Esihenkilön työn hallinta

”Kyllä mä koen, että mä osaan, mutta mä en riitä”

LAB-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen
2024
Anu Aalto

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Anu Aalto	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä 39 + 2 liitettä	

Työn nimi

Esihenkilön työn hallinta

”Kyllä mä koen, että mä osaan, mutta mä en riitä”

Tutkinto ja koulutusala

Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen

Toimeksiantajaorganisaatio

Kymenlaakson hyvinvointialue

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Kymenlaakson hyvinvointialueelle tietoa, miten esihenkilöiden työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voidaan parantaa, ja siten kehittää esihenkilötyötä ja parantaa työhyvinvointia niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Esihenkilöiden työssä kuormittuminen ja työn hallinnan haasteet oli tunnistettu organisaatiossa, ja opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat tukevat työn hallintaa, mitkä ovat haasteina työn hallinnalle ja miten työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voitaisi edistää.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla 16 hyvinvointialueella työskentelevää esihenkilöä, ja aineisto käsiteltiin sisällönanalyysina, teoriasidonnaisen analyysin näkökulmasta.

Tutkimuksen tulosten mukaan työn hallintaa tukevat johtamisosaaminen ja johtamistaidot, organisaation tuki, työkokemus ja työstä palautuminen. Työn hallintaa haastaa vaikeaksi koettu henkilöstöjohtaminen, toimintaympäristön haasteet, osaamishaasteet, liiallinen työmäärä ja vaikuttamismahdollisuuksien puute. Työn hallintaa edistäviksi tekijöiksi tutkimuksessa nousi organisaatiotasoinen suunnitelmallisuus, johtamisosaamisen kehittäminen, työmäärän kohtuullistaminen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen.

Kehittämisen kohteeksi tutkimuksen tulosten perusteella nousi osaamisen tunnistaminen, henkilöstöjohtamisosaamisen kehittäminen, ei-legitiimin työn ja suureksi koetun työmäärän tarkastelu.

Asiasanat

hallinta, esihenkilötyö, osaamisen kehittäminen, johtaminen

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Anu Aalto	Master's Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	39 + 2 appendices	

Title of Publication

Managing the Work of a Manager

"I feel that I know how to, but I'm not enough"

Degree, Field of Study

Master' degree programme in social and health care, transformational leadership in the social and health sector

Organisation of the client

Wellbeing services county of Kymenlaakso

Abstract

The aim of the thesis was to provide Wellbeing services county of Kymenlaakso with information on how to improve the manager's work management and sense of control, and thus develop manager work and improve well-being at work both on an individual and community level. The workload of manager's and the challenges of job management had been identified in the organization, and the purpose of the thesis was to find out which issues support job management, which are challenges to job management and how job management and the feeling of control could be promoted.

The research was a qualitative study, and the research was conducted through thematic interviews. The data was collected through interviews with 16 managers in the welfare area and was analyzed using content analysis, from a theory-based analysis perspective.

The results of the study showed that work management is supported by leadership competencies and skills, organizational support, work experience and job recovery. Work management is challenged by perceived difficulties in managing staff, challenges of the operating environment, competence challenges, excessive workload and lack of empowerment. The study identified organizational planning, developing management skills, moderating workloads and increasing empowerment as factors contributing to work management.

Identifying competences, developing human resource management skills, reviewing non-legitimate work and perceived high workload were identified as areas for improvement.

Keywords: management, managerial work, competence development, leadership

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Tutkimuksen lähtökohdat 2
2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus 2
2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset 3
3 Tietoperusta 5
3.1 Esihenkilötyö 5
3.2 Työn hallinta 6
3.3 Työn voimavaratekijät 7
3.4 Työn kuormitustekijät 8
3.5 Työn murros 9
4 Menetelmälliset lähtökohdat 11
4.1 Laadullinen tutkimus 11
4.2 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu 11
4.3 Tiedonkeruun toteuttaminen 12
4.3.1 Kohderyhmän kuvailu 13
4.4 Aineiston analyysi 14
4.4.1 Sisällönanalyysi 14
5 Tulokset 17
5.1 Esihenkilön työn hallintaa tukevat tekijät 17
5.1.1 Johtamisosaaminen 17
5.1.2 Johtamistaidot 18
5.1.3 Organisaation tuki 18
5.1.4 Työkokemus 19
5.1.5 Työstä palautuminen 20
5.2 Esihenkilön työn hallintaa haastavat tekijät 20
5.2.1 Henkilöstöjohtaminen 21
5.2.2 Toimintaympäristön haasteet 22
5.2.3 Osaamishaasteet 24
5.2.4 Liiallinen työmäärä 25
5.2.5 Vaikuttamismahdollisuuksien puute 25
5.3 Tekijät, joilla esihenkilön työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voisi edistää 26
5.3.1 Organisaatiotasoinen suunnitelmallisuus 26
5.3.2 Johtamisosaamisen kehittäminen 27

5.3.3 Työmäärän kohtuullistaminen 28
5.3.4 Vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen 29
6 Pohdinta 32
6.1 Tulosten tarkastelu 32
6.2 Eettisyys ja luotettavuus 36
6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset 37
Lähteet 40
Liitteet 44

1 Johdanto

Julkisella alalla työntekijöiden kokemat voimavarat kohdata muutoksia ja haasteita työssä ovat heikentyneet viime vuosina. Jopa 74 prosenttia hyvinvointialueiden työntekijöistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi. Kuitenkin valtaosa, n. 80%, kokee, että heidän henkinen työkykynsä on hyvä tai erinomainen. Suurin osa sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä myös kokee, että he osaavat työnsä ja heidän työnsä on merkityksellistä ja tärkeää. On tunnistettu, että esihenkilötyötä sosiaali- ja terveysalalla arvioidaan selkeästi kriittisemmin, kuin keskimäärin julkisella alalla. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 17-24.)

Sosiaali- ja terveysala on tutkitusti koettu henkisesti kuormittavaksi, ja vaikka työn tärkeys ja merkityksellisyys ovat yhteiskunnallisestikin kiistattomia seikkoja, on työkykyä tukevia voimavaratekijöitä syytä tarkastella enemmän. Koska esihenkilötyöhön suhtaudutaan sosiaali- ja terveysalalla kriittisemmin kuin muutoin julkisilla aloilla, on tarpeen perehtyä millä työn hallintaan liittyvillä tekijöillä esihenkilötyötä voisi tukea.

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat vuorovaikutusta, jossa molemmilla osapuolilla, esihenkilöllä ja alaisella on vastuunsa siinä, miten he toisiinsa vaikuttavat ja millainen rooli heillä toisiaan kohtaan on. Organisaatiossa, jossa tapahtuu muutoksia, nousee merkittäväksi tekijäksi henkilöstön mukaanotto, henkilöstön kuuleminen ja sellaisen tilan luominen, että henkilöstö kokee omien tuntemusten esiintuomisen mahdolliseksi. Esihenkilöltä vaaditaan panostusta luottamuksen rakentamiseen, kuuntelemiseen ja hyviin työyhteisötaitoihin. (Manka 2012, 96.)

Tämän työn kohdeorganisaatiossa on tunnistettu, että etenkin esihenkilöt kokevat työnsä kuormittavaksi ja työn hallinnassa ja hallinnan tunteessa koetaan puutteita. Organisaatio on muuttunut kuntayhtymästä hyvinvointialueeksi vuoden 2023 alusta, ja organisaatiossa on myös taloudellisia paineita, kuten kaikilla hyvinvointialueilla. Esihenkilötyön tukeminen on siis tärkeää ja ajankohtaista.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa teemahaastattelun keinoin on tavoitteena tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa esihenkilötyön kehittämisen tueksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät estävät esihenkilöiden työn hallintaa ja hallinnan tunnetta, ja miten esihenkilöiden työn hallintaa voisi parantaa.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Tutkimuksen aiheena on esihenkilöiden työn hallinta Kymenlaakson hyvinvointialueella. Kymenlaakson hyvinvointialue palvelee yli 160 000 asukkaan Kymenlaakson maakuntaa, vastaten alueen sosiaali- ja terveyshuollon ja pelastustoimen palveluista. Maakuntaan kuuluu kuusi kuntaa (Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää, Virolahti) ja maakunnalla on kaksi kuntakeskusta, Kotka ja Kouvola. (KymenHva 2023a.) Kymenlaakson hyvinvointialueella työskentelee noin 7000 ammattilaista, joista esihenkilötehtävissä toimii vajaa 300 henkilöä. Tarve esihenkilöiden työn hallinnan tutkimiselle on tullut organisaatiolta, ja yhtenä taustatekijänä on havainnot organisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden kokemasta työn kuormituksesta.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 oli asettanut tavoitteeksi, että vuonna 2020 suomalainen työelämä on laadullisesti parempaa, ja Suomessa jaksetaan työelämässä terveinä ja motivoituneina kauemmin, kuin muissa Euroopan maissa. Yksi strategian kulmakivi oli, että työhyvinvoinnin parantamiseen investoidaan, ja strategian mukaan eniten työhyvinvointiin vaikuttaa työn mielekkyyden ja sujuvuuden, ja työympäristön turvallisuuden lisäksi esihenkilötyö. (TEM 2012, 9.)

Valtioneuvoston julkaiseman vuoden 2022 työolobarometrin mukaan palkansaajien kokema työn henkinen rasittavuus on lisääntynyt viime vuosina. Vuonna 2022 lähes viidennes vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä, että työ rasittaa henkisesti, ja jokseenkin samaa mieltä oli 46 prosenttia. Julkisella puolella kunnallisten palkansaajien osalta jokseenkin samaa mieltä oli jopa 77 prosenttia. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 63-64.)

Kevan julkaisemassa tutkimuksessa Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022, ilmenee, että terveysalan työntekijöistä yli kolmasosa (34%) koki työhyvinvoinnin kehittyneen huonompaan suuntaan jonkin verran tai selvästi. Lukema poikkeaa kaikista vastaajista selkeästi, sillä kaikilla vastaajilla vastaava lukema oli 23 prosenttia. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 16.) Samassa kyselyssä 77% prosenttia terveysalan vastaajista koki työnsä henkisesti raskaaksi (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 22). Samasta vastaajaryhmästä yli puolet koki, ettei ole riittävästi aikaa tai henkilöstöresursseja ja aiempaa useampi koki, että työhön ei voi vaikuttaa (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 26). Työtä tukeviksi voimavaratekijöiksi on tunnistettu korkea osaaminen, työn ilo ja työssä koettu innostus, hyvä työilmapiiri ja kokemus siitä, että esihenkilötyö on pääosin hyvää (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 32).

Kevan eläköitymisennusteen mukaan kunta-alan viidenneksi suurin eläköityvä ammattiryhmä seuraavan kymmenen vuoden aikana on osastonhoitajat, eläköitymisprosentin ollen

45. Näistä eläköityjistä ennustetaan 10,89 % koskevan osatyökyvyttömyyseläke, 10,06 % koskee työkyvyttömyyseläke. Ennuste osatyökyvyttömyydestä seuraavan 10 vuoden aikana terveydenhuollon johtajilla on 3 %, 15 vuodessa ennuste on 4,2 %. (Keva 2023.) Korkeammalla johdolla osatyökyvyttömyysennuste on paljon parempi lähijohtajiin (kuten osastonhoitajat) verrattuna. Lähijohtajia on sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa kuitenkin moninkertainen määrä korkeampaan johtoon verrattuna, joten vaikutukset ennusteen toteutuessa tulevat olemaan merkittäviä.

Kymenlaakson hyvinvointialueella on tunnistettu esihenkilöiden kokema työssä kuormittuminen, ja organisaatiossa on selvitetty eri toimialojen esihenkilöiden työssä jaksamista muun muassa kuormituskyselyin. Vuoden 2022 helmikuussa kartoitettiin erään toimialan esihenkilöiden työssä kuormittumista kyselyllä, jonka toteutuksessa ja vastausten koonnissa allekirjoittanut oli mukana. Vastauksista ilmeni haasteita liiallisen työmäärän, työssä jaksamisen ja työn hallinnan suhteen. Saman toimialan esihenkilöille toteutettiin seurantakysely lokakuussa 2023, ja vaikka kaikilla osa-alueilla koettu kuormitus oli vähentynyt, oli silti edelleen koettu merkittävää kuormitusta esim. työmäärässä työaikaan nähden. Aiemmassa kyselyssä 2022 melko usein tai erittäin usein työmäärän liialliseksi työaikaan nähden koki 68,9 % vastaajista, vuonna 2023 määrä oli 59,4 %. Epäselvyyttä tavoitteissa tai niiden saavuttamissa koki melko usein tai erittäin usein vuonna 2022 45,9 % vastaajista, kun vuonna 2023 enää 21,9 % koki samoin. Vastaajien arvion mukaan terveydelle haitallista fyysistä kuormitusta koki vuonna 2022 melko usein tai erittäin usein 25,7 %, vuonna 2023 15,6 %. Terveydelle haitallista psyykkistä kuormitusta arvioi kokevansa vuonna 2022 28,4 % vastaajista, vuonna 2023 16,7%. (KymenHva2023b.)

2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Työhyvinvoinnin tiedetään vaikuttavan sekä suoraan että välillisesti niin työn tuloksellisuuteen, työn tuottavuuteen, työyhteisöön, sairastavuuteen kuin työkykyyn. Jos työnteon riskinä on työuupumus, on tunnistettuina tekijöinä mm. työn sisältö, työkuormitus, työstressi, työn hallinta, hallinnan tunne ja osaaminen. Työhyvinvointia tutkittaessa on keskitytty pitkään ns. työpahoinvointiin, työhyvinvointia on lähestytty ongelmalähtöisesti. Nyt 2000-luvulla on positiivisen psykologian -suuntauksen leviämisen myötä nostettu esiin enenevissä määrin voimavarojen merkitys. On haluttu ja alettu nostaa niitä tekijöitä, jotka edistävät ja tukevat niin yksilön kuin yhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointia (ja työn hallintaa sen osana) tutkittaessa on tärkeää tunnistaa niin voimavaroja lisääviä, kuin voimavaroja kuluttavia tekijöitä. (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 289-291.)

Kymenlaakson hyvinvointialueen strategian yksi kolmesta tavoitteesta on hyvinvoiva henkilöstö. Keinoina tavoitteen toteutumiselle on tunnistettu mm. työn kuormituksen vähentäminen, työnjaon kehittäminen, riittävän henkilöstöresurssin turvaaminen, johtamistyön kehittäminen ja työhyvinvointia edistävien asioiden vahvistaminen. (KymenHva 2022.) Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus tukevat hyvinvointialueen strategian tavoitteen toteutumista, ja tuovat vahvistusta ja lisäarvoa jo tunnistetuille keinoille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle tietoa, jolla esihenkilöiden työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voidaan parantaa, ja siten organisaatiossa voidaan kehittää esihenkilötyötä ja parantaa työhyvinvointia niin yksilö- kuin työyhteisötasolla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä asiat tukevat esihenkilöiden työn hallintaa Kymenlaakson hyvinvointialueella, ja myös mitkä asiat voivat olla haasteina työn hallinnalle. Tarkoituksena on selvittää miten työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voi parantaa ja vahvistaa, tunnistamalla asiat mitkä toimivat työn hallintaa edistävinä, ja mitkä estävinä tekijöinä.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

1. Millaiset asiat tukevat esihenkilön työn hallintaa?
2. Millaiset asiat voivat olla haastavia esihenkilön työn hallinnassa?
3. Miten esihenkilön työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voi edistää?

3 Tietoperusta

3.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa on hyvin laaja-alaista ja vahvaa osaamista vaativaa. Esihenkilötyöhön kuuluu mm. suunnittelua niin työvoimatarpeen kuin osaamisen varmistamiseksi, toiminnan suunnittelua palvelun tarpeen mukaan, budjetointia, rekrytointia, työsopimusten tekemistä, sijaisten hankintaa, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtimista, sanktiointia ja jopa irtisanomisia tarvittaessa, perehdytyksien suunnittelua, valvontaa ja toteutusta. Esihenkilöt arvioivat koko ajan työntekijöiden osaamista ja työssä suoriutumista, suunnittelevat kehittämistarpeita niin työntekijöiden osaamisen varmistamiseksi, kuin toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi on monet järjestelmät työajanseurantaan, tarviketilauksiin, palkkaukseen, vuosilomiin, poissaoloihin, matkalaskuihin, talouteen ym. liittyen. Jos esihenkilö on samalla asiantuntijatehtävissä, on hänellä myös omat asiantuntijatehtävänsä tehtävänä. Lisäksi esihenkilöiltä vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja heidän tulee osata johtaa ihmisiä, kohdata heitä ja auttaa heitä ratkomaan ongelmia. Esihenkilöiden tulee myös olla uskottavia johtajuudessaan. (Viitala & Koivunen 2014,151-152.)

Esihenkilötyössä sosiaali- ja terveysalalla on keskeistä palvelujen järjestäminen. Esihenkilöiden vastuulla on niin itse toiminta, kuin myös vaikuttaminen potilas- ja asiakastyytyväisyyteen ja palvelujen laatuun, henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstön pysyvyys. Esihenkilötyö on haastavaa ja muuttuvat työympäristöt, tehokkuus- ja säästövaatimukset ja henkilöstöjohtaminen lisäävät työn haastavuutta ja vaatimuksia työssä. Etenkin hoitotyön esihenkilötyötä tekevillä on kokemuksia työn yksinäisyydestä, vaikeudesta, vastuullisuudesta ja huonosta palkkauksesta. Itse työ koetaan kuitenkin merkitykselliseksi. (Peltomäki ym. 2023, 242.)

Esihenkilötyöhön sidottu johtajuus sosiaali- ja terveysalalla on mahdollistamista, ohjaamista, tukemista ja henkilöstön ja organisaation toiminnan ja kehittymisen arviointia, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla on niin organisaation kuin toimintaympäristön kesken jaettua, moniammatillista ja suunnitelmallista. Johtajuudella mahdollistetaan jatkuvaa kehitystä, moniammatillisuutta ja osaamisen kehittymistä, ja se edellyttää organisaatiossa laajalti vuorovaikutusta niin muiden esihenkilöiden kesken, kuin moniammatillisestikin. Toimintaa tulee kehittää yhteistoiminnassa. Yhteisöllisen suuntauksen lisäksi esihenkilö tarvitsee itsejohtajuutta, joka ilmenee itsetuntemuksena ja kykynä suunnata omia resursseja tarkoituksenmukaisesti. Johtajuustutkimuksessa on korostunut,

että sosiaali- ja terveysalalla johtajuuden kehittymistä tarvitaan eritoten muutosjohtamisessa, itsensä johtamisessa ja inhimillisten voimavarojen johtamisessa. (Kallio ym. 2021, 159)

3.2 Työn hallinta

Työn hallinnasta puhuttaessa osaamisen käsite nousee merkittävänä tekijänä esiin. Osaamisella tarkoitetaan niiden työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämistä, joilla saavutetaan työlle asetetut tavoitteet. Osaaminen kasvaa kokemuksen myötä, kokemusta on mm. osallistuminen ja havainnointi. Kun tarkoitetaan yleistä työelämäosaamista, on kyse tehtäväriippumattomasta osaamisesta, kuten digitaalisista tai sosiaalisista taidoista. Ammatillinen osaaminen määräytyy työtehtävän ja toimialan mukaan. Osaamisen voi jakaa viiteen osa-alueeseen, kun asiaa tarkastellaan työelämänäkökulmasta. Osa-alueet ovat *etiikka, tiedot, taidot, asenteet ja minä-pystyvyys*. *Etiikka* sisältää henkilökohtaiset ja ammatilliset arvot ja niiden yhteen sopeuttamisen, *tiedot* teoreettisen ja käytännöstä saadun tiedon ja niiden kautta parhaimman toimintatavan käyttöönoton, *taidot* kyvyn käyttää tietoja johonkin toimintaan tehokkaasti, *asenteet* valmiuden asioihin suhtautumiseen (suotuisasti tai epäsuotuisasti), *minä-pystyvyys* käsityksen omista kyvyistä ja valmiuksista vaikuttaa asioihin. Kaikki osa-alueita voi kehittää ja ne voivat kehittyä, etenkin asenteisiin voi vaikuttaa oppimisprosessit, ja minä-pystyvyys on usein tilannesidonnaista ja muuttuvaa. (Laulainen ym. 2020, 154.)

Edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyy myös ammattimaisuus. Sosiaali- ja terveysalalla ammattilaiseksi kasvetaan kouluttautumisen ja työkokemuksen myötä. Itse ammatti määrittää tietyt vaatimukset, joita tehtävässä vaaditulle ammatillisuudelle vaaditaan. Myös työyhteisötaidot ovat osa ammatillisuutta. Sosiaali- ja terveysalalla työyhteisötaitoihin on katsottu sisältyvän moniammatillisen osaamisen kehittämisen, ymmärryksen omasta työroolista työyhteisössä, rakentavat vuorovaikutustaidot ja paineensietokyvyn. Työyhteisötaidot nähdään vastuullisuutena, ja siten ammatillisuutena. (Karhapää ym. 2015, 167-169.)

Hallintaan liittyy vahvasti hallinnan tunne. Minkälaiset välineet ja voimavarat työntekijällä on vastata työelämän vaatimuksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Jokainen kokee stressaavat tilanteet eri tavoin, ja jokaisella on yksilöllinen raja sille, milloin tilanne tuntuu omat voimavarat ylittävältä. Merkittävää onkin, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen suhteutuvat tietyn työympäristön haasteisiin. Myös aiemmat kokemukset ja niiden aiheuttamat positiiviset tai negatiiviset reaktiot vaikuttavat koetun stressin voimakkuuteen ja hallinnan tunteeseen. Hallinnalla ihminen pyrkii muuttamaan tilannetta, oloja, ympäristöä tai omaa tulkintaa itselleen suotuisammaksi, jotta tilanteeseen olisi helpompi mukautua. Tämä pyrkimys

muutokseen voi olla selviytymiskeinona joko mukautumista edistävä tai ehkäisevä. Edistävää on, jos käsillä olevan ongelman pyrkii ratkaisemaan ja hakee apua tai tukea muilta. Tämä johtaa hallinnan tunteen vahvistamiseen. Ehkäisevää taas on, jos passiivisesti toivoo ongelman katoamista, syyttelee itseään ja välttelee sosiaalisia kontakteja. Tällainen toiminta heikentää hallinnan tunnetta. (Manka 2012, 58-59.)

3.3 Työn voimavaratekijät

Voimavaratekijät työssä edistävät parhaimmillaan työn imua ja sitoutumista organisaatioon. Voimavaratekijät ovat niin fyysisiä, psyykkisiä kuin organisatorisia, ja ne auttavat työssä jaksamisessa, helpottavat saavuttamaan tavoitteita ja ovat merkittävä tekijä työssä motivoitumisessa. Voimavaratekijät myös vaikuttavat siihen, että työn kuormitustekijöiden negatiivinen yhteys työssä jaksamiseen lievenee. (Selander ym. 2023, 242-243.) Aiemmin on uskottu, että työn voimavaratekijöiden ja työn kuormitustekijöiden väliselle suhteelle tulisi hakea tasapainoa. On kuitenkin tutkittu, että etenkin sosiaali- ja terveysalalla voimavaratekijöiden vahvistus tukee työkykyä itsenäisenä tekijänä, ei vain tasapainottajana kuormitustekijöiden suhteen. Merkitys ei ole kuitenkaan niin suuri, että pelkkä voimavaratekijöihin panostaminen riittäisi, vaan tulee myös pyrkiä vähentämään työssä koettuja kuormitustekijöitä. (Selander ym. 2023, 254.)

Työhyvinvointi on voimavaratekijä työssä. Tärkein vaikuttaja työhyvinvoinnin edistämiselle työyhteisössä on lähiesihenkilö, vaikka työhyvinvointi ja sen edistäminen kuuluvat kaikille työyhteisön jäsenille. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstöjohtamista, ja se tulee liittää organisaation arvoihin, strategiaan ja kaikkiin johtamisen käytäntöihin. (Rauramo 2012, 20.) Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, on sillä yhteys niin työhyvinvointiin, motivaatioon, työnimuun ja yleiseen hyvinvointiin. Kun työntekijää tuetaan suuntaan, jossa toimijuutta vahvistetaan, antaa se vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi mahdollisuuden olla osallinen organisaation toiminnassa. Myös vastuuttamisen suuntaaminen motivaation mukaan tukee organisaation tavoitteita, on tärkeä kuulla henkilöstöä ja heidän toiveitaan. (Hökkä ym. 2014, 141.)

Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön muokkaamalla sitä itselleen sopivammaksi lisää työhyvinvointia ja on työn voimavaratekijä. Työn muokkauksesta puhutaan työn tuunaamisena, ja sen tavoitteena on lisätä kokemusta työn merkityksellisyydestä ja vahvistaa ammatti-identiteettiä niin työtapoja, vuorovaikutussuhteita, omia ajattelutapoja kuin työn suorittamista tai määrää muokkaamalla. Työtä voi tuunata myös lisäämällä työn voimavaroja tai lisäämällä tai vähentämällä työn vaatimuksia, tavoitteena voimavarojen ja vaatimusten balansointi siten, että se sopii itselle sopivimmin. (Luhtinen ym. 2021, 199.)

Työn merkityksellisyys on työhön positiivisesti vaikuttaja tekijä. Työn merkitykselliseksi kokeminen lisää motivaatiota, edistää työhön sitoutumista ja työhyvinvointia. Työn merkityksellisyyttä tutkittaessa on tunnistettu neljä ulottuvuutta, joille työn merkityksellisyys rakentuu ja jotka merkityksellisyyden tunnetta kasvattavat. Ensimmäinen on autenttisuus, eli tarve kokea yhteys itseensä. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta olla oma itsensä ja toteuttaa työssään asioita, jotka ovat itselle tärkeitä ja vastaavat omia arvoja. Toinen ulottuvuus on tarve olla yhteydessä toisiin, eli kokea olevansa osana sellaista yhteisöä, joka jakaa arvot ja jolla on yhteinen tarkoitus. Kolmas ulottuvuus on individuaatio, eli tarve kokea, että on arvokas, osaava ja että on kykyä vaikuttaa työhönsä ja yhteisössään. Neljäs ulottuvuus on kontribuutio, joka tarkoittaa kokemusta siitä, että omalla panoksella on sellaista merkitystä työssä, joka ei ole sidottu omiin tarpeisiin ja toiveisiin, vaan panos suuntautuu ns. yhteiseen hyvään. (Konsti ym. 2023, 360-361.)

Työssä saatava tuki on yleisesti tunnistettu myönteiseksi. Etenkin sosiaalinen tuki vaikuttaa positiivisesti niin ihmissuhteisiin, työilmapiiriin, myönteisyyteen muutoksissa kuin organisaation suorituskykyynkin. Työssä saatavalla sosiaalisella tuella on terveyttä edistäviä vaikutuksia, se ehkäisee työn aiheuttamaa stressiä, auttaa selviytymään haastavista tilanteista ja kasvattaa paineensietokykyä. Sosiaalinen tuki on merkittävä stressin suojaaja. Etenkin omalta esihenkilöltä ja alaisilta saatu sosiaalinen tuki on tunnistettu merkittäväksi työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden ylläpitäjäksi ja työn aiheuttaman stressin lievittäjäksi. Oman esihenkilön sosiaalisella tuella on myös työhön sitouttava vaikutus. Kollegoilta saatu tuki ei tutkimusten mukaan lisää niin paljon työtyytyväisyyttä kuin omalta esihenkilöltä saatu tuki, mutta se auttaa selviämään haastavista tilanteista ja helpottaa koetun kuormituksen käsittelyä. (Peltomäki ym. 2023, 242.)

3.4 Työn kuormitustekijät

Työn kuormitus voi olla niin fyysistä kuin psyykkistä. Fyysistä kuormitusta aiheuttaa niin fyysisesti raskas työ, kuin vuorotyö, epäsäännölliset työajat ja mobiilipäätteellä jatkuva työskentely. Istumatyö ja jatkuvat staattiset asennot kuormittavat fyysisesti. On myös huomioitava fyysisen kunnon merkitys, ja se, että siitä vastuun kantaa työntekijä itse. Psyykkisesti työ koetaan kuormittavana silloin, kun koetaan, että työn vaatimukset eivät vastaa omia mahdollisuuksia hallita työ. Tähän voi liittyä työmäärä, työtahti, keskeytykset jne. Myös huono johtaminen on tunnistettu tekijäksi, joka aiheuttaa stressiä työssä. Käsite ”työn hallinnan tunne” kytkeytyy vaikuttamisen mahdollisuuksiin omaa työtä koskien ja osaamisen riittämiseen. Jos psyykkiset kuormitustekijät jatkuvat työssä pitkään, voivat ne aikaansaada niin voimakasta stressiä, että se johtaa työuupumukseen sairastumiseen. (Mäkelä & Uotila 2014, 205.)

Työn vaatimuksista puhuttaessa voidaan puhua kahdesta tekijästä, työn haasteista ja työn esteistä. Esteistä puhutaan silloin, kun työn vaatimus aiheuttaa ainoastaan heikentynyttä hyvinvointia, haasteista silloin, kun työn vaatimukset aiheuttavat sekä heikentynyttä työkykyä, että työn imua ja motivoitumista. Jos työn haasteet tuovat työntekijälle tarpeeksi etuja ja hyötyjä, on voitu osoittaa, että työntekijä voi kieltäytyä muokkaamasta työtehtäviään, vaikka olisi suuri riski työkyvyn heikkenemiselle. On kuitenkin huomioitava, että työn vaativuuden kokemus on tekijänä subjektiivinen, toiselle joku asia voi olla motivoiva haaste, toiselle lisätyö, joka aiheuttaa ahdistusta. (Mäkelä & Uotila 2014, 206.)

Etenkin hoitotyön esihenkilötyöhön voi liittyä mielikuvia, jotka ovat negatiivisia. Koska työ on vaativaa ja hyvin sitovaksi koettua, koetaan, että henkilökohtaisen elämän sovittaminen työn kanssa on vaikeaa. Jos työn vaatimukset alkavat tuntua liiallisilta, ne voivat aiheuttaa stressiä ja kuormitusta, jolloin tarvittavan tuen määrä lisääntyy. Työstä johtuva stressi ja työssä rasittuminen vaarantavat esihenkilöitä liialliselle psyykkiselle kuormitukselle. (Peltomäki ym. 2023, 242.)

3.5 Työn murros

Työelämässä ja myös sosiaali- ja terveysalalla on meneillään murros, joka aiheuttaa muutospaineita. Työn pirstaloituminen ja verkostoihin siirtyminen, digitalisaatio, työn monimuotoistuminen niin monikulttuurisuuden kuin uusien työtä tekevien sukupolvien myötä, ja osaamisen uudistaminen vaativat kehittymistä. Vuorovaikutustaitojen merkitys lisääntyy, etenkin johtamisessa. Vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa arjen sujumisen lisäksi työhyvinvointiin, tuottavuuteen, työmotivaatioon ja muutoksista selviytymiseen. Uutta teknologiaa (esim. digitaaliset palvelut, robotiikka, tekoäly) tulee vauhdilla, ja työelämässä tunnistetut henkilöstön saatavuushaasteet ja työn kuormittavuus lisäävät työn murrosta. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3.)

Muutoksia toimeenpanee ja johtaa yleensä esihenkilöt, jolloin johtamisvastuu usein lisääntyy. Keskiöön muutosten johtamisessa nousee vuorovaikutustaidot, sosiaaliset suhteet ihmisten välillä ja esihenkilövalmiuksia ja esihenkilötyötä mitataan enenevästi esihenkilön ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen myötä. Hyvä vuorovaikutusosaaminen on selkeästi yhteydessä positiivisiin vaikutuksiin henkilöstössä, ja siten organisaation toiminnassa. Tämä vaikuttaa myönteisesti niin tuloksellisesti kuin työhyvinvointia parantavasti. Muutoksien keskellä vuorovaikutusosaaminen korostuu esihenkilön ja johdettavien välillä. Onnistuessaan hyvällä vuorovaikutuksella on motivaatioon, yhteisöllisyyteen ja sosiaalisen pääoman kertymiseen edistävä vaikutus. Taidot vuorovaikutuksessa ovat sidoksissa persoo-

naan ja ihmissuhdetaitoihin yleensä, ja onnistunut vuorovaikutus vaatii asiaan paneutumista ja ajankäyttöä. Vaikka vuorovaikutustaitoja pidetään ainakin osin persoonaan sidoksissa olevina, niitä pystyy kehittämään. (Forsten- Astikainen & Kultalahti 2019, 4.)

Hyvinvointialueille siirryttyä on sosiaali- ja terveysalalla tapahtunut muutoksia. Kun palveluja joudutaan sovittamaan yhteen ja toimintaympäristö muuttuu, korostuu palvelujen käyttäjän katsantokanta. Tämä voi vahvistaa eri toimintasektoreiden ja ammattialojen yhteistyön kehittymistä. Se vaatii, että palveluja integroidaan yhden organisaation alle ja toiminta tulee moniammatillisemmaksi ja asiakaslähtöiseksi. Tämä lisää kuitenkin vaatimuksia henkilöstölle ja johtamiselle, oman alan hallinnan lisäksi myös muiden ammattiryhmien työn sisällön tuntemuksen tulee kehittyä. (Laulainen ym. 2020, 155.)

Organisaation ja sosiaali- ja terveysalan uudistumiseen linkittyy vahvasti myös digitalisaatio. On tärkeää tunnistaa digitalisaation tuomat hyödyt ja edut, mutta myös ymmärtää se, että henkilöstöltä vaaditaan osaamisen lisäämistä digitalisaation suhteen. Uudet tavat viestiä, kuten etäyhteydet ja pikaviestimet tuovat joustavuutta ja ketteryyttä ammattilaisten välille, mutta samalla ne laittavat ammattilaiset uuden haasteen eteen; totuttuja tapoja ja rutiineja on uskallettava muuttaa. Uusien taitojen lisäksi myös asenteiden tulee siis kehittyä. Uusien järjestelmien käyttöönotto vaatii taitojen lisäämisen lisäksi myös sitä, että tunnistetaan kehittämis- ja osaamistarpeet. On huomioitava myös, että muutos saattaa pelottaa, sillä digitalisaation lisääntyminen vaikuttaa niin työnkuvaan kuin omaan rooliin, ammatti-identiteettiin. (Laulainen ym. 2020, 156-157.)

Digitalisaation tarkoitus ei ole ainoastaan muuttaa asioita, vaan myös helpottaa toimintaa. Siksi onkin tärkeää hahmottaa ja tunnistaa ne keinot, joilla digitaalisen tekniikan avulla työtapoja, rooleja ja liiketoimintaa parannetaan. Muutokset vaikuttavat itse organisaatioon, työn tekoon, prosesseihin ja palveluihin, mutta myös ammattilaisten rooleihin. Kun yhteiskunnan sosiaalisiin rakenteisiin, kuten työskentelytapoihin ja päätöksentekoon tulee muutoksia, ovat vaikutukset myös yhteiskunnallisia. (Saranto ym. 2020, 184.)

Hyvinvointialueiden myötä organisaatioiden koot ovat suurentuneet, niin henkilöstömäärältään kuin maantieteellisestikin. Kun organisaatiossa voi olla työntekijöitä ja yksikköjä eri paikkakunnilla, voidaan puhua hajautetusta organisaatiosta. Tällaisessa organisaatiossa toiminta vaatii digitalisaation ja esim. etätyöskentelyn haltuunoton ja jalkauttamisen lisäksi enemmän itseohjautuvuutta ja omatoimisempaa ja vastuullisempaa otetta työhön. Ammattilaiselta vaaditaan minä-pystyvyyttä, eli erilaisissa haastavissakin tilanteissa tulee luottaa omaan osaamiseen. (Laulainen ym. 2020, 158.)

4 Menetelmälliset lähtökohdat

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen menetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jolla on tarkoituksena kuvata elämää todellisena, tutkia asioita jotka ovat olemassa, ja löytää näihin asioihin uusia kulmia tarkastella niitä. Tärkeää on, että tutkittavaa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä tarkoitus on ymmärtää tutkimuksen kohdetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Opinnäytetyöllä selvitetään haastatteluiden kautta tutkimuksen kohteena olevan ryhmän kokemuksia ja näkemyksiä työn hallintaan liittyen, joka tekee tutkimusmuodosta laadullisen. Tutkimuksessa tavoitteena ei ole asioiden mittaaminen, eikä tuloksilla tavoitella vertailukelpoisuutta muihin vastaaviin tutkimuksiin, vaan ennemmin uutta tietoa esihenkilön työn hallintaan liittyen. Tutkimuksessa selvitetään haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä.

Laadullinen tutkimusmuoto sallii tutkittavien omien havaintojen nousta esiin, ja laadullisessa tutkimuksessa on sallittua huomioida tekijöitä, joilla on tekemistä tutkittavien menneisyyden ja kehityksen kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 27). Tutkimuksessa on sallittua huomioida haastateltavien osaaminen, ammattitaito, kokemus ja näkemys. Tarkoitus on saada haastateltavat tunnistamaan ja tutkimaan sisältäpäin oman työn hallintaa, ja siten toteuttaa laadullisen tutkimuksen periaatteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkimusmuoto, jonka tarkoituksena ja tavoitteena nostaa esiin haastateltavien omaa näkemystä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelussa haastateltavien sallitaan olla osapuolina aktiivisia. Teemahaastattelulle on myös luonteenomaista, että aihe voi olla vieraskin. Haastattelutilanne sallii jatkokysymykset ja antaa mahdollisuuden selvennyksille. Teemahaastattelu luo myös mahdollisuuden tutkijan syventyä aiheeseen, esimerkiksi pyytämällä haastateltavalta perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.)

Teemahaastattelulle luonteenomaista on myös edetä etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu on avoimuudeltaan puolistrukturoitu, ja siinä korostuu haastateltavien tulkinnat aiheista. Teemahaastattelu sallii sen, että vaikka teemat pysyvät samana, ei kaikilta haastateltavilta ole pakko kysyä kaikki kysymyksiä, eikä ole välttämätöntä pysyä samassa järjestyksessä kysymyksien suhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Puolistrukturoituna teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat kaikille samat, vaikka esitetyt ky-

symykset voivat vaihdella. Strukturoidulle haastattelulle puolestaan on luonteenomaista yksittäiset, tarkat kysymykset. Strukturoitumaton, avoin haastattelu on taas vapaa syvähaastattelun muoto, jossa ei ole määrittäviä teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Teemahaastattelu ei määritä tutkimuksena kvalitatiivisuutta tai kvantitatiivisuutta. Se ei myöskään määritä haastattelujen syvällisyyttä tai haastattelukertojen määrää. Merkittävintä on haastattelujen eteneminen keskeisten teemojen mukaan, ei tarkkojen etukäteen päätettyjen kysymysten mukaisesti. Painopiste on haastateltavien tutkittavalle asialle antamissa merkityksissä ja tulkinnoissa, ja vuorovaikutuksessa niiden synnyssä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Tähän tutkimukseen on valittu teemat, joiden pohjalta tutkittavia haastatellaan. Teemoista keskusteltaessa pyritään antamaan tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja kokemuksille. Tutkimuksen aihe on luonteeltaan sellainen, että haastateltavien kokemukset ovat keskiössä. Aihe vaatii keskustelevaa haastattelutapaa, jossa on mahdollisuus tarkennuksille, lisäkysymyksille ja perusteluille. Esimerkiksi kyselylomaketta käyttämällä ei voisi saada niitä arvokkaita lisätietoja, joita haastatteleminen mahdollistaa. Vaikka aihetta on tutkittu aiemmin, on muutokset sosiaali- ja terveysalalla, työhyvinvoinnin heikentyminen, etätyön lisääntyminen ym. muuttaneet johtamistyötä suuntaan, joka vaatii tarkempaa tarkastelua, keskustelua ja kokemusten jakamista. Yksittäiset kysymykset yksiselitteisine vastauksineen eivät antaisi yhtä paljon, kuin tutkittavien haastatteleminen. Tärkeää on mahdollistaa myös haastattelijan ja haastateltavan välille syntyvä keskustelu, jonka teemahaastattelu suo.

Teemahaastattelu on hyvä tehdä rauhallisessa paikassa, joka on haastateltavalle turvallinen. Haastateltavalle on hyvä antaa mahdollisuus itse vaikuttaa haastattelutilaan ja haastatteluaikaan. Haastattelutilanteen tulee olla rauhallinen ja vailla häiriöitä, ja on merkityksellistä, että haastateltavan ja haastattelijan välillä on hyvä kontakti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 74.)

4.3 Tiedonkeruun toteuttaminen

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisena näytteenä. Harkinnanvaraisen näytteen myötä on pyrkimys ymmärtää syvemmin tutkittavaa aihetta, tai etsiä aiheesta uutta tietoa. Tilastollisia yleistyksiä ei ole tavoitteena saada, ja haastateltavien joukon ei tarvitse olla suuri. Haastateltavaksi voi riittää muutama henkilö joiden kautta tutkittavasta aiheesta saa merkittävää tietoa. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan joustoa kaikkiin tutkimuksen osa-alueisiin, myös haastateltavien valintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58-59.)

Haastateltaviksi pyydettiin Kymenlaakson hyvinvointialueella esihenkilönä toimivia henkilöitä. Tavoitteena oli saada haastateltaviksi niin lähijohdon, keskijohdon kuin ylemmän johdon esihenkilöitä. Tavoitteena oli myös haastatella henkilöitä, joilla on eri mittaiset työkokemusvuodet esihenkilötehtävissä, hyvin tuoreista hyvin kokeneisiin. Tavoite oli myös haastatella esihenkilöitä, joilla on keskenään eri määrä alaisia. Näillä lähtökohdilla perusteltiin harkinnanvaraisen näytteen käyttö kohderyhmää valittaessa. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, koska tutkijalla oli oletus, että aihe on henkilökohtainen ja silloin ryhmähaastattelu ei tarjoa mahdollisuutta luotettavaan, kahdenkeskiseen keskusteluun.

Ennen haastattelujen aloittamista on hyvä tehdä esihaastatteluja. Niillä testataan haastattelurunkoa, varmistetaan aihepiirien järjestys ja hypoteettisten kysymysten muotoilu. Esihaastatteluilla voi arvioida myös haastattelujen kestoa. Esihaastatteluja ei tule tehdä näytteeseen kuuluville henkilöille. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72.) Tutkimusta varten tehtiin esihaastattelu kahdelle henkilölle, jotka olivat kohderyhmää, mutta eivät kuuluneet tutkimukseen haastateltavien joukkoon. Esihaastattelujen myötä haastattelurungon kysymyksiä ei juurikaan täytynyt muuttaa, mutta niiden järjestystä piti hieman muokata loogisemmaksi. Esihaastattelujen perusteella tuli käsitys, että tutkimuskysymyksiin tulee todennäköisesti vastauksia varsinaisten haastattelujen myötä, ja näin olikin. Esihaastattelut kestivät vajaan tunnin per haastattelu, joka oli keskimäärin myös varsinaisten haastattelujen kesto.

4.3.1 Kohderyhmän kuvailu

Haastateltavaksi pyydettiin 16 ja saatiin 16 Kymenlaakson hyvinvointialueella esihenkilönä toimivaa henkilöä. Yksi pyydetyistä ei vastannut pyyntöön, mutta korvaajaksi saatiin yksi esihenkilö, joka ilmoittautui vapaaehtoiseksi kuultuaan kollegaltaan haastattelusta. Työkokemusta esihenkilötehtävistä haastateltavilla oli lyhyimmillään 1,5 vuotta, pisimmillään 25 vuotta. Haastateltavien työkokemusvuosien keskiarvo oli 10,3 vuotta. Haastateltavista lähiesihenkilötehtävissä toimi 7 henkilöä, keskijohdon tehtävissä 4 henkilöä ja ylemmän johdon tehtävissä 5 henkilöä. Haastateltavat olivat usealta eri toimialalta ja eri palveluista. Suurin osa haastateltavista, 11 henkilöä, olivat hoitotyön esihenkilöitä. Haastateltavien joukossa oli asiantuntijajohtajia. Suoria alaisia haastateltavilla oli alle viidestä yli sataan, riippuen millä tasolla esihenkilönä toimi. Ylemmän johdon tehtävissä toimivien suorien alaisten määrä oli pieni, epäsuoria alaisia heillä saattoi olla useita satoja. Lähiesihenkilöillä suorien alaisten määrä vaihteli n. 30-110 henkilön välillä. Jos haastatellulla esihenkilöllä oli yli 50 suoraa alaista, ei hän ollut oman yksikkönsä ainoa esihenkilö.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia aineiston analysointiin. Sisällönanalyysilla saadaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysilla ei tuoteta johtopäätöksiä, vaan analyysia käytetään, jotta saadaan järjestettyä tutkittava aineisto johtopäätöksiä varten. Johtopäätöksiä tehdessä tulee välttää järjestellyn aineiston tuloksien luettelointia. Aineisto ja sen tulokset tulee työstää johtopäätöksiin, ja johtopäätösten kautta päädytään tuloksiin. Sisällönanalyysilla etsitään tekstianalyysin avulla merkityksellisyyttä tekstistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-118.)

Tutkimuksen aineisto käsiteltiin teoriasidonnaisen analyysin näkökulmasta. Siinä teoriaa saa hyödyntää analyysin etenemisessä, mutta teoria ei automaattisesti anna suuntaa analyysissa. Analyysissa tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, ja analyysissa sekä teoria että aineisto voivat ohjata vuorotellen prosessin aikana tutkijaa. Teoriasidonnaisessa analyysissa annetaan tilaa uusille ajatusurille, ei pyritä testaamaan teoriaa aiemman tiedon perusteella. Koska analyysi mahdollistaa varsin vapaan tavan havainnoida aineistoa ja sallii teorian ja aineiston välillä vuorottelun, voi lopputuloksena syntyä jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109-110.)

Teoriasidonnaista aineiston analyysia kutsutaan abduktiiviseksi analyysiksi. Abduktiivinen analyysi hyväksyy olemassa olevia teorioita, ja sen avulla voi vahvistaa analyysin teoriapohjaa. Koska abduktiivinen lähestymistapa sallii vähemmän teoriapohjaisen analysoinnin, se voi mahdollistaa enemmän tietopohjaista päättelyä ja tietopohjaista teorian syntyä. Aineiston analyysin voi todeta abduktiiviseksi, vaikka tutkijan aineiston analysointi ja päättelyprosessi olisi hetkittäin deduktiivista eli teorialähtöistä, tai induktiivista eli aineistolähtöistä. (Järvensivu & Törnroos 2010, 102.)

4.4.1 Sisällönanalyysi

Vaihe 1. Nauhoitetut haastattelut kuunneltiin ennen litteroinnin aloittamista. Tarkoituksena oli varmistaa nauhoitusten laatu. Nauhoitusten kuuntelu auttoi orientoitumaan aineistoon ja aloitti analysointiprosessin.

Vaihe 2. Haastattelut purettiin litteroimalla ne sana sanalta. Apuna käytettiin Microsoft Wordin litterointitoiminto-työkalua. Työkalu ei ollut litteroinnissa tarkka, joten kaikki haastattelut piti kuunnella uudestaan ja korjata käsin puutteet ja virheet.

Vaihe 3. Jokainen litteroitu haastattelu tallennettiin omana tiedostonaan ja merkittiin tunnisteella (H1-H16). Samoja tunnisteita käytettiin opinnäytetyössä suorien lainauksien yhteydessä. Suoria lainauksia muokattiin lainattaessa niin, ettei haastateltavan henkilöllisyys tai työtehtävä paljastu, asiasisältöä kuitenkaan muuttamatta.

Vaihe 4. Litteroiduista tiedostoista poistettiin haastattelijan ja haastateltavien kommentit, jotka eivät kuuluneet tutkittavaan aiheeseen. Myös haastattelijan esittämät teemahaastattelurungon kysymykset muokattiin yhteneväiseen muotoon jokaiseen tiedostoon.

Vaihe 5. Kaikki litteroidut tiedostot kopioitiin yhteen samaan tiedostoon. Tähän tiedostoon kertyi 96 sivua.

Vaihe 6. Jokaisesta tutkimuskysymyksestä (3 kpl) tehtiin oma excel-taulukko, johon alettiin kerätä tutkimuskysymykseen liittyviä alkuperäisilmauksia. Teemahaastattelurunkoon oli valikoitu kysymyksiä, joiden vastausten odotettiin vastaavan tutkimuskysymyksiin. Tätä arviointia oli tehty jo esihaastattelujen yhteydessä, ja silloin todettu, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia teemahaastattelun myötä.

Vaihe 7. Alkuperäisilmauksien keräämisen jälkeen niistä alettiin tehdä pelkistyksiä. Tässä vaiheessa tuli olla tarkka, ettei pelkistyksistä tule liian pelkistettyjä. Prosessin tuli antaa edetä omassa tahdissaan, eikä mielessään jo edetä seuraavaan vaiheeseen.

Vaihe 8. Pelkistyksistä tehtiin teemoitellen alakategorioita. Alakategorioiden teossa piti keskittyä, ettei suunnitellut jo millaisia yläkategorioita niistä on tulossa. Kun alakategoriat olivat valmiit, tehtiin niistä edelleen teemojen mukaan yläkategoriat. Esim. tutkimuskysymykseen *Millaiset asiat tukevat esihenkilön työn hallintaa?* tuli 144 alkuperäisilmaisua, joista pelkistysten kautta saatiin 23 alakategoriaa ja niistä edelleen 5 yläkategoriaa.

Vaihe 9. Analyysin myötä syntyneet yläkategoriat esitellään tuloskappaleessa 5 ja Taulukossa 1, ja avataan, miten ne ovat syntyneet eri alakategorioista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	Alakategoria	Yläkategoria
Turhautumista. No sellaista kiireen tunnetta. Ja tulee ehkä sellainen epävarmuus, että oonko toiminut oikein. Olisiko pitänyt toimia jotenkin toisin, että missä kohtaa se on alkanut menee pieleen se asia. Ja että olisiko mun pitänyt toimia jotenkin toisin, ettei me oltaisi tässä tilanteessa.	Epävarmuus omasta osaamisesta	Osaaminen	Osaamishaasteet
Kyllä, semmoista avuttomuuden tunnetta, että kun mie en osaa, hieman ehkä turhautumista ja sitten semmoista niin kun, tavallaan minulla on kauhea itsekritiikki, että mie oon pettynyt kun mie en osaa ja tää vaikuttaa minuu henkilökohtaisesti tunteisiin	Kokemus ettei osaa tarpeeksi		
Ei mulla ole vieläkään sellainen olo, että minut on perehdytetty, vaan että olen perehtynyt.	Kokemus puutteellisesta perehdytyksestä	Perehdytys	
tietyissä rooleissa meillä on ehkä johtamisen esihenkilön rooleissa liian vähän aikaa perehtyä. Mä en usko, että se on meidän organisaation haaste vaan varmasti joka puolella, että ei voi sanoa että minä perehdyn nyt 2 viikkoa tai kuukauden ja tulkaa vasta sitten ovelleni ja soittakaa.	Esihenkilöt saavat liian lyhyen perehdytyksen		
Se mikä haastaa sen on se, että joinakin aamuina, ja usein aamullahan se menee se aikataulu täysin uusiksi.	Suunniteltu aikataulu ei pidä	Suunnitelmallisuus	
Mitä ylemmäs johtamisen tasolla mennään, niin sitä vaikeampaahan on hallita kaikkea mahdollista	Suurten kokonaisuuksien hallinta vaikeaa	Työn hallinta	

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysista tutkimuskysymykseen Millaiset asiat voivat olla haastavia esihenkilön työn hallinnassa?

5 Tulokset

5.1 Esihenkilön työn hallintaa tukevat tekijät

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Millaiset asiat tukevat esihenkilön työn hallintaa? Esihenkilön työn hallintaa tukeviksi tekijöiksi nousi sisällönanalyysin kautta viisi yläkategoriaa. Työn hallinnan käsite aiheutti haastatteluissa keskustelua, ja haastateltavat kokivat sen monin eri tavoin. Osalle työn hallinta merkitsi jotain konkreettista, ns. fyysisiä tekijöitä, osalle käsite taas merkitsi enemmän hallinnan tunnetta. Haastattelussa kysyttiin molempia, ja haastateltavat saivat vapaasti itse tuoda esiin, miten he työn hallinnan kokevat, ja moni kertoikin kokemuksiaan sekä konkreettisista asioista, että hallinnan tunteesta.

5.1.1 Johtamisosaaminen

Johtamisosaamisen yläkategoria käsittää kouluttautumisen merkityksen, osaamisen ja sen ylläpidon ja suurimpana tekijänä suunnitelmallisuuden ja työn aikatauluttamisen. Nämä nähtiin tekijöinä, joiden koettiin konkreettisesti tukevan työn hallintaa, ja jotka ovat kaikki myös opeteltavia taitoja. Moni haastateltava korosti, että työssä ei ole koskaan valmis, ja kouluttautumalla ja osaamisen lisäämisellä ja ylläpidolla työssä säilyy hallinnan tunteen lisäksi työn mielekkyys. Työn hallintaa tukevaksi koettiin myös työnantajan rooli kouluttautumisen mahdollistajana ja osin siihen myös kannustajana.

Työn suunnittelu ja aikatauluttaminen olivat yleisimpiä tekijöitä johtamisosaamiseen liittyen. Monelle näiden taitojen merkitys oli tullut työkokemuksen myötä, ja lähes kaikki kokivat suunnitelmallisuuden opeteltavana asiana. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat työn suunnittelun ja aikatauluttamisen hyvin tärkeänä osana työnsä hallintaa. Moni koki, että työn suunnittelu ja aikatauluttaminen ovat niin merkittävä osa työtä, että ilman niitä työn teko olisi mahdotonta.

”Mutta se millä sitä (työtä) hallitaan, on se, että on lista ja jonkinlainen aikataulu missä niitä tehdään.” (H15)

Osaamisesta koettiin, että osaamisen tulee olla riittävää, sitä tulee kehittää ja olemassa olevaa osaamista tulee ylläpitää. Tässä moni vastaajista otti vastuun itselleen, laakereilleen ei saa jäädä lepäämään. Osaamisen lisäämisestä kouluttautumisen kautta nähtiin, että koulutusvalinnoissa on hyvä pyrkiä huomioimaan ja tuomaan esiin myös omia mielenkiinnon kohteita, jolloin työ säilyy sopivan haastavana ja mielekkäänä.

5.1.2 Johtamistaidot

Johtamistaitojen yläkategoria pitää sisällään sellaisia tekijöitä, joita ei ole niin helppo opetella tai saada työkokemuksen myötä, vaan jotka kuvaavat enemmänkin opittua, mutta useammin ominaista kykyä käyttää osaamista ja tietoa tehokkaasti. Näitä taitoja ovat delegointi, priorisointi ja paineensietokyky. Paineensietokyvyllä kuvattiin eritoten kykyä käsitellä työasiat työasioina, olla ottamatta asioita henkilökohtaisesti, olla viemättä työasioita kotiin ja ymmärtämään myös oma rajallisuutensa, olla siis armollinen itselleen. Myös kyky sietää keskeneräisyyttä, aikataulujen ja suunnitelmien muuttumista ja työajan riittämättömyyttä ilmeni paineensietokykynä. Paineensietokykyä kuvasi myös kyky hyväksyä ei-toivottuja tilanteita, esteitä ja hidasteita niin, että ne pystyy ottamaan työasioina ilman, että ne aiheuttavat suurta harmitusta. Paineensietokykyä ei nähty taitona, joka on helppo oppia. Ne joille paineensietokykyä mittaavat tilanteet olivat helppoja, kertoivat olleensa lähes aina sellaisia, heille se oli enemmänkin ominaisuus. Niistä haastateltavista jotka kertoivat oppineensa paineensietokykyä, osa kertoi oppineensa sen ns. kantapään kautta, esimerkiksi merkittävän työssä kuormittumisen myötä joskus aiemmin urallaan.

”Mutta sanotaanko, että jos ei mulla olisi paineensietokykyä ja sitten osaamista priorisointiin, niin sitten olisin aika heikoilla. Mut ne kaks asiaa jos on kunnossa, niin sie pystyt niitä vahvistamaan sillä riittävällä osaamisella ja sillä tuella mitä saat työnantajalta.” (H14)

Priorisointi kulki käsi kädessä paineensietokyvyn kanssa siten, että he keille paineensietokykyä mittaavat tilanteet olivat helppoja, he kokivat myös priorisoinnin helpoksi. Priorisoinnissa haastateltavien mukaan auttaa paljon se, että tietää mikä omassa työssä on tärkeintä ja mitkä asiat voivat odottaa. Tähän auttoi työkokemus. Priorisointi oli monelle päivittäistä, koettiin, että lähes jatkuvasti tulee keskeytyksiä ja asioita, jotka täytyy vain priorisoida muiden edelle. Haasteeksi priorisoinnissa nousi tilanteet, joissa ei ollut selvää mikä on tärkeintä. Tällaisia olivat esimerkiksi päällekkäiset tärkeiksi koetut kokoukset, mutta tähän yksi haastateltava muistutti, että sitten pitää kysyä omalta esihenkilöltä mihin tämä tahtoo alaisensa osallistuvan, kun ei kahdessa paikassa voi samaan aikaan olla, silloin työnantajan tulee priorisoida mihin alaisen työpanos käytetään. Priorisointikyky nähtiin myös johtamistaitona, jota tarvitaan, jos urallaan halua edetä yhä haastavampiin tehtäviin.

5.1.3 Organisaation tuki

Organisaation tuki käsittää kahden tyyppisiä työn hallintaa tukevia tekijöitä. Hyvin konkreettisia, kuten etätyön mahdollisuus, liukuva työaika, hyvät työvälineet ja työtä tukevat ohjeet ja ohjeistukset. Ei niin konkreettiset tekijät liittyivät tekijöihin, joita työnantaja mahdollistaa,

kuten kehittymismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet, sopivasti haastava työ ja joustavuus ja vapaus, joita tukee mahdollisuudet vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työaikaan jossain määrin. Kaikkein yleisimmin mainittiin kuitenkin saatava sosiaalinen tuki. Sosiaalista tukea saatiin eniten kollegoilta ja heti toisena tuli oma esihenkilö. Tukea saatiin myös alaisilta ja organisaation asiantuntijoilta, näistä kaikkein tärkeimmäksi koettiin HR-palveluiden eri asiantuntijoiden apu. Etenkin kollegoilta saatu sosiaalinen tuki ja mahdollisuus ns. päästellä höyryjä, koettiin erittäin tärkeäksi. Sellaiset haastateltavat, joilla ei aivan samaa työtä tekeviä kollegoita ollut, olivat kuitenkin hekin pääosin löytäneet palveluistaan tai niiden ulkopuolelta henkilöitä, joiden kanssa pystyivät luottamuksellisesti asioita purkamaan.

Esihenkilöiltä ja kollegoilta saatua sosiaalista tukea kuvattiin pääosin henkisenä tukena. Kollegoilta saatu sosiaalinen tuki ilmeni mahdollisuutena purkaa mieltä painavia asioita ja pohtia asioita yhdessä. Esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki koettiin silloin parhaiten työn hallintaa tukevana, kun esihenkilö luottaa työntekijäänsä ja tukee taustalla, seisoo ns. alaisensa takana. Tuen laaduissa oli siis selvä ero, kollegoilta kaivataan pääosin vertaistukea, esihenkilöiltä taustatukea.

Organisaation asiantuntijoilta saadussa tuessa eniten mainintoja sai HR-palvelut. HR-palveluiden asiantuntijat tukevat esihenkilöitä ennen kaikkea palvelussuhdeasioissa mutta myös ristiriitatilanteissa tai muissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä vaikealta tuntuvissa työtilanteissa. Etenkin palvelussuhdetiimiltä haastateltavat kokivat saavansa paljon konkreettista tukea ohjeiden, ohjauksen ja neuvonnan kautta. Myös organisaatiossa kaksi kertaa kuukaudessa pidettävä esihenkilöille suunnattu HR-radio (teams-kokous kaikille organisaation esihenkilöille) koettiin hyväksi tavaksi saada kaikille samaa tietoa samaan aikaan.

Organisaation tueksi analyysissa sisällytettiin myös organisaation tarjoamat konkreettiset työtä ja työhyvinvointia tukevat tekijät. Näitä olivat liukuva työaika, etätyön mahdollisuudet ja työssä koettu joustavuus ja vapaus. Nämä kaikki tekijät tukivat esihenkilöitä järjestelemään työnsä ja päivänsä työtehon, työtehtävien ja työmäärän suhteen. Etenkin liukuva työaika ja etätyö mahdollistavat monesti työrauhan, jota muuten esihenkilö ei välttämättä työssään saa. Myös työnantajan tarjoamat mahdollisuudet kehittää itseään ja vaikuttaa omaan työhön koettiin työtä tukeviksi. Työvälineet ja ajantasaiset ohjeet mainittiin työtä ja sen hallintaa perustavasti tukevina tekijöinä.

5.1.4 Työkokemus

Substanssin ymmärtäminen ja työkokemus nähtiin tekijöinä, jotka tukevat työn hallintaa. Näitä ei pidetty välttämättöminä asioina, mutta moni vastaajista koki, että niistä oli suuresti hyötyä. Etenkin lähiesihenkilöt toivat esiin, että substanssin ymmärtäminen jota oli tullut

joko työkokemuksen myötä tai sitä kautta, että oli itse aiemmin tehnyt työtä, jota nyt johti, auttoi niin päivittäis- kuin henkilöstöjohtamisessa. Se, että pystyi ymmärtämään haasteet, joita henkilöstö työssään koki, ja jopa oman kokemuksen myötä auttamaan haasteissa, tuki henkilöstöä, mutta myös itse esihenkilöä osaavan johtajan roolissa. Henkilöstön ymmärtäminen nousi esiin monen haastateltavan puheissa, ja juurikin substanssin hallinnan myötä. Substanssin hallinta ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ole asia jota on oltava, työn ja työympäristön oppii kyllä, mutta se helpottaa paljon, ja nopeuttaa etenkin uutena esihenkilönä hallinnan tunteen saavuttamista.

”Se on ehdottomasti voimavara, että on myöskin ymmärrys sinne potilastyötä tekevien suuntaa. Että ymmärtää mitä ihmiset tekee ja miksi ne tekee, ja että minkä takia jotkut asiat saatetaan potilastyössä kokee hankalana, vaikka ne sieltä niin sanotusta toimistosta käsin ei pitäisi hankalia olla.” (H6)

Työkokemusta haastateltavilla oli puolestatoista vuodesta kahteenkymmeneenviiteen vuoteen, keskimäärin 10 vuotta. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että työkokemus auttaa työn hallinnassa. Myös he, joilla työkokemusta oli vähiten, kokivat että jo lyhyessä ajassa saatu kokemus ja etenkin käsitys esihenkilön ns. vuosikellosta tuki työssä, kun oli käsitys mitä tapahtuu missäkin kohtaa vuotta, ja oli kertynyt jo kokemusta työtehtävistä, joita oli tehnyt vastikään ensimmäistä kertaa.

5.1.5 Työstä palautuminen

Työstä palautuminen niin omaehtoisesti kuin työnantajan tukeman ePassin myötä koettiin tärkeänä tekijänä, joka tukee työn hallintaa. Työstä palautumista tukee myös hyvä paineensietokyky, eli että osaa jättää työasiat työpaikalla. Analyysissa koettiin kuitenkin tarpeen erotella työstä palautuminen johtamistaidoista, koska kyse on enemmän minkä tahansa työn tekoon liittyvä tekijä, ei vain johtamiseen liittyvä. Työstä palautumiseen liittyy vahvasti vapaa-aika, sen merkitys ja käyttö. Monelle vastaajalle liikunta ja ulkoilu olivat tärkeitä tekijöitä, kuin myös se, että perheasiat ovat kunnossa. Vapaa-aika koettiin tärkeäksi latautumisajaksi, ilman sitä ei työtä jaksaisi tehdä tai siitä katoaisi mielekkyys.

5.2 Esihenkilön työn hallintaa haastavat tekijät

Toinen tutkimuskysymys oli: Millaiset asiat voivat olla haastavia esihenkilön työn hallinnassa? Analysoitaessa haastavia asioita työn hallintaan liittyen yläkategorioita tuli viisi. Haastateltavat nostivat esiin niin omassa työssään haastaviksi tai vaikeiksi kokemiaan asioita, mutta myös asioita jotka ovat yleisesti sosiaali- ja terveysalalla haasteena, kuten hyvinvointialueiden taloustilanne. Eniten esiin nousi henkilöstöjohtamiseen liittyvät haasteet,

ja organisaation tarjoamat järjestelmät, joiden ei koeta tukevan aina työtä ja siten työn hallintaa.

5.2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen oli selkeästi eniten haastateltujen työn hallintaa haastava asia.

”Mutta se henkilöstöjohtaminen on kauhean vaikeata. Yleisellä tasolla siihen saa tietoa, että kaikkia pitää tasa-arvoisesti kohdella ja olla avoin ja oikeudenmukainen ja sellaista avointa johtajuutta tai johtamista. Mut ne käytännön tilanteet on aika hankalia, niin niihin on ehkä vaikea saada perehdytystäkään.” (H11)

Vaikeita käytännön tilanteita olivat muun muassa työntekijöiden väliset ristiriitatilanteet, puhuttelujen pitäminen, heikkoon työsuoritukseen puuttuminen ja työntekijän työsuhteen päättäminen. Lisäksi esiin nousi monella haastateltavalla riittämättömyyden tunne, osalla koska alaisia on monessa eri paikassa, osalla koska tuntui ettei aika riitä kaikille koska alaisia ja töitä on paljon, ja osalla koska tuntui ettei itse vaan riitä. Tähän liittyi myös kokemus siitä, että alaisilla on monenlaisia toiveita siitä, millainen on hyvä johtaja, ja esihenkilö harvoin pystyy kaikkien toiveita toteuttamaan. Esiin tuotiin myös kokemuksia siitä, että esihenkilöt saavat joskus varsin kovasanaista palautetta alaisiltaan, joka vaikuttaa työhyvinvointiin, jaksamiseen ja sen myötä työn hallintaan. Oli tunne siitä, että työympäristö on muuttunut hieman sellaiseen suuntaan, että esihenkilölle puhuttaessa ei tarvitse aina noudattaa käyttäytymissääntöjä.

Koettiin myös, että esihenkilönä joutuu tukemaan ja auttamaan paljon sellaisissa asioissa, jotka eivät liity työhön. Osalle esihenkilöistä tämä on helppoa ja luontevaa, kuunnella ja tukea, mutta osa koki sen vaikeana. Vaikeuden teki työntekijän asioiden henkilökohtaisuus ja työhön liittymättömyys. Oli ymmärrys, että työntekijöiden vaikeat henkilökohtaiset asiat voivat vaikuttaa työkykyyn ja siten liittyvät työhönkin, mutta useampi koki, että oma osaaminen ei riitä sellaisissa tilanteissa. Ja tämä aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta.

Vaikeaksi koettiin myös henkilöstön sitouttaminen asioihin, jotka usein jäivät itse esihenkilöillekin hieman vieraiksi. Nämä tilanteet liittyivät usein muutoksiin, toiminnan kehittämiseen tai uusiin työtapoihin joiden merkityksellisyys ei auennut esihenkilöllekään. Henkilöstön ymmärryksen lisääminen oli myös haastavaa vastaavissa tilanteissa, ja sen haastateltavat kokivat työn hallintaa haittaavaksi.

Usealla haastateltavalla oli alaisia useassa eri paikassa, eri paikkakunnillakin. Tämä haastoi työn hallintaa, koska työntekijöitä ei näe silloin välttämättä kovin usein. Etenkin moni

lähiesihenkilötyötä tekevä kertoi saaneensa työntekijöiltään palautetta, että esihenkilön tulisi olla saatavilla koko ajan. Kuitenkin moni haastateltava koki, että sirpaloitunut työkenttä on ns. nykyaikaa, ja että puhelimitse ja teamsin kautta he ovat aina saatavilla, eikä ole edes tavoiteltu tilanne, että esihenkilön tulee olla aina samassa tilassa työntekijöiden kanssa. Keskijohdon ja ylemmän johdon esihenkilöt eivät olleet vastaavaa palautetta saaneet.

Vaikeissa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tilanteissa työkokemuksen ja ns. nahan kovettumisen merkitys oli selkeä. Pidempään esihenkilötyötä tehneet kokivat osin ”nähneensä jo kaiken”, ja heillä oli luottamusta siihen, että kaikesta kyllä selviää. Helpoiksi tilanteita ei kuitenkaan koettu hyvinkään pitkällä työkokemuksella.

”No ehkä vaikeinta on edelleen jotkut semmoiset haastavat henkilöstötilanteet. Ristiriitatilanteet. Ne on jotenkin aina haastavia, ei enää yhtä haastavia tai sillai ihon alle meneviä, kun ehkä joskus alkuun, mutta onhan ne edelleen.” (H6)

Tuoreemmilla esihenkilöillä, ja etenkin lähiesihenkilötyötä tekevillä, nämä tilanteet koettiin vielä vaikeampina, osin siksi, että henkilöstö ja haastavat tilanteet ovat niin lähellä ja sitä kautta tilanteet ovat myös ns. päällä niin kauan, kunnes ne jotenkin saadaan selvitettyä. Tämä loi painetta ja herätti myös useassa haastateltavassa turhautumisen tunteita. Haastavaksi koettiin myös, miten olla toista tukeva ja kunnioittava tilanteessa jossa tiesi alaisen mielen pahoittuvan, esimerkiksi jos täytyi puuttua heikkoon työsuoritukseen, epäasialliseen työkäyttäytymiseen tai päättää työsuhde.

5.2.2 Toimintaympäristön haasteet

Yläkategoriaksi muotoutunut toimintaympäristön haasteet käsittää varsin laajasti aiheita, jotka liittyvät asioihin joita organisaatio tarjoaa, mutta joiden koetaan jollain tavoin haittaavan työn hallintaa. Haasteet liittyvät organisaation erilaisiin järjestelmiin, prosesseihin, toimintamalleihin, organisaation rakenteeseen, sisäiseen tiedonkulkuun ja -hallintaan, johtamiskulttuuriin ja taloudelliseen tilanteeseen. Merkittävimpänä haasteena nousi järjestelmät, joiden ei kaikkien koettu tukevan työtä ja on kokemus, että järjestelmät eivät ole keskenään integroituneet, jonka vuoksi esihenkilöt joutuvat käsittelemään samoja tietoja eri järjestelmissä. Järjestelmiä koettiin olevan liikaa, ja osa niistä koettiin vaikeakäyttöisiksi ja kömpelöiksi.

”Mutta usein ne kyllä ei palvele, että ne on aika monimutkaisia, niitä on liikaa, eikä ne keskustele keskenään. Joistakin on kyllä enemmän haittaa kuin hyötyä.” (H7)

Oli myös tilanteita, joissa yksikössä on useampi samaa työtä tekevä esihenkilö, mutta johonkin järjestelmään käyttöoikeus oli vain yhdellä esihenkilöllä. Tämä aiheutti sujumattomuutta työssä. Motivaatio käyttää vaikeiksi tai toimimattomiksi koettuja järjestelmiä oli heikko. Oli myös epävarmuutta siitä, onko kaikki esihenkilöiden käytössä olevat järjestelmät sellaisia, joiden käyttö heidän työtehtäviinsä varsinaisesti kuuluu. Järjestelmien käytön koettiin vievän paljon työaikaa, ja yleinen toive oli, että niitä olisi vähemmän, ja että tieto kulkisi eri järjestelmien välillä. Järjestelmien käytön nähtiin vaativan myös paljon muistikapasiteettia, joka koettiin kuormittavana.

Haasteena nähtiin myös organisaation sisäinen tiedonkulku etenkin palvelujen kehittämiseen liittyen. Lähiesihenkilöillä oli kokemus, että palveluille tulee liian usein samaan aikaan paljon työaikaa, motivaatiota ja muutosta vaativia asioita, joita ei voi ennakoida ja joita on vaikea johtaa ja joihin on vaikeaa henkilöstöä sitouttaa. Toivottiin selkeämpää käsitystä mitä organisaatiossa on esim. eri hankkeiden osalta meneillään, miten ne tulevat vai tulevatko vaikuttamaan omiin palveluihin. Osittain nähtiin, että tietoa on riittävästi mutta sitä on niin paljon, että sen hallinta on haastavaa, toisaalta koettiin, että joistakin etenkin kehittämiseen liittyvistä asioista tietoa ei ole riittävästi. Tähän linkittyi myös haasteet vaihtuvien ohjeistusten suhteen. Etenkin esihenkilöt, joilla on johdettavaan yksiköitä, joissa tehdään kolmivuorotyötä, kokivat haastavaksi henkilöstön saman aikaisen tiedottamisen muutenkin, mutta jos ohjeistuksiin tulee muutoksia tai ne ovat virheellisiä, on tiedottaminen ajantasaisesti ja oikein erittäin vaikeaa, kun koko henkilöstö ei ole koskaan samaan aikaan paikalla.

Osa esihenkilöistä koki, että kaikki toimintamallit ja prosessit joita heille ns. jalkautettavaksi annetaan, eivät ole kytköksissä siihen, miten asioita olisi hyvä käytännössä tehdä. Organisaation rakenteessa nähtiin siiloutumista niin kehittämisen, tiedonkulun kuin johtamisen suhteen, ja tämän koettiin haittaavan organisaation läpinäkyvyyttä ja avointa tiedonkulkua ja kokonaisuuden hallintaa. Oli kokemuksia, että on ”poteroitumista”, sen sijaan, että tehtäisiin yhdessä. Organisaation rakenne ja johtamiskulttuuri koettiin osin lähiesihenkilöitä voimakkaasti vastuuttavana, mutta ilman päätäntävaltaa pienistäkään asioista. Haastattelujen perusteella kyseessä on enemmän haastateltavien esihenkilöiden johtamistyyliin liittyvä asia. Jotkut lähiesihenkilöt saivat omilta esihenkilöiltään enemmän vapauksia ja päätäntävaltaa kuin toiset omilta esihenkilöiltään. Kyse tuntui olevan enemmän siitä, kuinka paljon ylempi esihenkilö omiin alaisjohtajiinsa luotti, ja kuinka suuri tarve tällä oli pitää kaikki langat omissa käsissään. Ei tunnistettu, että kyse olisi organisaation linjauksista. Selvää oli, että mitä enemmän omaan työhön sai vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja sai nauttia oman esihenkilön luottamuksesta, sitä motivoituneempia ja sitoutuneempia työhön oltiin.

Hyvinvointialueiden haastava taloustilanne nähtiin selvästi työn hallintaa haastavana asiana. Taloudellinen epävarmuus luo epävarmuutta itse työhön, henkilöstöön ja luo painetta tuottaa aina laadukkaampia ja tehokkaampia palveluita pieneneviksi koetuin resurssein. Taloudellisesti haastavan tilanteen tueksi kaivattiin tukea tiedolla johtamisesta, jonka kautta työtä ja työn hallintaa saisi tehokkaammaksi ja sitä kautta tuottavammaksi. Tiedot tuntuvat tällä hetkellä sijoittuvan hyvin hajautetusti eri paikkoihin, joka haittaa työn hallintaa.

5.2.3 Osaamishaasteet

Epävarmuus omasta osaamisesta, riittämättömyyden tunne, perehdytyksen puute, suurten kokonaisuuksien hallinta ja haasteet työn suunnitelmallisuuden toteutumisessa aiheuttavat haasteita osaamisessa ja siten työn hallinnassa.

”Semmoista avuttomuuden tunnetta, että kun mie en osaa, hieman ehkä turhautumista ja sitten semmoista niin kun, tavallaan minulla on kauhea itsekritiikki, että mie oon pettynyt kun mie en osaa, ja tää vaikuttaa minuu henkilökohtaisesti tunteisiin.” (H12)

Epävarmuutta omassa osaamisessa toivat esiin etenkin esihenkilöt, joilla ei ollut vielä vuosien työkokemusta. Hallittava työkenttä koettiin suurena, ja aikaa perehtymiseen olisi toivottu enemmän. Moni kertoi aloittaneensa työuransa esihenkilönä varsin lyhyellä perehdytyksellä, mutta oli myös haastateltuja, jotka kokivat saaneensa erittäin hyvän perehdytyksen. Tunnistettiin myös, että läheskään kaikkea ei voi perehdytyksen myötä oppia, vaan monet asiat ovat helpompia ja tarkoituksen mukaisempia oppia sitä mukaa, kun ne eteen tulevat. Osa kuitenkin ilmaisi, että heitä ei ole juuri perehdytetty, vaan he ovat itse perehtyneet työhönsä. Tämä herätti tutkijassa ajatuksia siitä, että miten osaamisen kehittyminen ja tasalaatuisuus voidaan työnantajan taholta taata, tai tulevaisuudessa odottaa näitä asioita, jos esihenkilö on perehtynyt tehtäväänsä hyvin itsenäisesti.

Esihenkilötyö pitää sisällään monia eri tehtäviä, ja hallittava kokonaisuus oli kaikkien haastateltavien mielestä laaja. Haastateltavien joukossa oli myös asiantuntijajohtajia, joilla esihenkilötyön lisäksi on hallittavanaan oma asiantuntijuusalansa. Nousikin esiin, että mitä ylemmän tason esihenkilö on, sitä vaikeampaa on hallita kaikkea. Merkittäväksi tekijöiksi nouseekin työn priorisointi, delegointi ja työn suunnitelmallisuus. Työn suunnitelmallisuutta haittaa nopealla tahdilla muuttuvat aikataulut, sovittujen asioiden päälle tulevat tärkeämmät asiat, keskeytykset ja myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset.

”Se mikä haastaa on se, että joinakin aamuina, ja usein aamullahan se menee, se aikataulu täysin uusiksi.” (H15)

Mitä ylemmän tason esihenkilöstä oli kyse, sitä enemmän vastuita ja velvoitteita oli. Aikataulun uusiksi laitto, odottamista kestävien asioiden siirtäminen myöhemmäksi ja työtehtävien priorisoiminen oli toistuvaa työssä. Tämä koettiin turhauttavaksi, mutta jollain tapaa työelämään ja työtehtävään kuuluvaksi. Sitä ei nähty erityisen merkittävänä kuormitustekijänä tai työn hallintaa haittaavana, lähinnä työtä hidastavana ja keskittymistä häiritsevänä.

5.2.4 Liiallinen työmäärä

Liiallinen työmäärä koettiin haasteeksi, joka sen lisäksi, että se haittaa työn hallintaa, aiheuttaa henkistä kuormitusta. Etenkin riittämättömyyden tunne siitä, että ei ole aikaa henkilöstölle eikä työn kehittämiselle, vaikeuttaa työstä selviämisen tunnetta. Varsinkin haastatellut lähiesihenkilöt toivoivat, että heillä olisi enemmän aikaa olla läsnä henkilöstölleen, kuulla heitä, kehittää yhdessä henkilöstön kanssa toimintaa ja viedä eteenpäin asioita, joita henkilöstö tai työnantaja heidän työpöydälleen tuo. Työmäärä koettiin suureksi, ja usea haastateltu toi esiin, että työaika ei vaan riitä työtehtävien tekemiseen. Jatkuva työtehtävien priorisointi väsytti, ja moni toi esiin huolen siitä, että tärkeitä asioita unohtuu, vaikka monella oli käytössä tehokkaita työkaluja ja toimintatapoja muistia tukemaan. Työmäärä ja paine siitä, että saa pakolliset työtehtävät tehtyä, oli suurin haastatteluissa esiin tullut henkistä kuormitusta aiheuttava tekijä.

”En mä koe ettenkö mä osaa, mutta enemmän mulla on ehkä se, että kun aina on ollut hirveä kiire, että se aikapaine siinä on ollut ehkä se suurin tekijä. Joskus saattaa jotkut asiat itkettää. Sitten niitä joskus itkee tuolla vapaa-ajalla.” (H5)

Haastateltavina oli myös esihenkilöitä, joilla on aiemmin ollut huomattavasti enemmän suoria alaisia kuin nyt, ja siten työmäärä on ollut silloin selkeästi suurempi. Nämä esihenkilöt toivat esiin tyytyväisyyttä siitä, miten esimerkiksi kollegan saaminen tai organisaatiomuutoksien myötä muuttunut yksikön koko ja siten pienentynyt alaismäärä on parantanut työssä jaksamista merkittävästi, miten on aikaa kuulla henkilöstöä ja kehittää työtä. Työn kehittäminen nousikin esiin tekijänä, joka lisää työmotivaatiota silloin, kun sitä pääsee toteuttamaan.

5.2.5 Vaikuttamismahdollisuuksien puute

Vaikuttamismahdollisuuksien puute omaan työhön koettiin merkittävästi työmotivaatiota laskevana ja työn hallinnan tunnetta haittaavana asiana. Useampi lähiesihenkilötyötä tekevä toi esiin, että etenkin päätäntävallan puute turhauttaa, ja aiheuttaa jopa pohdintaa, että onko oma rooli edes tarpeellinen, jos päätökset tekee aina joku muu. Päätäntävalta koski sellaisia asioita, jotka haastatellut kokivat pystyvänsä hyvin itse tekemään, ja tuntui

turhalta byrokratialta, että päätös piti aina pyytää ylempää. Tämä ei koskenut kaikkia haastateltuja, jotka tekivät keskenään vastaavalla tasolla esihenkilötyötä. Osa kertoi saavansa vastuuta ja luottamusta ylempää, heillä oli enemmän päätäntävaltaa tilanteissa, missä toisilla esihenkilöillä sitä ei ollut. He joilla oli mahdollisuus valtaan ja vastuuseen olivat tyytyväisempiä kuin he, jotka kokivat, että heillä oli vain vastuuta, ei valtaa ollenkaan.

Myös kokemus siitä, että monet yksinkertaisilta tuntuvat asiat täytyy kierrättää monen päättäjän tai asiantuntijan kautta, tuntui turhauttavalta.

”Se välillä turhauttaa, että tässä organisaatiossa pitää kysyä niin monelta ihmiseltä ennen kun sä pystyt jonkun päätöksen tekemään. Että se voi olla semmonen turhauttava asia. Se hidastaa ihan hirveästi sitten sitä työn tekemistä.” (H1)

Haastateltavat toivat myös esiin, että heillä on joskus hyvin vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan kalenteriinsa ja siten ajan käyttöön. Kalenteri täyttyy nopeasti pakollisilla kokouksilla ja työtehtävillä muiden toimesta, ja omat mahdollisuudet suunnitella työtä ja vaikuttaa omiin työtehtäviin jäävät silloin vähäisiksi. Tämä oli enemmän ylemmän tason esihenkilöiden ja asiantuntijajohtajien haaste, sillä heidän työkenttänsä on laajempi, kuin lähiesihenkilöiden.

5.3 Tekijät, joilla esihenkilön työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voisi edistää

Kolmas tutkimuskysymys oli: Miten esihenkilön työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voi edistää? Hallinnan tunnetta ja työn hallintaa edistäväksi asioiksi nousi analyysin myötä neljä yläkategoriaa. Edistettäviksi asioiksi tunnistettiin paljon samoja asioita, jotka nousivat esiin haasteita työn hallinnassa aiheuttavina asioina. Haastateltavat nostivat esiin myös asioita jotka toimivat hyvin, ja joita on hyvä ylläpitää ja kehittää edelleen.

5.3.1 Organisaatiotasoinen suunnitelmallisuus

Tämä yläkategoria pitää sisällään toiveita työtä tukevista järjestelmistä, koordinoidummasta kehittämistyöstä, ajantasaisista ohjeistuksista, selkeistä prosesseista, suunnitelmallisuudesta ja tiedolla johtamisesta saatavasta tuesta työhön. Järjestelmien toivottiin ”puhuvan keskenään” ja toivottiin, että sen sijaan, että niitä tulee lisää, olemassa olevia kehitettäisiin toimivammiksi. Huomion arvoista on, että monen päivittäisessä käytössä olevan järjestelmän tunnistettiin tukevan työtä nytkin oikein hyvin.

Organisaatiossa meneillään olevista kehittämishankkeista ja muusta palveluihin vaikuttavasta kehittämistyöstä toivottiin koordinoitua ja keskitettyä tiedottamista ja ohjaamista. Mo-

nilla haastatelluilla oli tunne, että henkilöstölle jalkautettavaksi tulevia asioita vain ”tipahtelee” työpöydälle. Oli myös kokemus, että käytännöntyötä tekeviä ei kuulla tarpeeksi, toisaalta taas koettiin, että ei ole oikein, että hoitajapulassa niitä käytännön tekijöitä otetaan mukaan ”kentältä” kehittämistyöhön. Yleinen mielipide kuitenkin oli, että toimintoja ja palveluja tulee kehittää.

Organisaatiossa käytössä oleva HR-radio, esihenkilöiden tiedotuskanava, koettiin erittäin hyväksi, ja sitä moni toivoi kehitettävän edelleen. Kanavalla tiedotetaan kahden viikon välein esihenkilöitä ajankohtaisista asioista, mutta kanavalla jaettava materiaali on jälkeenpäin vaikeaa löytää. Materiaalien ja ohjeiden etsiminen vie aikaa, ja tähän toivottiin parannusta ja sitä kautta helpotusta työn hallintaan.

Tiedolla johtaminen tunnistetaan nykyajan tavaksi johtaa, etenkin haastavassa taloustilanteessa ja muutosten keskellä. Haasteena nähtiin, ettei tiedolla johtaminen ainakaan alkuvuodesta 2024 jolloin haastattelut tehtiin, ollut vielä organisaatiossa sillä tasolla, että se työn hallintaa parantaisi. Asioita kirjataan ja tuotetaan järjestelmiin, mutta on kokemus, että takaisin ei saada. Tietoa on hajautetusti monissa paikoissa, ja tiedon etsimiseen kuluu aikaa. Myös etsityn tiedon käsittelyyn tunnistettiin vaadittavan asiantuntijuutta ja vahvaa ymmärrystä, sillä tieto ei aina ollut luotettavaa tai samasta aiheesta löytyi kahdenlaista tietoa, jota piti osata tulkita ja jalostaa.

Ajantasaisten ohjeistusten ja selkeiden prosessien tunnistettiin tukevan työn hallintaa. Vastaavasti taas epäselvyydet ohjeissa ja prosesseissa haittaavat työn hallintaa. Myös kokemus siitä, että kaikki organisaatiossa eivät noudata sovittuja toimintamalleja haittaa esihenkilöiden työn hallintaa. Muutoksiin toivottiin enemmän valmisteluaikaa, osa haastateltavista koki, että uusissa ohjeistuksissa ja toimintamallimuutoksissa on liian usein hyvin lyhyt valmisteluaika, joskus ei ollenkaan, vaan uudet ohjeet tulee käyttöön välittömästi. Tämä haastoi etenkin esihenkilöitä, joilla oli paljon alaisia jotka tekevät vuorotyötä.

5.3.2 Johtamisosaamisen kehittäminen

Tärkeimpänä tekijänä johtamisosaamisen yläkategoriassa oli oman osaamisen tunnistaminen. Oman osaamisen tunnistaminen koettiin merkittävänä työn hallintaa edistävänä tekijänä. Osaamisen tunnistaminen pitää sisällään niin omien vahvuuksien kuin heikkouksienkin tunnistamisen. Nähtiin tärkeänä ymmärtää missä on hyvä ja miten ylläpitää sitä, mitä voisi vielä kehittää, ja mikä on itselle vaikeaa. Etenkin ne haastatellut, joilla oli kollegoita joiden kanssa työkuormaa voi jakaa, toivat esiin merkittävänä työn hallintaa ja myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä sen, että kollegoiden kanssa voi jakaa työtehtäviä vahvuuk-

sien, osaamisen ja mielenkiinnonkin mukaan, ja tähän on oman esihenkilön tuki. Niitä työtehtäviä, jotka ovat kaikille haastavia, oli mahdollisuus kierrättää, jolloin kuormitusta saadaan tasattua. Yksin työtään tekevillä tätä mahdollisuutta ei ole, ja heille osaamisen tunnistaminen loi hallinnan lisäksi paineita. Jos tunnisti oman heikkouden, oli itsellä tarve kehittää sitä, mutta ei välttämättä aikaa esim. lisäkoulutukseen tai aiheeseen ajan kanssa perehtymiseen. Haastateltavat toivat esiin, että on heille itselleen merkityksellistä tunnistaa oma osaaminen, vahvuudet ja heikkoudet, koska sen kautta huomaa onnistumisia omassa työssään ja se lisää työmotivaatiota.

Kouluttautumismahdollisuuksia tunnistettiin olevan, joidenkin haastateltavien mielestä liikaakin joskus. Motivoivinta ja eniten työn hallintaa edistävää kouluttautuminen on silloin, kun esihenkilö näkee suoran hyödyn koulutuksesta esihenkilötyöhön. Joskus koulutuksien sisällöt ja tarkoitukset koettiin sellaisiksi, että ne vievät enemmän aikaa, kuin tuovat työlle todellista hyötyä. Kuitenkin koettiin, että kouluttautumista tarvitaan, osaamista tulee vahvistaa koko työuran ajan ja koskaan ei ole ns. valmis. Myös tasalaatuinen ja yhdenmukainen perehdytys nähtiin asiana, joka työn hallintaa edistää. Monella haastateltavalla esihenkilötyöhön perehdytys oli ollut heidän mielestään liian lyhyt, ja jopa olematon, ja kukaan ei nähnyt sitä millään tavalla hyvänä asiana. Uuteen työhön ja esihenkilörooliin oppimista olisi auttanut pidempi ja suunnitellumpi perehdytys.

Substanssin ymmärrys oli myös johtamisosaamiseen liittyvä tekijä, joka työn hallintaa ja hallinnan tunnetta edistää. Haastatteluissa tuli myös esiin, että toivottiin organisaation ylimmältä johdolta enemmän perehtymistä työhön, jota eri palveluissa tehdään. Silloin tulisi kokemus, että ehkä ylimmät päätöstentekijät ymmärtäisivät työssä koetut haasteet paremmin, ja haasteisiin olisi helpompi saada apua ja tukea.

5.3.3 Työmäärän kohtuullistaminen

Kohtuullinen työmäärä, joka mahdollistaisi esimerkiksi oman yksikön toiminnan kehittämistä edistäisi haastateltujen esihenkilöiden työn hallintaa. Useat haastatellut esihenkilöt kertoivat hakeutuneensa ja kouluttautuneensa esihenkilötyöhön, koska heitä kiinnostaa palvelujen ja toiminnan kehittäminen, heillä on halua kouluttautua ja mahdollistaa myös henkilöstölle kouluttautumista. Kokemus on, että se ei ole mahdollista.

”Nyt se lävähtää silmille miten ollaan tää sote-ala tehostettu hengiltä. Että ei ole mitään löysää resurssia, minkä voisi käyttää siihen kehittämiseen tai kouluttamiseen. Ja kun olisi velvollisuuskin huolehtia omasta ammattitaidosta ja sen kehittämisestä. Mutta tehdäänkö se yksin kotona iltaisin vai millä ajalla se tehdään?” (H13)

Ne haastatellut, joiden työmäärä on keventynyt esim. kollegan saamisen tai organisaatiomuutosten myötä, toivat esiin, että nyt heillä on aikaa kehittää ja myös itse kehittyä, ja se on lisännyt heidän työhyvinvointiaan ja työn hallintaansa. Joillakin haastateltavilla tilanne oli muuttunut toiseen suuntaan, alaisia on nyt enemmän kuin aiempina vuosina, ja työmäärä on lisääntynyt. Etenkin hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen työtahti on monella ollut todella kova, mutta myös työn imua on esiintynyt ja se on tehnyt työstä motivoivaa ja sopivasti haastavaa.

Sihteerien tuki oli asia, jonka tunnistettiin tukevan työn hallintaa. Jotkut haastateltavat toivoivat, että olisi mahdollista saada työnsä hallinnan tueksi sihteeripalveluja vaikkapa kahdeksi päiväksi viikossa, kun tällä hetkellä sihteerien apua ei ole käytettävissä ollenkaan. Osa sellaisista haastateltavista, jotka tekivät esihenkilötyön lisäksi omaa asiantuntijatyötään kokivat, että sihteerien apu olisi tärkeää työn hallinnan edistämiseksi.

Työmäärän uskottiin helpottavan, jos päällekkäinen työ saataisi pois. Nyt monella haastateltavalla oli kokemus, että he vastaavat moniin erilaisiin kyselyihin ja tekevät erilaisia raportteja joiden kaikkien he kokevat liittyvän samaan asiaan, esimerkiksi laatuun. Toiveena olikin, että kaikki tällainen kerran raportoitu tai vastattu tieto siirtyisi automaattisesti aiheeseen liittyviin järjestelmiin niin, että kyseistä tietoa saisi sieltä hyödynnettyä edelleen. Toistamiseen saman tiedon antaminen on turhauttavaa ja vie haastateltujen mukaan aikaa joka tuntuu hukkaan heitetyltä ja perusteettomalta.

Myös sijaistamiseen haastateltavat toivovat parannusta. Nyt moni haastateltava sijaistaa kollegaa lomien ajan, jolloin kyseinen esihenkilö tekee kahden henkilön työt. Sijaistettava kollega saattaa olla samasta yksiköstä, jolloin henkilöstö ja itse työ ovat tuttua, mutta työmäärä lisääntyy. Sijaistettava kollega voi olla myös aivan eri yksiköstä, jolloin henkilöstö ja toimintamallit ovat vieraita. Sijaistaminen lisää merkittävästi työmäärää, aiheuttaa epävarmuutta oman osaamisen suhteen, jännittää, ja heikentää työn hallintaa. Kohtuullinen työmäärä ja kokemus siitä, että työtehtävät osaa, lisää hallinnan tunnetta. Moni haastateltava toivoi, että yksikössä jo olemassa oleva tiimivastaava voisi sijaistaa heitä, tai jos tiimivastaavaa ei ole, että sellainen sinne saataisi. Silloin sijainen tulisi omasta yksiköstä, ja tämä mahdollistaisi myös esihenkilötyön kokeilua sellaisille työntekijöille, joita esihenkilötyö kiinnostaa.

5.3.4 Vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen

Haastateltavien mukaa tunne siitä, että työn vastuu ja päätäntävalta ovat balanssissa, edistää merkittävästi työn hallintaa ja hallinnan tunnetta. Mitä korkeammalla tasolla haastatel-

tava esihenkilönä työskenteli, sitä enemmän hänellä oli päätäntävaltaa, ja toki myös vastuutakin, työssään. Lähiesihenkilönä työskentelevistä useampi haastateltava toi esiin, että toivoisi vastuun rinnalla myös päätäntävaltaa oman yksikkönsä henkilöstöä ja toimintaa koskevissa asioissa.

”Tavallaan mä vien sitä tietoa eteenpäin ja joku muu tekee sen päätöksen. Mä teen sen työn, vien tiedon ja päätös tehdään sitten muualla. Ni se on välillä kyllä semmoista, että välillä on ihan miettinyt, että miksiköhän mä oon tässä väliportaassa, että tarvitsisiko tässä olla edes?” (H1)

Joissakin haastatteluissa nousi esiin, että jonkin verran oli kokemusta, että haastateltavan oma esihenkilö ohittaa lähiesihenkilön tilanteissa, jotka haastateltava lähiesihenkilö koki omiin työtehtäviin ja päätettäviin asioihin kuuluvaksi. Ilmeni myös, että asian puheeksi otto oman esihenkilön kanssa ei tuntunut helpolta ajatukselta. Ne haastateltavat, jotka saivat päättää asioista enemmän, kokivat enemmän työniloa, motivaatiota, tunsivat itsensä tärkeiksi tehtävässään ja kokivat, että heihin luotetaan.

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin tärkeänä, ellei tärkeimpänä, heitä motivoivana asiana työn kehittämisen ja mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten toimintaa, työhyvinvointia, potilasturvallisuutta ym. voi kehittää. Ne haastateltavat, jotka kokivat työmääränsä kohtuullisiksi, kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan johtamaansa toimintaan. Etenkin mahdollisuudet viedä asioita eteenpäin ja kehittää toimintaa edistivät työmotivaatiota suuresti.

”No mä ainakin tykkään, että kun asiat menee eteenpäin, niin se tuo semmoista työtyytyväisyyttä. Sitten myöskin jos pääsee ihan semmoista jotain uutta ideoimaan. Et lähtee vähän niinku lentoon.” (H2)

Tärkeäksi työn hallintaa edistäväksi asiaksi tunnistettiin myös tehdyn työn merkitys, etenkin sitä kautta, että huomataan että työllä on saavutettu asioita, ja että saavutetut asiat ovat johtaneet johonkin, kuten työn sujumiseen ja potilaiden ja asiakkaiden hyvään hoitoon. Asioiden ei tarvitse olla suuria ja merkittäviä ollakseen onnistumisia. Nousi esiin, että on tärkeää tarkastella omaa työtään, huomata pienetkin onnistumiset, sillä niiden koetaan nostavan työmotivaatiota, luovan työn imua ja johdattavan todennäköisemmin kohti seuraavaa onnistumista.

Yksi haastateltava halusi haastattelunsa lopuksi korostaa onnistumisten merkitystä ja niiden esiin nostamista:

”Ja sitten mie toivon meidän organisaatiolta, että nostetaan vähän nokkaa pystyyn. Ollaan ylpeitä siitä, mitä kaikkea me ollaan saavutettu, mitä me ollaan tehty. Me voitaisiin ylpeillä kaikilla niillä asioilla mitä me tehdään tosi hyvin. Että oltaisiin ylpeitä siitä osaamisesta, siitä

toiminnasta, mitä meillä on. Meillä on ihan huippu työntekijät. Meillä on ihan tosi hyvä porukka. Ni sitä mie toivoisin, koska mun mielestä myö ei olla ollenkaan huono organisaatio. Myö ollaan hyvä." (H14)

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa, jolla esihenkilöiden työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voidaan parantaa. Tavoitteena oli myös tutkimustulosten avulla kehittään esihenkilötyötä ja parantaa työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asioita, jotka tukevat esihenkilöiden työn hallintaa, miten työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voisi parantaa, ja myös tunnistaa niitä asioita, jotka voivat olla työn hallinnan edistäjinä ja estäjinä. Tutkimuksessa oli kolme tutkimuskysymystä: millaiset asiat tukevat esihenkilön työn hallintaa, millaiset asiat voivat olla haastavia esihenkilön työn hallinnassa ja miten esihenkilön työn hallintaa ja hallinnan tunnetta voi edistää.

Tutkittavaa aineistoa kertyi paljon, ja aineistosta löytyi paljon yhteneväisyyksiä vastauksissa. On kuitenkin huomioitavaa, että haastateltavien ainoa yhdistävä tekijä oli esihenkilönä toimiminen, ja haastateltavat toimivat esihenkilöinä hyvin erilaisille henkilöstömäärille, erilaisissa työympäristöissä, eri johtamistasoilla ja erilaisilla koulutustaustoilla ja työkokemuksilla. Koska kuitenkin yhteneväisyyksiä vastauksista ilmeni niin paljon, voi todeta vastausten liittyvän nimenomaan esihenkilötyöhön, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tässä opinnäytetyössä vastaukset. Tutkimustulokset vertautuvat hyvin teoriaan, mutta tuloksista nousi esiin myös sellaisia tekijöitä, joihin teorian pohjalta ei ollut osannut varautua, kuten kehittämistyön ja työssä käytettävien järjestelmien aiheuttamat koetut haasteet.

Osaaminen nousi esiin sekä työn hallintaa edistävänä, että haastavana tekijänä. Johtamisessa muuntautumiskyky on merkittävä tekijä. Johtaessa tulee vaihdella roolia operatiivisen johtajuuden ja aloitteellisen johtajuuden välillä, ja mahduttaa näiden väliin mahdollistavaa johtajuutta, jonka avulla pystytään kytkemään organisaation viralliset rakenteet epävirallisen, organisaation tai toiminnan sisäisen toiminnan välille. Tavoitteena on luoda mukautumiskykyistä tilaa mahdollistavan johtajuuden myötä. (Autioniemi ym. 2021, 97-98.) Työn hallintaa edistävät tekijät vaativat laaja-alaista osaamista, mutta itse johtaminen painottuu tulosten perusteella pitkälti päivittäiseen operatiiviseen johtamiseen. Tarvittavaa muuntautumiskykyä oli tunnistettavissa eniten tilanteissa, joissa yksittäisen työntekijän tarpeisiin tai yksittäiseen eteen tulevaan tilanteeseen pyritään vastaamaan vaadittavalla tavalla.

Johtamisosaamisessa ja siten myös osaamisen johtamisessa yksi tärkein tekijä, ehkä kaikkien tärkein, on osaamisen tunnistaminen. Sille ei kuitenkaan aina nähdä laitettavan tarpeeksi painoarvoa. Osaamisen tunnistamisella kuitenkin saadaan suunnattua huomio siihen, mikä on tärkeintä strategista osaamista, jolla tavoitteet saavutetaan. (Säntti & Viitala

2010, 94.) Tutkimustulosten perusteella oma osaaminen tunnistetaan hyvin, ja se osataan suunnata oikein. Kuitenkin jos osaamisessa tunnistetaan puutteita, se koetaan kuormittavana ja työn hallintaa voimakkaastikin haittaavana tekijänä. Haastateltavat suhtautuivat työhönsä hyvin vakavasti, ja ilmaisivat halua osata ja kehittyä, ja siten jos jotain ei osannut, koettiin varsin voimakastakin riittämättömyyden tunnetta. Johtamisosaamisessa yksi vaikeimmaksi koettu osa-alue oli henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamiseen kaivattiin eniten tukea organisaatiolta, ja henkilöstöjohtamisosaaminen näyttäytyi asiana, joka oli helpointa kokeneimmille esihenkilöille.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista olivat hoitotyön esihenkilöitä, ja tutkimustiedossa on todettu, että hoitotyön esihenkilöiden työnkuva on erittäin laaja. Työ on laajasta työnkuvasta johtuen usein reaktiivista, ja se ei pohjaudu ennakoimiseen ja suunnitelmallisuuteen kuten olisi toivottua. Hoitotyön esihenkilöiden rooleissa ilmenee epäselvyyksiä ja päällekkäisyyttä, koska työ painottuu päivittäisjohtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin ja reaktiiviseen johtamiseen. Hoitotyön esihenkilöiden työhön sisältyy, useammin kuin muiden asiantuntijoiden, työhön sopimattomia, ei-legitiimejä tehtäviä. (Toivanen ym. 2024, 32-33.)

Ei-legitiimejä työtehtäviä ovat tehtävät, jotka eivät kuulu työnkuvaan. Tällaiset työtehtävät ovat sellaisia, jotka koetaan turhina, tarpeettomina, sopimattomina tai omaan koulutukseen kuulumattomina. Ne ovat tehtäviä, joiden ajatellaan kuuluvan jollekin muulle. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi rikkoutuneiden laitteiden korjaaminen, tai jonkun tilan siivoaminen. Myös erilaisten järjestelmien käyttö, jatkuva raportointi, monen asian hallinnointi voidaan kokea varsinaista työtehtävää häiritseväksi, epäsopivaksi ja työn mielekkyyttä vähentäväksi ja siksi ei-legitimiiksi. (Toivanen 2018, 20-21.)

Etenkin työssä käytettävät, vaikeaksi ja määrältään liian suureksi koetut järjestelmät ilmenivät tutkimuksessa selkeästi työtehtäviksi, jotka monesti koettiin ei-legitiimeksi. Tunnistettiin päällekkäisyyttä, eli samaa asiaa saatetaan raportoida useaan kertaan. Tämä etenkin sai työtehtävän tuntumaan turhalta. Myös tilanteet joissa työtehtävä koettiin sellaiseksi, että se olisi jonkun muun tehtävä, aiheuttivat turhautumisen tunnetta. Kehittämistyö koettiin työksi, jolle ei ole tarpeeksi aikaa, ja joka tuntui hallitsemattomalta, ja siksi se sai myös ei-legitiimejä piirteitä.

Digitaalisuuteen ja järjestelmien käyttöön liittyvä osaaminen nähdään Minna Tiaisen ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan kuuluvan jossain määrin kaikille, mutta syvällisempää osaamista tulisi olla esihenkilötyötä tekevillä. Myöskään ei nähty, että kaikkien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tulisi olla ns. kehittäjiä työssään, perusvalmiudet palvelumuotoiluun tulisi olla kaikilla, jotka ovat tekemisissä digitalisoinnin kehittämisen kanssa. (Tiainen ym. 2021, 147.)

Työmäärä ja sen liialliseksi kokeminen tunnistettiin tutkimuksessa työn hallintaa haittaavaksi tekijäksi. Sosiaali- ja terveysalalla ylikuormittuneimmaksi rooliksi on kuvattu hoitotyön esihenkilön työtehtävää. Työtä on tunnistettu olevan liikaa, ja myöskään esihenkilöiden itsensä asettamat prioriteetit työssä eivät vastaa ajankäyttöön, jota työlle on varattu. Myös työn reaktiivisuus ja työtehtävien laaja sisältö aiheuttavat esihenkilöille kuormitusta ja vaikeutta hallita työtä. Nimenomaan hoitotyön esihenkilöiden ja hoitotyön johtajien työn hallintaa ja rajaamista on tutkittu vähän. (Toivanen ym. 2024, 33.)

Tutkimuksessa ilmeni, että esihenkilöiden työ on reaktiivista, eli asioita hoidetaan sitä mukaa kun niitä eteen tulee. Esihenkilötyössä ei tunnistettu laajasti aitoa mahdollisuutta tai kykyä sitoa johtamisen tavoitteita organisaation strategisiin tavoitteisiin, juurikin työmäärän ja työn reaktiivisen luonteen vuoksi.

Työmäärän ja työn hallintaa tukevaksi tunnistettiin työn aikatauluttaminen ja suunnittelu, ja haittaavaksi silloin, kun nämä eivät onnistu. Tärkeänä työn hallintaa ja omaa hyvinvointia edistävänä asiana tunnistettiin omasta osaamisesta ja työkyvystä huolehtiminen. Tutkimuksessa nousikin esiin työstä palautumisen merkitys. Myönteinen asennoituminen työhön, oman työn hallinta työtä tuunaamalla ja hyvät työyhteisötaidot vahvistavat työhyvinvointia ja työn hallintaa (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 139). Työn aikatauluttaminen ja suunnittelu eivät olleet sidoksissa työkokemusvuosiin, myös lyhyemmän aikaa esihenkilönä toimineet tunnistivat työn tuunaamisen olennaiseksi ja tärkeäksi osaksi työtään. Se, miten esihenkilöt sietivät aikataulujen pettämistä ja suunnitelmien muuttumista, kiinnittyi jonkin verran työkokemukseen. Kokeneemmat esihenkilöt sietivät muutoksia ehkä hieman paremmin, mutta tässä oli yksilökohtaisia eroja niin paljon, että suoraa yhtäläisyyttä työkokemukseen ei voinut vetää.

Hallintakeinoina työn aikatauluttamisen lisäksi tutkimuksessa nousi esiin priorisointi ja delegointi. Näiden hallintakeinojen käytössä parhaiten onnistuvat tutkimuksen mukaan kokeneet esihenkilöt, jotka luottavat kollegoihinsa ja alaisiinsa, ja jotka kokevat työtehtävänsä selkeiksi, ilman päällekkäisyyttä esim. oman esihenkilön työtehtävien kanssa. Ylipäätään voi sanoa, että esihenkilöt jotka nauttivat niin esihenkilönsä kuin alaistensa luottamusta, kokivat työmäärän hallintakeinojen käytön helpompana.

Organisaation tuki oli tärkeä työn hallinnan edistäjänä, mutta organisaatio toimintaympäristönä asetti myös haasteita esihenkilöiden työn hallinnalle silloin, kun siinä tunnistettiin puutteita. Organisaatiolta odotetaan tukea monin tavoin. Tutkimuksen mukaan tuki liittyi mm. työaikoihin, työmäärään, ohjeisiin, asiantuntija-apuun, kehittymismahdollisuuksiin, vaikuttamismahdollisuuksiin, joustavuuteen ja saatuun konkreettiseen apuun ja sosiaaliseen tukeen. On tutkittu, että johtamistaidot kehittyvät pääosin kokemuksen myötä, oppimalla

tilanteista sitä mukaa, kun niitä eteen tulee. Eritoten haastaviksi koetut tilanteet ovat opettavaisimpia. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa henkilöstöön liittyvien ongelmien ratkaisut, kehittämisvastuu, ylempää tulevat vaatimukset aikaansaada muutoksia esim. uudistuksien käynnistäminen, työhön liittyvät paineet ja työn aiheuttama kuormitus. (Mäki 2022, 50.) Kohdeorganisaatiossa, ja hyvinvointialueilla yleensäkin, nämä tilanteet ovat kaikki varsin ajankohtaisia päivittäisessä työssä, joka lisännee hallinnan menettämisen tunnetta.

Merkittävin työn hallintaa edistävä tekijä, oli organisaatiossa työskenteleviltä saatu sosiaalinen tuki. Näitä tuen antajia olivat kollegat, esihenkilöt, työntekijät ja eri asiantuntijat. Työssä saatu sosiaalinen tuki oli tutkimuksen perusteella suurin työhyvinvointia ylläpitävä asia. Työhyvinvoinnin tuleekin olla organisaatiossa tunnistettu tekijäksi, jonka avulla organisaation tavoitteet saavutetaan ja sitä tulee tietoisesti johtaa. Työhyvinvoinnin tukeminen ei ole yksiselitteistä ja helppoa aina, esimerkiksi työn sisältöön vaikuttavat toimenpiteet voivat olla positiivisia, lisäten sopivasti haasteita ja mielekkyyttä, tai toisaalta negatiivisia aiheuttaen paineita ja lisätä työn kuormittavuutta. Myöskään ylhäältä annetut hyväksi tarkoitetut johtamiskäytännöt eivät ole automaattisesti kaikille sopivia, vaan niissä on huomioitava kyseisen työpaikan toiminta, toimintaympäristö jne. Tärkeää on kuitenkin, että työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin suunnataan resursseja ja niihin sitoudutaan organisaation joka tasolla. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 138.)

Vaikuttamismahdollisuudet tunnistettiin sekä työn hallintaa haittaavana, jos ne koettiin puutteellisiksi, että työn hallintaa parantavana, jos niitä edistetään. Etenkin organisaatioissa, joissa esihenkilö ei ole läsnä koko ajan, esihenkilön tulisi luottaa työntekijöihinsä ja heidän ammattitaitoonsa, sillä kontrollointi liiallisena koetaan kuormittavana. Esihenkilöltä toivotaan määrätietoisuutta, selkeää vastuunjakoa ja tehokasta työn koordinointia ja viestintää. (Köykkä ym. 2023, 29.) Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt tekevät lähes kaikki esihenkilötyötä osin etänä tai heidän johtamansa yksiköt ovat hajallaan, ja sama pätee heidän esihenkilöihinsä. Tämä asettaa vaatimuksia heidän omalle johtamiselleen, mutta myös odotuksia johdettavana olemiselle. Esihenkilöt jotka kokivat, että vastuu ja valta eivät olleet tasapainossa, eivät kokeneet työtyytyväisyyttä.

Vaikutusvallan tunnetta on tutkittu, ja se ei ole ainoastaan työtehtäviin, työmäärään, työn laatuun tai työn ajoittumiseen liittyvää, vaan se on myös kuulluksi tulemisen kokemusta, mahdollisuutta vaihtaa näkemyksiä, mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Vaikutusvallalla on merkitystä ammatti-identiteetille, omalle itsetunnolle ja omanarvontunnolle. Kun kokee voivansa vaikuttaa, kokee olevansa aktiivinen toimija. Jos työssä joutuu rooliin, jossa joku muu kohdistaa toimia itseen, tulee tunne passiivisena objektina olosta. Voidakseen olla

aktiivinen subjekti passiivisen objektin sijasta, tulee olla mahdollisuus vaikuttaa eli saada vaikutusvaltaa työhönsä, jolloin työn hallinta parantuu. (Toivanen ym. 2024, 34-35.)

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

”Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto.” Edellä lainatun Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön -ohjeen mukaisen periaatteen tulee ohjata koko tutkimusprosessia. Menetelmien niin tiedonhankinnassa, tutkimuksessa kuin arvioinnissakin tulee täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit ja olla eettisesti kestäviä. Muiden tutkijoiden ansiot tulee tunnustaa ja heidän saavutuksiinsa tulee viitata asianmukaisesti. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimusluvat tulee hankkia asianmukaisesti ja yhteistyökumppaneiden kanssa tulee sopia toimintatavoista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-12.)

Tutkimuksen tiedonhankinnan tulee perustua alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja sen tuntemukseen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin. Tiedonhankinta sisältää myös oman tutkimuksen analysoinnin. Tutkimuksella tulee pystyä osoittamaan, että niin tutkimusmenetelmät, tiedonhankinta ja tutkimustulokset ovat johdonmukaisesti hallittu. Tutkimuksen tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimuksen tulee joko tuottaa uutta tietoa, tai esittää miten jo tunnettua tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii myös sen, että tutkija on rehellinen ja kunnioittava muita tutkijoita kohtaan. Tämä osoitetaan asianmukaisin lähdeviittein. Toisten tutkijoiden tuotoksia ei saa plagioida, sepittää eikä vääristellä. Eri mieltä saa olla, mutta kunnioittavasti. (Vilkka 2021, 41-42.)

Tutkimus toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. Teoriatietoa etsittiin ja hyödynnettiin perusteellisesti, asiallisia lähteitä ja etenkin vertaisarvioituja artikkeleita hyödyntäen. Lähdeviittauksissa ja lähdeluettelossa alkuperäiset tekijät on ilmoitettu. Lähteet ovat tarkistettavissa selkeästi ilmoitetuin saatavuustiedoin.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tulee olla avoin ja kontrolloitavissa. Tutkimuksessa tulee tuoda ilmi käytetty rahoitus, mahdollinen salassapitovelvollisuus tai vaitiolovelvollisuus. Tutkittavien anonymiteetti täytyy säilyttää, ja tutkimustuloksia ei saa myöskään esittää niin, että ne voisivat olla jotenkin haitallisia tutkittaville. (Vilkka 2021, 45-46.)

Tähän tutkimukseen ei liity minkäänlaista rahoitusta. Tutkijalle ei kertynyt kuluja. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin ja taattiin anonymiteetti, ja haastateltavien nimiä ei tulla julkaisemaan tai jakamaan missään. Myöskään haastateltavien ikää, sukupuolta ja työtehtävää tutkitussa organisaatiossa ei paljasteta. Edellä mainituista vain työtehtävä on tutkijan tiedossa, sillä työtehtävän selvittäminen oli osa harkinnanvaraista näytettä, kun kohderyhmää koottiin. Tutkimustulokset on julkaistu niin, että yksittäistä haastateltavaa ei voi tuloksista tunnistaa. Haastateltavat on eritelty kirjain-numeroyhdistelmällä, jota on käytetty esim. suorissa lainauksissa. Suorat lainaukset on valittu niin, että niistä ei voi tutkittavaa tunnistaa. Tutkimustuloksista on jätetty jo analyysivaiheessa pois sellaiset asiat, jotka eivät sellaisinaan toisi lisäarvoa itse tutkimukselle, tai jotka voisivat saattaa haastateltavan epämukavaan tilanteeseen.

Tutkimusaineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana ja sen valmistuttua on merkittävä huomioitava asia. Aineisto tulee säilyttää koko prosessin ajan niin, ettei aineisto joudu vääriin käsiin, eikä haastateltavien anonymiteetti vaarannu. Etenkin alkuperäiset haastattelunauhoitteet tai aineistot joista henkilön voi tunnistaa, täytyy säilyttää arkaluontoisena materiaalina. Tutkimuksen valmistuttua voi olla tarkoituksenmukaista säilyttää alkuperäinen aineisto, jotta sitä voisi mahdollisesti hyödyntää haastateltavien luvalla esimerkiksi aiheeseen liittyvissä jatkotutkimuksissa. (Vilkka 2021, 47-48.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi nauhoitettavat haastattelut tuhotaan tutkimuksen valmistuttua. Samoin litteroitu materiaali. Tämä on luvattu haastateltaville haastattelupyynnössä. Haastatteluun on osallistuttu vapaaehtoisesti ja kaikki haastateltavat ovat täysi-ikäisiä.

6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulokset eivät poikkea siitä, mitä jo tiedetään johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Lähes kaikki haastatellut esihenkilöt kokevat työmääränsä suureksi, osaamisensa pääosin hyväksi, ja he kokevat hallitsevansa työnsä. Yleensä heillä on työssään hallinnan tunne. Työ on mielekästä, ja pääosin koetaan, että omalta esihenkilöltä ja kollegoilta saa tukea. Tärkeimpinä työkaluina työn hallinnassa on priorisointi, aikatauluttaminen ja työn suunnittelu.

Hankkeet ja kehittäminen olivat aiheita, jotka herättivät haastatelluissa tunteita, ja selvitystä siitä, miksi tiedonkulku tämän aiheen tiimoilta ei tunnu organisaatiossa etenevän lähiesihenkilöille ja henkilöstölle asti, kaivataan. Yleinen mielipide oli, että työtä ja palveluja tulee kehittää, mutta tunnistettavissa oli, että jonkunlainen viestinnällinen este asiassa on jossain kohtaa organisaatiota, sillä kun esim. kehittämishanke tulee toteutukseen, sen koetaan monesti tulevan ns. pyytämättä ja yllättäen. Kuitenkin monissa hankkeissa on henkilöstöä mu-

kana kehittämistyössä, hankkeista informoidaan laajasti ja moneen kertaan matkan varrella. Ehkä ei osata tunnistaa mikä asia koskettaa omia palveluita, ja siksi asiat tuntuvat yllättäviltä, kun ne tuodaan palvelutuotantoon. Tai ehkä viestintää ei osata suunnata oikein. Hankerahoituksella tehtävä kehittäminen on tärkeää, jotta toimintaa saadaan kehitettyä, ja siksi tämä ”blokki” tulisi saada purettua.

Organisaatiossa olisi hyvä selvittää, onko esihenkilötyötä tekevien työnjaot ja tehtävänkuvat selkeitä, ja tehdäänkö päällekkäistä tai ei-legitiimiltä tuntuvaa työtä minkä verran. Se, että työtä priorisoidaan, keskeytykset hallitaan ja oma työ osataan tehdä näkyväksi tukevat työn hallintaa ja kirkastavat työn ydintä (Toivanen 2018, 29), mutta silloin täytyy varmistaa, että esihenkilöillä on tiedossa työnsä ydin ja selkeys siitä, mikä työssä on tärkeintä, jotta priorisointi onnistuu. Esihenkilöiden työmäärä on suuri, ja ehkäistäkseen työuupumusta organisaatiossa olisi tarpeen tarkastella asiaa.

Esihenkilöiden osaamisen tunnistamista ja työn hallintaa tukemaan organisaatiossa on tehty Esihenkilöiden työhyvinvointisuunnitelma syksyllä 2024. Tämän suunnitelman käyttöönotto ja sen tuomat edut olisivat organisaation sisällä hyvä selvityksen aihe. HR-palveluiden tuottama tuki koettiin erittäin tärkeäksi, etenkin HR-radio. Kulloisenkin HR-radion asialistaa toivottiin saatavan jälkikäteen tiedostona esihenkilöiden näkyville, jotta aiheiden ja tietojen etsiminen olisi helpompaa ja nopeampaa.

Organisaatiossa käytössä olevat monet järjestelmät puhuttivat myös paljon haastateltavia, etenkin kokemukset siitä, että järjestelmät eivät ole tarpeeksi integroituneita keskenään tai niitä oli liikaa. Tietojohtamista kehitetään organisaatiossa aktiivisesti, ja joihinkin haasteisiin on jo haastatteluiden pitämisen jälkeen parannuksia saatu. Järjestelmiin liittyvät haasteet on organisaatiossa tunnistettu, ja ne ovat organisaatiossa tärkeä kehittämisen kohde johon panostetaan.

Vaikeaksi koettu henkilöstöjohtaminen olisi kannattavaa ottaa osaamisen johtamisen kehittämiskohteeksi. HR-palveluiden tuottama tuki ja apu auttavat asioiden selvittelyssä ja eteenpäin viemisessä, mutta haastaviksi koetuissa henkilöstöjohtamistilanteissa esihenkilöt kokevat olevansa usein varsin yksin, ja näissä tilanteissa osaamisvajetta tunnistetaan ja se aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, ja siten vaikuttaa hallinnan tunteeseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti.

Esihenkilöiden osaamista etenkin henkilöstöjohtamisosaamisen näkökulmasta olisi hyvä tutkia lisää, sillä se koettiin lähes kaikkien tutkittavien mielestä vaikeimpana osa-alueena työssä. Vaikutti siltä, että työkokemus oli merkittävin tätä osaamista tukeva tekijä, mutta olisi mielenkiintoista tietää, onko työkokemuksen merkitys todella niin suuri, ja kuinka paljon

yksilöllisillä ominaisuuksilla ja henkilöstöjohtamisosaamista tukevilla koulutuksilla on merkitystä. Henkilöstöjohtaminen on usein reaktiivista ja tilanteita on vaikea suunnitella etukäteen, joka varmasti osaltaan vaikeuttaa sitä. Myös alalla tunnistettu kriittinen suhtautuminen esihenkilötyöhön tuo oman haasteensa, sillä alaisilta saatu kritiikki heikentää työssäjaksamista. Meidän kaikkien olisikin hyvä muistaa, että jos laivan kippari voi hyvin, on laivassa turvallisempi kaikkien seilata, ja todennäköisemmin saavutamme yhteisen määränpäämme.

Lähteet

Autioniemi, J., Mäntylä, N., Kosonen, J., Partinen, H. & Pernaa, H-K. 2021. Muuttuva julkinen hallinto ja työelämäkompetenssien suuntaviivat suomalaisessa korkeakoulutuksessa. Hallinnon tutkimus 40, 2/2021, 94–110. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.37450/ht.95637

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja Kieli 39:1 (2019), 3-21.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Hökkä, p., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: University Printing House.

Järvensivu, T. & Törnroos, J-Å. 2010. Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. Industrial Marketing Management 2010/39, 100-108.

Kallio, H., Suhonen, M. & Wiik, H. 2021. Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 58(2), 158-169. Viitattu 3.12.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.23990/sa.86077

Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus Vol 34 Nro 2 (2015), 162-172. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.37450/ht.143843

Keva. 2023. Tutkimukset, tilastot ja ennusteet. Eläköitymisennuste 2022-2041. Viitattu 12.11.2023. Saatavissa: https://www.keva.fi/uutishuone/tutkimukset-tilastot-ja-ennusteet/

Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. 2023. Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. Hallinnon tutkimus Vol 42 Nro 3 (2023), 360-375. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.37450/ht.116636

Kymenlaakson hyvinvointialue. 2023a. Tietoa hyvinvointialueesta. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa: https://kymenhva.fi/hyvinvointialue/tietoa-hyvinvointialueesta/

Kymenlaakson hyvinvointialue. 2023b. Organisaation sisäinen kysely.

Kymenlaakson hyvinvointialue. 2022. Kymenlaakson hyvinvointialuestrategia. Viitattu 15.10.2023. Saatavissa: file:///C:/Users/aalto_an/Downloads/Kymenlaakson-hyvinvointialueen-strategia_Aluevaltuusto_27.9.2022_%C2%A769.pdf

Köykkä, K., Vähäsantanen, K. & Lemmetty, S. 2023. Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa - Intuitiolla mennään ja verkostoissa johdetaan. Aikuiskasvatus, 43(1-2), 26–41. Viitattu 3.12.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.33336/aik.126075

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa - Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Hallinnon Tutkimus 35, 4/2016, 287–303. Viitattu 15.10.2023. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287?acceptCookies=1

Larjovuori, R-L., Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Työelämän tutkimus Vol 22 Nro 2 (2024), 136-168. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.37455/tt.131483

Laulainen, J., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 151-178.

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M. & Feldt, T. 2021. Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin. Työelämän tutkimus Vol 19 Nro 2 (2021), 197-221. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.37455/tt.99646

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkelä, L. & Uotila, T-P. 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa Viitala, R. & Järlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.

Mäki, A. 2022. Organisaatio johdon ammatillisen kehittymisen ohjaajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 9(1), 48–58. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa: https://journal.fi/akakk/article/view/114843

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf

Peltomäki, H., Kuha, S. & Kanste, O. 2023. Hoitotyön johtajien kokemuksia sosiaalisesta tuesta johtamistyölle sairaalaorganisaatiossa. Hoitotiede 2023, 35 (3), 224-239. Viitattu: 2.12.2024. Saatavissa: https://journal.fi/hoitotiede/article/view/137291/85380

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Porvoo: Edita, Bookwell Oy

Saranto, K., Kinnunen, U-M., Jylhä, V. & Kivekäs, E. 2020. Digitalisaatio ja sähköiset palvelut uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 179-214.

Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. 2023. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? Työelämän tutkimus 21 (2) 2023, 239-266. Viitattu 4.11.2023. Saatavissa: https://doi.org/10.37455/tt.115055

Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisten ymmärtäminen organisaatiossa. Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293, 92-109. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Tiainen, M., Ahonen, O., Hinkkanen, L., Rajalahti, E. & Värri, A. 2021. The definitions of health care and social welfare informatics competencies. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 13(2), 147–159. Viitattu 2.12.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.23996/fjhw.100690

Toivanen, M. 2018. Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua? Ei-legitiimi työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 16 (1) 2018, 19-32. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa: https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85265/44250

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K. & Laitinen, J. 2024. Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. Työelämän tutkimus 22 (1) 2024, 31-58. Viitattu 30.11.2024. Saatavissa: https://doi.org/10.37455/tt.130174

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 12.11.2023. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 13.10.2023. Saatavissa: https://tem.fi/tyoelama-2020-2013-2019-

Valtioneuvosto, työolobarometri https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf

Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Peruskysymykset

- Mikä on työtehtäväsi?
- Kuinka kauan olet toiminut tässä tehtävässä esihenkilönä? Entä kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä sote-työurasi aikana?
- Kuinka paljon sinulla on alaisia?
- Miten johtamasi työntekijät/ yksiköt ovat sijoittuneet? (samassa paikassa kaikki, useita yksiköitä, eri kaupungeissa, etänä?)
- Oletko saanut mielestäsi riittävästi perehdytystä tehtävääsi?
- Onko sinulla mahdollisuus etätyöskentelyyn?

Työn hallinta

- Onko sinulla aikaa työsi suunnittelulle? Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa omaan työpäivääsi ja esim. sen aikataulutukseen?
- Onko sinulla aikaa työn/ henkilöstön toimintojen kehittämiselle?
- Hallitsetko käyttämäsi järjestelmät hyvin ja tukevatko ne työtäsi?
- Osaatko oman työsi hyvin?
- Onko työssäsi usein stressaavia tilanteita? Miten selviydyt niistä?
- Koetko sosiaalisen kanssakäymisen työssä helpoksi, vaikka olisi vaikeitakin aiheita, vai onko se joskus haastavaa? Mikä auttaa haastavissa tilanteissa?
- Mitkä yksittäiset asiat ovat parasta työssäsi?
- Mitkä työnantajan tarjoamat asiat tukevat sinua työssäsi eniten?
- Mikä työssäsi on vaikeinta?
- Koetko hallitsevasi työsi? Jos koet, miten se näyttäytyy?
- Mikä auttaisi hallitsemaan työn paremmin?

Liite 2. Saatekirje haastateltaville

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan ylemmän AMK:n koulutuksessa Sosiaali- ja terveysalan uudistavaa johtamista. Teen opinnäytetyön organisaatiomme antamasta aiheesta, joka on Esihenkilön työn hallinta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa organisaatiollemme tietoa esihenkilötyön kehittämisen tueksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät estävät esihenkilöiden työn hallintaa ja hallinnan tunnetta, ja miten esihenkilöiden työn hallintaa voisi parantaa. Aihe opinnäytetyölle on saatu hyvinvointialueen HRD-palveluilta.

Pyydän sinua haastateltavaksi aiheeseen liittyen. Haastattelut toteutetaan kahdenkeskisinä teemahaastatteluina sellaisena aikana ja sellaisessa paikassa, joka sinulle sopii. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne. Itse haastatteluun kuluu aikaasi noin tunti. Haastateltavia on useita, jotta saisin aiheesta laajemman näkemyksen, ja jotta tutkimuksen tulokset ovat luotettavampia.

Haastatteluista tallennetaan äänitallenne luvallasi. Mitään henkilötietojasi ei tuoda esiin missään vaiheessa opinnäytetyöprosessia. Tulokset raportoidaan niin, että ketään ei voi tunnistaa. Opinnäytetyön valmistuttua hävitän keräämäni aineiston.

Pyydän sinulta suostumusta haastatteluun. Pyydän ilmoittamaan minulle mieluiten sähköpostilla suostumuksestasi, jonka jälkeen olen sinuun yhteydessä, jotta voimme sopia haastatteluajasta. Haastattelut suorittaisin mielelläni helmikuun 2024 loppuun mennessä.

Tämän viestin liitteenä on opinnäytetyön suostumuslomake, jolla annat luvan haastattelulle ja tiedon keruulle opinnäytetyötä varten. Suostumuslomake allekirjoitetaan haastattelun yhteydessä.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää, vastaan mielelläni ja tarkennan asiaa.

Ystävällisin terveisin

Anu Aalto