Suomessa tutkimuseettisen (TENK) neuvottelukunnan tekemä suositus hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Suosituksen tavoitteena on edistää hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja ennaltaehkäistä epäeettistä toimintaa. (TENK 2023, 6,11.) Rehellisyys, huolellisuus, luotettavuus ja muiden tutkijoiden töiden kunnioittaminen kuuluvat hyvien eettisten käytäntöjen peruseriaatteisiin. (Arene 2019, 8; TENK 2023, 11). Työelämälähtöisessä kehittämisessä eettisyyttä tulee miettiä jo kehittämiskohteen valinnassa, miksi siihen ryhdytään ja kenen ehdoilla. (Ojasalo ym. 2018, 48). Tässä työelämälähtöisessä kehittämistyössä aihe nousi käytännön tarpeesta kehittää esihenkilötyötä hoitohenkilökunnan tarpeita paremmin vastaavaksi. Tarpeen olivat tunnistanee hoitotyöntekijät, esihenkilöt sekä hoitotyön johto. Aihe oli ajankohtainen ja tärkeä myös yhteiskunnallisesti, sillä sosiaali- ja terveysala kärsii työntekijävajeesta ja tämän vuoksi työnantajien tulisi tietää, mitä heidän työntekijänsä toivovat ja millaisia kokemuksia he työstä saavat (Korkiakoski 2019, 23). Työntekijät kokevat heidän näkemysten huomioimisen tärkeänä ja arvostuksen osoituksena, jolla on tärkeä merkitys henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden kannalta. (Laurila 2017, 156–158.) Työelämälähtöisessä kehittämistä koskevat samat eettiset ohjeistukset kuin tieteellistä tutkimusta. (Ojasalo ym. 2018, 48).

Tutkimuksen eettisten ohjeiden noudattamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija. (Arene 2019, 8; TENK 2023, 11). Eettiseen toimintaan kuuluu, että ennen kehittämistyön aloittamista tehdään yhteistyösopimus toimeksiantajan ja opiskelijan välillä mahdollisten ristiriitojen välttämiseksi. (Arene 2019, 6.) Tutkimuksen kohdistuessa organisaatioon, organisaatiolta pyydetään tutkimuslupa. (Arene 2019, 19). Yhteistyösopimus Keski-Suomen hyvinvointialueen

kanssa tehtiin 13.2.2023. Tutkimuslupa haettiin samalta organisaatiolta opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen jälkeen ja se tuli hyväksyttynä 3.5.2023.

Eettinen toiminta koskee koko tutkimuksen kaikkia vaiheita niin tutkimusaineistojen keräämistä julkaisuun ja säilyttämiseen asti (Bonsdorff ym. 2018, 1). Tutkimukseen osallistujia tulee informoida tutkimuksen ja kehittämistoiminnan tavoitteesta sekä heidän roolistaan tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2018, 48). Tutkimukseen osallistujia on myös tiedotettava osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja että osallistumiseen tarvitaan osallistujan suostumus, vaikka organisaatio on antanut tutkimusluvan. Lisäksi tietosuoja-asetus edellyttää että, tutkimuksessa on tiedotettava henkilötietojen käsittelystä sekä voidaanko heidän vastauksensa yksilöidä vai säilyykö anonymisyys. (Arene 2019, 9, 19; Ojasalo ym. 2018, 48.) Tutkimuksessa tiedonkeruuvaiheeseen osallistui vuodeosastojen hoitohenkilökuntaa sekä esihenkilöt, ja toimintamallin suunnitteluun osallistuivat vuodeosastojen esihenkilöt. Tutkimuksesta ja sen alkamisesta sekä tutkimukseen suostumisesta informoitiin saatekirjeen (Liite 5) avulla yksiköiden osastokokouksissa esihenkilöiden johdolla. Tämä tallennettiin osastokokousmuistioon kaikkien hoitohenkilökuntaan kuuluvien luettavaksi. Learning cafe-tilaisuuksiin ja focusryhmähaastatteluun osallistumisen yhteydessä osallistujilta kysyttiin suostumus ja he täyttivät suostumuslomakkeen (Liite 6), joka muodosti henkilötietorekisterin. Muita tunnistetietoja ei kerätty. Kirjallisten suostumuslomakkeen lisäksi tilaisuuksissa esillä oli saatekirje ja tietosuojailmoitus (Liite 7). Kehittämistyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittava pystyi keskeyttämään osallistumisen missä vaiheessa tahansa. Yksityisyyden suojan vuoksi jokaisella on oikeus päättää mihin tutkimuskäyttöön osallistuu tai antaa tietoaan. (Kuula 2011, 44, 47.) Informoinnin avulla tutkittavalle muodostuu käsitys tutkimuksen tarkoituksesta, miten tietoa kerätään ja miten sitä käytetään (Bonsdorff ym. 2018, 2).

Tutkijan tulee myös huolehtia ja tiedottaa kerätyn aineiston käsittelystä ja hävittämisestä. (Bonsdorff ym. 2018, 2). Tutkimusaineisto käsiteltiin anonymisti ja luottamuksellisesti. Kehittämistyön valmistuttua tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisesti. Kehittämistyö kirjoitettiin omin sanoin ja käytetyt lähteet merkittiin tekstiin ja lähteisiin ohjeiden mukaisesti. Kehittämistyön tekemistä ohjasi rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa eettisten perusperiaatteiden mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan. Käytettyjen menetelmien sopivuus tutkimuskohteeseen ja niillä saadut tutkimusaineistot vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Lisäksi käytettyjen käsitteiden tulee olla tutkimuksen kannalta oleellisia. (Koppa 2021.) Kehittämistyössä käsitteet oli valittu huolella ja tietoperustaksi oli haettu ajankohtaisia tutkimuksia. Kehittämiseen valitut menetelmät olivat

yleisesti käytettyjä, sopivat kyseiseen tutkimukseen ja olivat henkilöstöä osallistavia työn tarkoituksen mukaisesti. Tutkimusaineisto rakentui useammassa työpajassa eri menetelmin. Useamman menetelmän käyttö lisää luotettavuutta (Koppa 2021). Kehittämistyössä käytetyt menetelmät olivat valideja eli mittasivat sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Toikko & Rantanen 2009, 122). Kehittämistyössä käytetyt teemakysymykset tuottivat laajemmin tietoa kuin mitä varsinaiseen kehittämistyöhön tarvittiin. Tutkimusaineistosta saatu tieto kuitenkin tukee toimintasuunnitelmaa ja sitä voidaan hyödyntää jatkokehittämisessä. Kehittämistyössä tutkimusprosessi oli kuvattu tarkkaan ja aineistoa oli esimerkein ja kuvin esitetty avoimesti luotettavuuden varmistamiseksi ja vakuuttamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään vakuuttavuuskäsitettä, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan on esitettävä tutkimusaineisto ja -prosessi avoimesti, jotta se on vakuuttavaa (Toikko & Rantanen 2009, 123). Tutkimusprosessille oli myös varattu riittävästi aikaa. Kehittämistyö oli tehty ja raportoitu tarkasti, sillä huolellinen raportointi lisää työn luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Sillä pyrittiin myös varmistamaan työn reliabiliteettia eli toistettavuutta.

Luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon puolueettomuusnäkökulma (Vilka 2021, 198) Tässä kehittämistyössä riski objektiivisuudelle oli, että työn tekijä toimi myös yhtenä tutkimuksen kohteena olevista osastonhoitajista. Tämän vuoksi esimerkiksi Learning cafe-tilaisuuksissa välillä vetäydyin tilasta käytävälle, jotta läsnäoloni vaikuttasi mahdollisimman vähän keskusteluihin ja vastauksiin. Luotettavuutta olisi voinut lisätä, jos ulkopuolinen olisi toiminut menetelmissä fasilitoijana. Olen pyrkinyt toimimaan ja toteuttamaan kehittämistyön rehellisesti ja läpinäkyvästi. Läpinäkyvyys kytkeytyy myös tutkimuksen tekemisen etiikkaan (Vilka 2021, 198). Luotettavuuden turvaamiseksi Learning cafe-tilaisuuksissa emännät ja isännät olivat yksiköiden ulkopuolisia henkilöitä, jotta heidän vaikutuksensa hoitajien vastauksiin olisi mahdollisimman vähäinen objektiivisuuden turvaamiseksi. Plagioinnin varalta opinnäytetyö tarkistettiin Turnit-ohjelmalla.

9.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä syntyi esihenkilötyön kehittämiseksi toimintasuunnitelma, jonka toimeenpano alkaa varsinaisesti vastaa opinnäytetyön valmistuttua. Toimintasuunnitelma on konkreettinen ja siten toteutettavissa ja hyödynnettävissä. Tutkimuksessa todetut toimintasuunnitelmaan nousseet esihenkilötyön kehittämisasiat voidaan nähdä yleisinä, erikokoisten organisaatioiden ja toimintayksikköjen ongelmina, joita pitäisi tarkastella säännöllisesti ja kysyä henkilöstön kokemuksia niiden toimivuudesta. Ratkaisukeinot ovat toimenpiteitä, jotka lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä esihenkilötyötä kohtaan, mutta ovat samalla askeleita esihenkilötyön kehittämiseksi. Kehittämistyön tulokset ovat laajasti hyödynnettävissä esihenkilötyön kehittämiseksi myös muilta osin kuin vain

toimintasuunnitelmaan nostettujen tarpeiden osalta. Epäkohdiksi koetut muut asiat koetaan tärkeiksi tiedostaa ja pyrkiä niitä huomioimaan sekä niihin vaikuttamaan että pohtimaan, niiden taustalla olevia juurisyytä. Esihenkilötyön onnistumisten esille tuominen palkitsee ja kannustaa esihenkilöitä jatkamaan. Opinnäytetyön hyvän esihenkilötyön tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden rekrytoinneissa, sillä ne kuvaavat millainen on hyvä esihenkilö hoitohenkilöstön näkökulmasta. Työntekijöiden omia näkemyksiä siitä, mitä he voisivat tehdä asioiden paremmin sujumiseksi, voi hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Esihenkilötyön kehittämisen osalta jatkokehittämisaiheena olisi keskeistä selvittää, miten toimintasuunnitelmaan sovitut muutokset ovat henkilöstön kokemuksiin vaikuttaneet, onko tyytymättömyys vähentynyt tai onko noussut uusia kehittämistarpeita. Myös syvempi tarkastelu esimerkiksi läsnäolotarpeen juurisyyden löytämiseksi olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Ratkaisun toimivuuden arviointi jää usein opinnäytetöissä kehittämistyön jälkeiseen aikaan (Ojasalo ym. 2018, 68) ja arviointia voidaan toteuttaa vasta kun toimintamalli on ollut käytännön toimintana. Vastaavasti olisi tarpeellista jatkotutkia myös esihenkilötyön onnistumisen tilannetta. Opinnäytetyössä kysyttiin hoitohenkilöstöltä, mitä he voivat itse tehdä työn tekemisen sujumiseksi. Esitettyjen näkemysten huomioiminen on tärkeää niin työntekijän kuin esihenkilön näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä selvittää, mitä työntekijät voisivat tehdä esihenkilötyön tukemiseksi. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan monin tavoin esihenkilötyöhön ja sen sujumiseen.

Vastaajien ikäryhmää ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu, mutta olisi tarpeellista selvittää tarkemmin, miten eri ikäisten työntekijöiden kokemukset ja myös tarpeet esihenkilötyölle eroavat ja miten henkilöstön kokemusten mukaan näihin tarpeisiin voidaan vastata. Tämä olisi tärkeää, jotta esihenkilötyö voisi kehittyä vastaamaan tulevien sukupolvien tarpeita ja esihenkilötyöllä voitaisiin myös jatkossa vastata hoitohenkilöstön veto- ja pitovoimaan. Osallistavat tutkimusmenetelmät sopisivat erinomaisesti jatkotutkimusaiheidenkin tiedonkeruumenetelmiksi.

Lähteet

Andersson, T., Eriksson, N. & Müllern, T. 2022. Clinicians' Psychological Empowerment to Engage in Management as Part of Their Daily Work. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 36 (9), 272–284. Viitattu 18.3.2023.

Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa

https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20%84YTET%20%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Arnold, J. 2018. Creating an optimal employee experience. *HRMagazine*. Vol. 63(5), 76–81. Viitattu 9.3.2023.

ASQ American Society for Quality. 2023. What is an affinity diagram? Viitattu 15.9.2023.

Saatavissa <https://asq.org/quality-resources/affinity>

Bonsdorff, M., Bonsdorff, M. & Järvensivu, A. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*. Vol. 16 (1), 1–3. Viitattu 10.4.2023.

Saatavissa rajoitetusti <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262>

Demirhan, B., Gezginçi, E. & Goktas, S. 2020. The Effect of Leadership Behaviours of Nurse Managers on Nurses' Work Motivation. *International journal of caring sciences*. Vol. 13 (1), 381–391.

Frøydis, V., Fagerstrøm, L. & Frilund, M. 2023. Nurse Leaders' Changing Roles over 25 Years: a Qualitative Study. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*. Vol. 36 (1), 125–139. Viitattu 18.3.2023.

Galle, N., 2017. Asiakaskokemuksen muodostuminen. Asiakaskokemustekijät hammaslääkäriketjun palveluprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 21.9.23. Saatavissa

https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/144033/Gradu%202017_Nona%20Galle.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Hakala, T. 2023. Tietojohtamisen käytännöt ja organisaatioiden suorituskyky julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. LUT-yliopisto. Viitattu 3.5.2023.

Saatavissa

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/165193/Hakala%20Timo%20Pro%20Gradu%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Haukijärvi N., Kangas A., Knuutila H., Leino-Richert E. & Teirasvuo N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Herttua, N., Kokkinen, L. & Konu, A. 2020. Social- and Healthcare Managers' Work Wellbeing – Literature Review and Key Informant Interviews. International journal of workplace health management. Vol 13 (6), 633–648. Viitattu 4.5.2023

Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Työelämän tutkimus 2014. Vol. 12 (2), 167–172. Viitattu 13.3.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87160>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hokkanen, A. & Kokkala, M. 2023. Kohti hyvinvoivaa työelämää- psykologisen pääoman huomioiminen osana työhyvinvoinnin johtamista. YAMK opinnäytetyö. Laurea. Viitattu 28.4.2023.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/790506/hokkanen_kokkala.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Humak University of Applied Sciences. Opinnäytetyöopas YAMK. 8.6.2023. Viitattu 11.9.2023. Saatavissa <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925415>

Hytönen, P. & Kyöstiä, P. 2021. Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa Kohti inhimillisempää johtajuutta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.3.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76393/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-202106093604.pdf>

Häyrinen, K. 2020. Sähköiset palvelut tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tukena. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 12 (1), 1–2. Viitattu 9.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.23996/fjhw.90639>

Ikävalko, H., Paloniemi, S., Nordling, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. 2020. Tunnetoimijuuden yhteys työn imuun ja organisaation muutokseen. Teoksessa Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Päivi Hökkä, Heini Ikävalko, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen & Aku Nordling (toim.) Viitattu 10.3.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Innokylä. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Jauhiainen, A., Sihvo, P., Hämäläinen, S., Hietanen, A., Nykänen, J., Hämäläinen, J., Franssila, P. & Tikkanen, P. 2020. eAmmattilaisten osaaminen käyttöön sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 12 (2), 93–104. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <file:///C:/Users/Helena/Downloads/85401-Artikkelin%20teksti-252376-1-10-20221025.pdf>

Juyumaya, J. & Torres, J.P. 2023. Effects of Transformational Leadership and Work Engagement on Managers' Creative Performance. Baltic journal of management. Vol 18 (1), 34–53. Viitattu 17.3.2023.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kangas, H. 2021. Esihenkilö-alaissuhteet haastavissa konteksteissa. Työelämän tutkimus. Vol. 19 (2), 278–284. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/107724/64145>

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 23.2.2023. Saatavissa [Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa \(oulu.fi\)](https://www.oulu.fi/monulotteinen-hoitotyon-johtajuus-ja-hoitohenkiloston-tyouupumus-terveydenhuollossa)

Karjalainen, K. 2019. Hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen. Pro gradu -tutkielma. LUT-yliopisto. Viitattu 9.3.2023. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160027/Gradu_Karjalainen_Karoliina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kolari, T. 2011. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.3.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koppa. 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.4.23. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>

Kunta- ja hyvinvointityönantajat KT. 2017. Monimutkaisessa toimintaympäristössä tarvitaan hyvää johtajuutta ja esimiestyötä. Viitattu 3.2.2023. Saatavissa [Monimutkaisessa](#)

[toimintaympäristössä tarvitaan hyvää johtajuutta ja esimiestyötä | Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT](#)

Kuuru, T-K., Litovuo, L., Aarikka-Stenroos, L. & Helander, N. Emotions in customer experience. Viitattu 10.3.23. Saatavissa

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/137728/Emotions_in_Customer_Experience_2020.pdf?sequence=1

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine-Gossin, J., DeKoven, S. & Bordman, R. 2022. Making Connections: Exploring Residents Perspectives on a Virtual World Café as a Novel Approach for Teaching Indigenous Health Issues. Canadian medical education journal. Vol. 13 (2), 92–95. Viitattu 20.3.2023.

Lappalainen, N. Työpaja organisaation kehittämisessä - konkreettisia hyötyjä ja vaikutuksia. Blogi. Proinno. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa <https://proinno.fi/blogi/tyopaja-organisaation-kehittamiseen-tahtaimessa-tulokset-ja-vaikuttavuus>

Laurila, M. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 7.3.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lee, M. & Jang, K-S. 2020. Nurses' Emotions, Emotional Labor, and Job Satisfaction. International journal of workplace health management. Vol. 13 (1), 16–31. Viitattu 18.3.2023.

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. Enemmän tulosta vähemmällä väellä. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus. Vol. 35 (2), 117–131. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <https://jousnal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>

Lippo, A., Järvi, H. & Poikolainen, T. 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. Verkkolehti READ. XAMK. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa <https://read.xamk.fi/2022/logistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>

Lunden, A. 2022. Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 4.4.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/28587/urn_isbn_978-952-61-4670-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lögde, A., Fudolfsson, G., Broberg, R., Rask-Andersen, A., Wålinder, R. & Arakelian, E. 2018. I Am Quitting My Job. Specialist Nurses in Perioperative Context and Their Experiences of the Process and Reasons to Quit Their Job. *International journal for quality in health care*. Vol. 30 (4), 313–320. Viitattu 20.3.2023

Marin, J. 2021. Tunteet osana organisaation identiteettiä: Organisaatioidentiteetin affektiivisuuden merkitys pääomasijoitteen yrityskaupan luomassa omistajamuutostilanteessa. Väitöskirja Turun yliopisto. Viitattu 10.3.2023. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/151113/AnnalesE72Marin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mustonen, M. 2022. Henkilöstön pysyvyys sosiaali- ja terveysalalla. Veto- ja pitovoimaan vaikuttavat tekijät. Yamk opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.4.23. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749270/Mika_Mustonen.pdf?sequence=2

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Focusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen välineenä lääketieteessä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. Vol. 124 (13). Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo97349>

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2022. A Comprehensive Evaluation of Factors Affecting Nurse Leaders' Work-Related Well-Being. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*. Vol. 35 (3), 460–474. Viitattu 18.3.2023.

Nurmeksela, A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin esikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25957/urn_isbn_978-952-61-4263-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nyman, J. 2023. Työn ominaisuuksien ja vapaa-ajan toimintojen yhteys työstä palautumiseen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 3.5.2023. Saatavissa

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15326/GRADU%202.2.2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pangallo, A., Atwell, T., Roe, K., & Boissy, A. 2022. Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. Patient Experience Journal. Vol. 9 (2). Viitattu 17.3.2023.

Peltola, M. 2023. Tiedolla johtaminen esihenkilötyön arjessa. Kandidaatintutkielma.

Tampereen yliopisto. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/145389/PeltolaMirjami.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Peltomaa, K. 2022. hoitotyön johtajien tiedolla johtaminen hoitotyön kontekstissa. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa rajoitetusti

<https://www.utupub.fi/handle/10024/154719>

Peter, K., Halfens, R., Hahn S. & Schols, J. 2021. Factors Associated with Work-Private Life Conflict and Leadership Qualities Among Line Managers of Health Professionals in Swiss Acute and Rehabilitation Hospitals - a Cross-Sectional Study. BMC health services research. Vol 21 (1), 81. Viitattu 17.3.2023.

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. Keuruu: PS-kustannus.

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 15.2.2023. Saatavissa

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR review. Vol. 16 (3), 136–141. Viitattu 16.3.23.

Poltinora-Salonen, A. 2022. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden koetun terveyden ja psykologisen turvallisuuden yhteys. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.3.2023. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/85266/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202302011549.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Kirjassa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Routti, R. 2018. Kohti työhyvinvointia tukevaa esimiestyötä. Pro gradu -tutkielma. LUT yliopisto. Viitattu 5.2.2023. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/155303/ProGraduRouttiRonja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sairaala Nova. 2023. Viitattu 22.3.2023. Saatavissa www.sairaanova.fi

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja -Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.3.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Salovaara, S., Leinonen, J. & Silén, M. Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol 13 (4), 372-387. Viitattu 4.5.2023.

Siirala, E. 2020. Päivittäinen johtaminen lähiesihenkilötyössä leikkaus- ja anestesiaosastolla. Väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150851/AnnalesC505Siirala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stengård, J., Peristera, P., Johansson, G. & Nyberg, A. 2021. The Role of Managerial Leadership in Sickness Absence in Health and Social Care: Antecedent or Moderator in the Association Between Psychosocial Working Conditions and Register-Based Sickness Absence? A Longitudinal Study Based on a Swedish Cohort. BMC public health. Vol 21 (1), 2215–2215. Viitattu 4.5.2023.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider J. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: a Practitioners' Handbook. E-kirja. Viitattu 23.9.2023. Saatavissa <http://primo.lut.lab>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Miktor. Viitattu 10.3.2023. Saatavissa http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

Tapiola, J. 2023. Esihenkilö työntekijäkokemuksen johtajana. tapaustutkimus työntekijäkokemuksen johtamisesta Tampereen kaupungilla. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 28.4.2023. Saatavissa

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/174217/Tapiola_Jukka_opinnayte.pdf?sequence=1

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 10.4.23. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tiittanen, H. & Sore, S. 2018. Learning Cafen toteutus verkko-opinnoissa. LAMK RDI Journal. Verkkolehti. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa

<http://www.lamkpub.fi/2018/02/28/learning-cafen-toteutus-verkko-opinnoissa/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 11.9.2023. Saatavissa

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 25.2.2023. Saatavissa

<https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset, käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

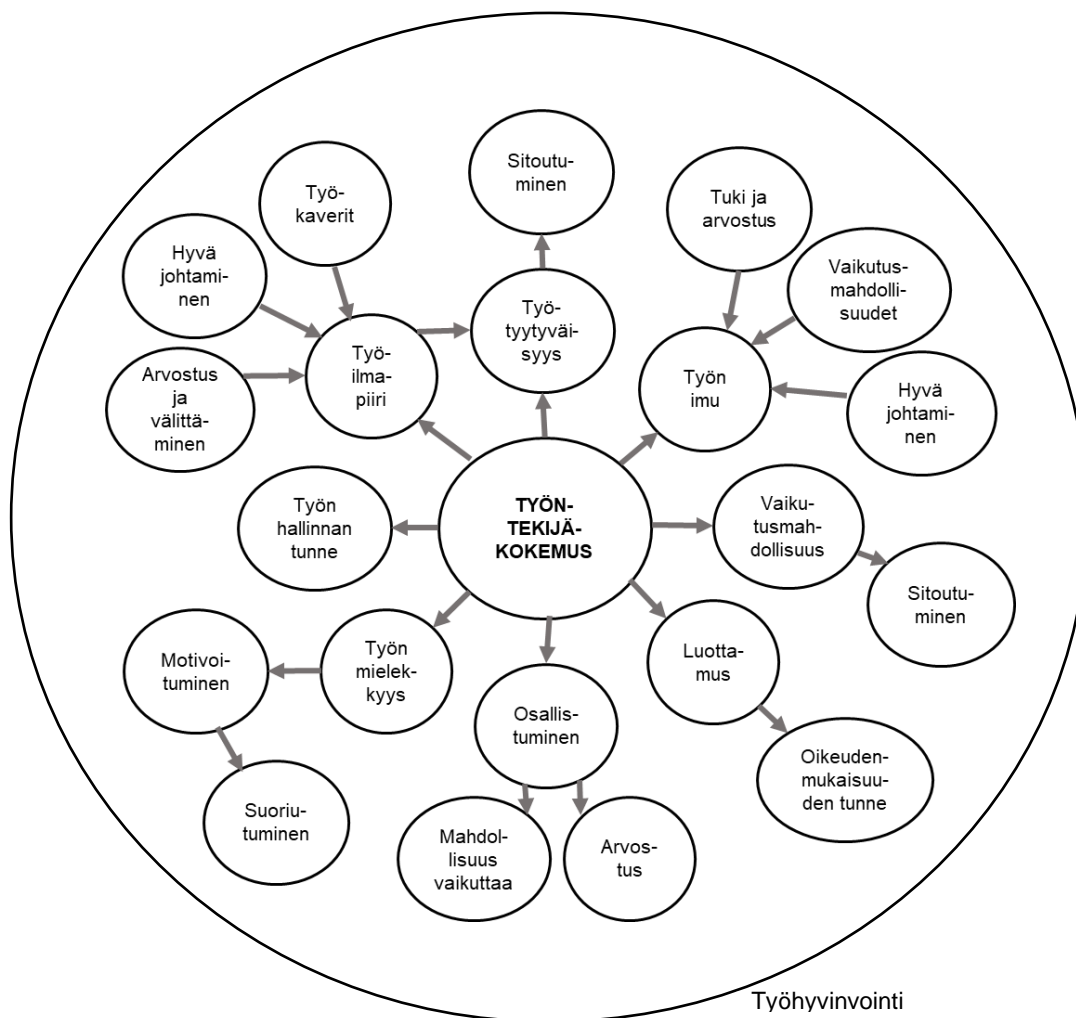
Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Artikkelijulkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat henkilöstöhaasteet.

Viitala, R. ja Järnlström, M. (toim.) Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 8.3.2023. Saatavissa

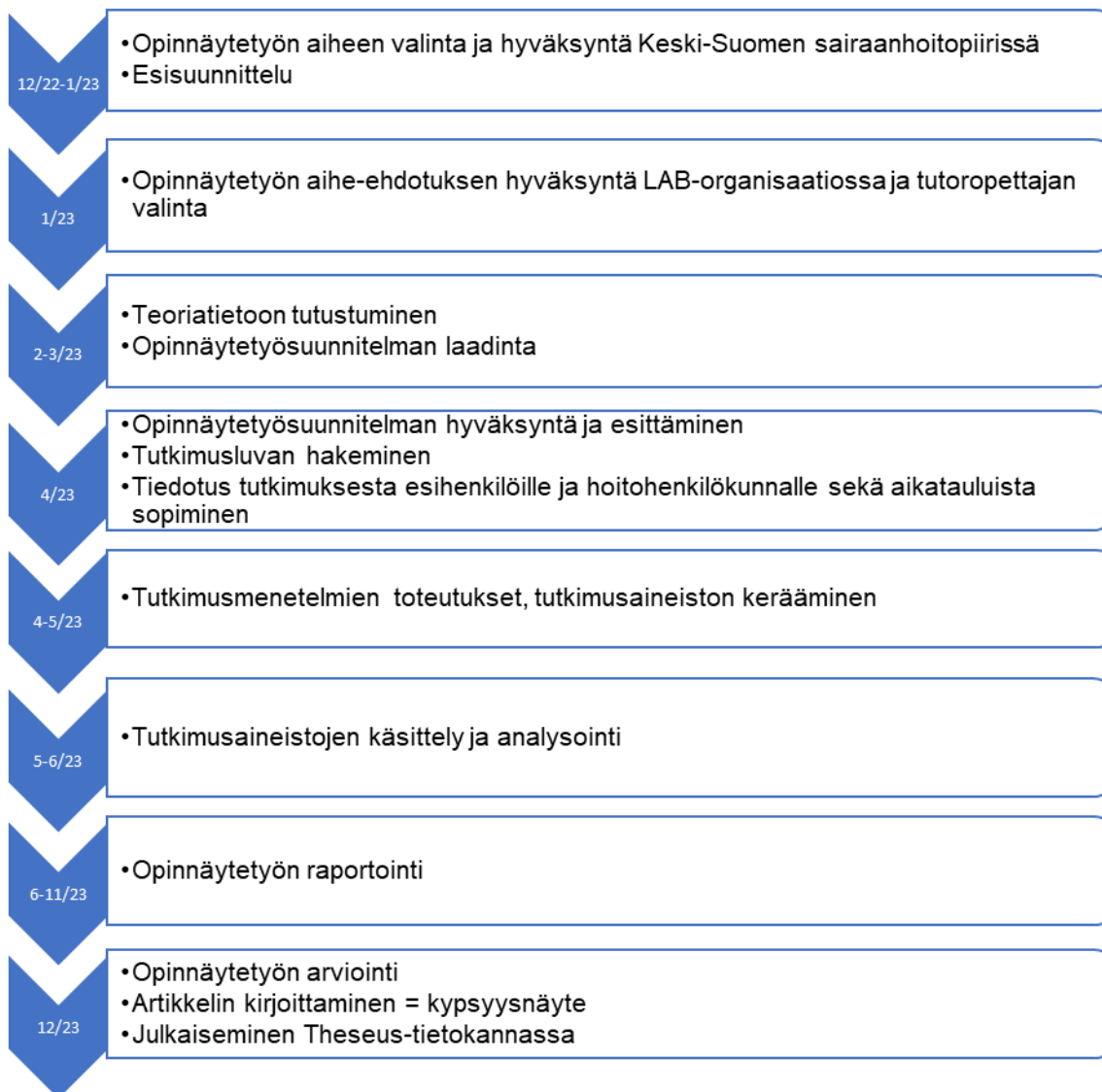
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-kustannus.

Liite 1. Työntekijäkokemuksen merkitys visuaalisesti kuvattuna



Liite 2. Kehittämistyön toteutusaikataulu ja kulku



Liite 3. Teemat

Learning cafe-tilaisuudessa käsiteltävät teemat:

1. Nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytänteet
2. Nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet tai huonot kokemukset
3. a. Mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?
b. Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?
4. Hyvä esihenkilötyö on...

Liite 4. Focusryhmähaastattelussa esitetyt kysymykset:

- Mitä ovat nykyisen esihenkilötyön onnistumiset, vahvuudet ja toimivat käytänteet?
- Mitä ovat nykyisen esihenkilötyön ongelmat, tyytymättömyyden aiheet, toimimattomat käytänteet tai huonot kokemukset?
- Mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?
- Mitä esihenkilö voisi tehdä, jotta työn tekeminen sujuisi paremmin?
- Millaista on hyvä esihenkilötyö?
- Miten esihenkilöiden sijoittuminen yksikköjen tiloihin mahdollistuu?
- Miten tasapuolisuus toteutuu, kun osastonhoitaja toimii esihenkilönä useammassa yksikössä?
- Mitä on esihenkilön riittävä läsnäolo?
- Miten tieto välittyy paremmin?
- Mikä on paras tiedotuskanava?
- Missä asioissa vuorovastaavat tarvitsevat apulaisosastonhoitajan tukea?
- Mihin ajankohtaan päivästä esihenkilön käynti yksiköissä olisi hoitajien näkökulmasta parasta toteuttaa?

Liite 5. Saatekirje

Hyvä vuodeosaston hoitaja tai esihenkilö!

Opiskelen LAB ammattikorkeakoulussa Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka aihe on esihenkilöityön kehittäminen vuodeosaston hoitohenkilöstön kokemuksellisuutta hyödyntäen. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Sairaala Novan hoitohenkilöstön ja esihenkilöiden kokemuksia esihenkilöityöstä sekä osallistaa Sairaala Novan hoitohenkilöstöä ja esihenkilöitä yhteiseen kehittämistyöhön. Kehittämisideoiden pohjalta tarkoituksena on tuottaa esihenkilöityötä kehittävä toimintasuunnitelma. Esihenkilöillä tarkoitetaan vuodeosastojen osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan kevään 2023 aikana. Tutkimusmenetelmänä käytetään Learning cafe-työpajaa, joista ensimmäinen järjestetään xx.xx.xxxx klo xx.xx, toinen xx.xx.xxx klo xx.xx ja kolmas, joka on tarkoitettu esihenkilöille xx.xx.xxx klo xx.xx sekä focusryhmähaastattelua xx.xx.xxx klo xx.xx. Näistä tilaisuuksissa syntyneiden aineistojen tulosten pohjalta esihenkilöt tuottavat työpajassa xx.xx.xxx klo xx.xx esihenkilöityötä tukevan toimintamallin.

Kehittämistyössä noudatetaan hyvän tutkimuksellisen käytännön ohjeita ja eettisiä periaatteita. Focusryhmähaastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan. Learning cafe-tilaisuuksista ja haastattelusta saadut tuotokset analysoidaan. Tutkimusaineisto käsitellään siten, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa. Tutkimusaineisto ja henkilötietorekisteri, joka muodostuu suostumuslomakkeiden täyttämisestä, säilytetään niin ettei ulkopuolisilla ole niihin pääsyä. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen nämä hävitetään. Valmis kehittämistyön raportti julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit milloin tahansa keskeyttää tai peruuttaa kehittämistyöhön osallistumisen, eikä sinun tarvitse kertoa syytä päätöksellesi. Peruuttaessasi osallistumisen aineiston analysoinnin jälkeen aineiston poistamista ei voida enää tehdä. Saatteen liitteenä on suostumuslomake osallistumisesta tutkimukseen ja tietosuojailmoitus.

Vastaan mielelläni kysymyksiin, joten ole rohkeasti yhteydessä.

Kehitetään yhdessä yhteistä hyvää.

Ystävällisin terveisin,

Helena Laine

LAB ammattikorkeakouluopiskelija

Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä YAMK

helena.laine@student.lab.fi

Liite 6. Suostumuslomake

Suostumus koskien opinnäytetyöhön osallistumista

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön ”Esihenkilötyön kehittäminen hoitotyöntekijöiden kokemuksellisuutta hyödyntäen” liittyvään aineiston keräämiseen. Opinnäytetyön tekijä on Helena Laine, joka tekee YAMK-opinnäytetyötään LAB-ammattikorkeakoulussa. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudestani osallistua opinnäytetyön aineiston keräämiseen.

Osallistuminen edellä mainittuun kehittämistyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää kehittämistyöhön osallistuminen, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin yhä käyttää kehittämistyössä.

Olen saanut riittävästi tietoja kehittämistyöstä ja minulla on ollut myös mahdollisuus esittää kehittämistyötä ja aineiston keräämistä koskevia kysymyksiä. Minulla on annettu aineiston keräämistä koskeva tiedote. Lisäksi minua on informoitu aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annan suostumukseni osallistua edellä mainitun kehittämistyön aineiston keräämiseen sekä suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla.

Jyväskylässä ____/____ 2023

Osallistujan nimi ja allekirjoitus

Liite 7. Tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14**

Laatimispäivämäärä: 11.4.2023

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Sairaala Novan vuodeosastojen hoitohenkilökunnan kokemuksia esihenkilötyöstä osallistamalla vuodeosastojen hoitohenkilöstöä ja esihenkilöitä yhteiseen kehittämistyöhön. Näistä tuloksista syntyvien kehittämisideoiden pohjata tarkoituksena on tuottaa esihenkilötyötä kehittävä toimintasuunnitelma. Yhteiskehittämismenetelminä käytetään ryhmähaastattelua ja työpajatoimintaa. Osallistujat allekirjoittavat suostumuslomakkeen.

Tutkimusrekisterin tietosisältö

Opinnäytetyössä kerätään kehittämismenetelmillä saatua tietoa. Tästä aineistoista analysoidaan kehittämisideat, joista jatkokehitetään esihenkilötyötä kehittävä toimintasuunnitelma. Osallistujat täyttävät suostumuslomakkeen, mikä muodostaa henkilötietorekisterin. Muita tunnistetietoja ei tulla keräämään.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Oikeusperuste on tieteellinen tutkimus.

Tietolähteet

Aineisto analysoidaan siten, ettei kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa. Osallistujat kirjoittavat itse oman etu- ja sukunimensä allekirjoittaessaan suostumuslomakkeen.

Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käyttää vain opinnäytetyön tekijä. Aineistoa ei luovuteta tai jaeta ulkopuolisille tahoille.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta EU:N tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

Rekisterin suojausten periaatteet

Yhteiskehittämistilaisuuksista kerätty aineisto säilytetään lukitussa tilassa ja ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon. Aineisto tallennetaan opinnäytetyön tekijän omalle tietokoneelle, jolle pääsy on vain opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella salasanalla. Haastatteluissa tai työpajoissa ei kerätä tunnistetietoja.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineistot ja suostumuslomakkeista muodostunut henkilötietorekisteri säilytetään opinnäytetyön teon ajan. Opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen aineistot ja henkilötietorekisteri hävitetään asianmukaisesti.

Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä automaattista päätöksentekoa ei tapahdu.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

- Rekisterin nimi: "Esihenkilötyön kehittäminen hoitohenkilöstön kokemuksellisuutta hyödyntäen"
- Kertatutkimus
- Tutkimuksen kesto: huhtikuu 2023- joulukuu 2023
- Opinnäytetyön aikana tuotetut aineistot ja allekirjoitetut suostumuslomakkeet säilytetään joulukuu 2023 loppuun asti

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

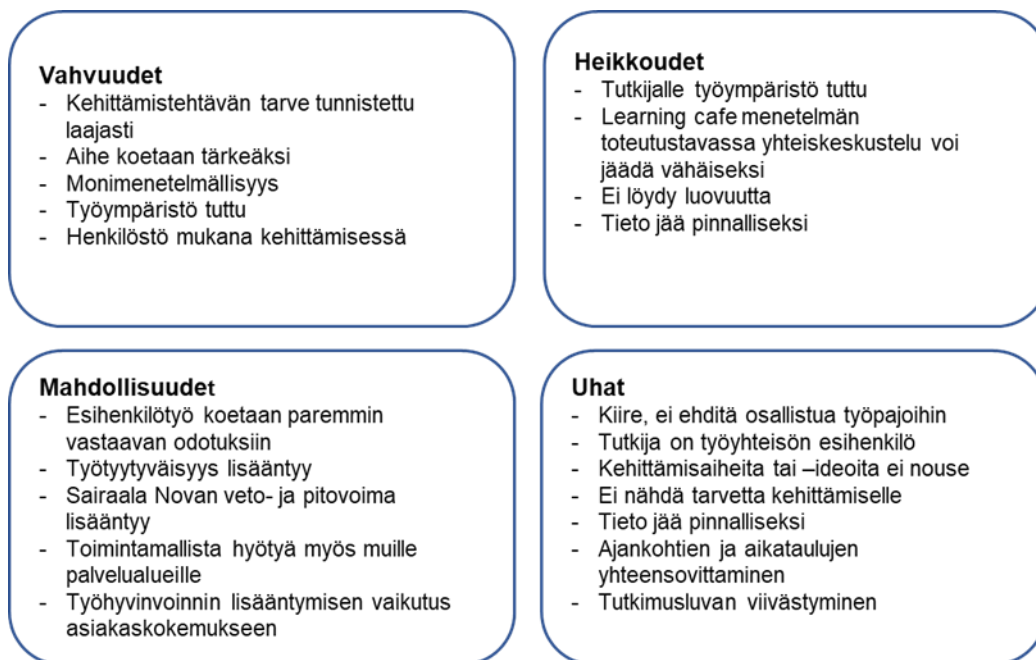
Helena Laine
helena.laine@student.lab.fi

Tutkimuksen suorittajat

Helena Laine
helena.laine@student.lab.fi

SWOT-analyysi kehittämistyön suunnitelmantukena

Kehittämistyöhön liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä on arvioitu SWOT-analyysin avulla.



Kuvio 5. Kehittämistyön SWOT-analyysi