

ENSIHOITOALAN JOHTAMINEN TULEVAISUUDESSA

Kuinka luoda ensihoidon työyhteisöstä sitoutunut ja tyytyväinen?

Kirsi Rautio & Miika Tantarimäki
Opinnäytetyö ylempi AMK
Syksy 2025
Akuutti- ja ensihoidon kehittäminen ja johtaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu, Akuutti- ja ensihoidon kehittäminen ja johtaminen

Tekijät: Kirsi Rautio & Miika Tantarimäki

Opinnäytetyön otsikko: Ensihoitoalan johtaminen tulevaisuudessa -

Kuinka luoda ensihoidon työyhteisöstä sitoutunut ja tyytyväinen?

Työn ohjaajat: Raija Rajala & Petri Roivainen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2025

Sivumäärä: 53 + 3 liitettä

Tutkimusten mukaan ensihoitoalalla koetaan tarvetta kehittää alan johtamista. Huono johtaminen heikentää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja lisää vaihtuvuutta. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan. Työn tavoitteena oli kehittää tulevaisuuden ensihoitoalan johtamista vahvistamaan työyhteisön työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta.

Tietoperusta koottiin ensihoitoalaa koskevista tutkimuksista sekä kansallisista ja kansainvälisistä johtamistutkimuksista tyytyväisyyden ja sitoutumisen kontekstissa. Tyytyväisyys ja sitoutuneisuus vähentävät poissaoloja sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Pysyvyys turvaa ensihoidon resursseja sekä palveluiden jatkuvuuden myös poikkeusoloissa. Tulevaisuuden megatrendit kuten digitaaliset johtamisen ratkaisut ja tekoälyn hyödyntäminen huomioitiin myös tietoperustassa. Lisäksi tietoperustassa käsitellään uusien sukupolvien työelämän arvoja ja asenteita sekä muuttuvia tarpeita tulevaisuuden ensihoitotyössä sekä johtamisessa.

Tutkimus toteutettiin kahden kierroksen Delfoi-tulevaisuuden tutkimuksena. Ensimmäisellä kierroksella selvitettiin ensihoitoalan asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden johtamisesta ja toisella kierroksella samoille asiantuntijoille esitettiin väittämiä ensimmäisen kierroksen vastausten perusteella. Tutkimuksen tulokset koottiin toisen kierroksen vastausten perusteella.

Vuonna 2035 ensihoitoala vaatii uudenlaista johtamista. Hyvän lähijohtajan merkitys korostuu, lähijohtajilla tulee olla suurempi vaikutusvalta oman alueen asioihin ja ylemmän johdon tulee luottaa heihin. Tulosten mukaan henkilöstön tasa-puolinen kohtelu ja toimiva palautekulttuuri on tärkeää. Ensihoitoalalla tarvitaan tulevaisuudessa rehellistä, luotettavaa, oikeudenmukaista sekä ihmiskeskeistä johtamista. Tyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäämiseksi henkilöstön hyvinvoinnin tulee olla organisaation keskeinen arvo. Henkilöstöä tulee lisäksi osallistaa, tarjota aitoja vaikutusmahdollisuuksia sekä mahdollistaa yksilöllisiä urapolkuja.

Tulevaisuudessa olisi syytä vielä tutkia tarkemmin ikäjohtamista ja sen eroja eri ikäluokkien välillä sekä millaista operatiivisen johtamisen kehitystä ensihoidossa tulevaisuudessa tarvitaan henkilöstön hyvinvoinnin sekä tyytyväisyyden ja sitoutumisen vahvistamiseksi. Tulisi myös selvittää miten operatiivisen henkilöstöjohtamisen ja hallinnollisen henkilöstöjohtamisen yhteistyöllä voidaan saavuttaa yhteinen tavoite.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master`s degree Program in Development and management of acute and emergency care

Authors: Kirsi Rautio & Miika Tantarimäki

Title of thesis: Future leadership in emergency care - How to create a committed and satisfied emergency care work community?

Supervisors: Raija Rajala & Petri Roivainen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2025

Number of pages: 53 + 3 appendices

Studies highlight the need to improve leadership in emergency care. Poor leadership negatively affects staff satisfaction and commitment. This work aimed to identify future leadership needs in the paramedic sector to help build a more satisfied and engaged workforce.

The knowledge base includes research from both paramedic-specific and broader leadership studies focusing on satisfaction and commitment—key factors in reducing absenteeism and turnover. Retention is crucial for maintaining emergency care services especially during crises. The study also considers future megatrends like digital management tools and AI as well as the values of new generations and the evolving demands of paramedic work and leadership.

The study was carried out as a two-round Delphi Future Study. In the first part the views of experts were explored and in the second part the same experts were asked to make statements based on the answers to the first round. The results of the survey were compiled based on the answers to the second round.

By 2035 emergency care will require a new kind of leadership. Local managers will play a more influential role and senior leadership must place greater trust in them. Key values will include honesty, reliability, fairness and a human-centered approach. Equal treatment and a strong feedback culture will be essential. To boost staff satisfaction and commitment organizations must prioritize employee well-being offer genuine opportunities for involvement and support individual career development.

Future research should explore age management and the differences between age groups to better understand what kind of operational leadership development is needed to enhance staff well-being, satisfaction and commitment. It's also important to examine how operational and administrative HR management can collaborate effectively to achieve shared goals.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	5
2 JOHTAMINEN ENSIHOITOALALLA.....	7
2.1 Hyvän johtamisen taito	7
2.2 Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ensihoitoalalla.....	9
2.3 Milleniaalien ja z-sukupolven odotukset työelämältä	11
2.4 Ensihoitoalan tulevaisuuden vaatimukset sekä johtamisen muutokset.....	13
2.5 Tulevaisuuden haasteet ensihoidossa	15
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	18
4.1 Tutkimuksen eteneminen	19
4.1.1 Ensimmäinen tutkimuskierros.....	20
4.1.2 Toinen tutkimuskierros	21
5 TUTKIMUSTULOKSET	22
5.1 Ensihoitoalan johtamisen tarpeet tulevaisuudessa	22
5.2 Ihmisten johtaminen ensihoitoalalla tulevaisuudessa	25
5.3 Tyytyväisen ja sitoutuneen työyhteisön luominen vuonna 2035.....	26
6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
7 POHDINTA JA SKENAARIO VUODELLE 2035	33
7.1 Skenaario vuodelle 2035.....	36
7.2 Tutkimuksen eettisyys	38
7.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	40
7.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	42
LÄHTEET	44
LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Hannulan (2021) tutkimustulokset osoittavat ensihoitajien olevan jokseenkin tyytyväisiä työhönsä, mutta kokevat tyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä puutteet johtamisessa. Vastaajat kuvasivat johtamista välinpitämättömäksi ja kuuntelemattomaksi eikä johtajilta saatu riittävästi tukea. Specchia ym. (2021) mukaan johtaja ja johtaminen ovat avainasemassa tyytyväisen ja hyvinvoivan terveydenhuollon organisaation luomisessa.

Johtajan rooli on merkittävässä asemassa hoitajien aikeisiin vaihtaa työpaikkaa tai jatkaa nykyisessä työssään. Noin puolet kaikista työntekijöistä osoitti halukkuutta työpaikan vaihtoon, mutta esihenkilönsä toimintaan tyytyväisten keskuudessa vaihtohalukkuus oli huomattavasti vähäisempää (34 %). (Dimitrelis, Duffield, Roche & Frew 2015.) Johtamisen merkitys korostuu myös työhön sitoutumisessa. Tilastokeskuksen työolotutkimus (1977–2018) osoittaa selkeän yhteyden esihenkilön toiminnan ja työntekijöiden sitoutumisen välillä. (Keyriläinen, Pärnänen & Sutela 2019).

Ensihoidon tehtäväkenttä on muuttunut, joka johtuu ainakin osittain suurten ikäluokkien ikääntymisestä, terveydenhuollon palveluiden supistamisesta sekä muista palvelurakenteiden muutoksista, jossa ensihoito korvaa muita resursseja. Muutoksia tarvitaan, jotta lisääntyneestä työmäärästä huolimatta palvelu voidaan taata kansalaisille. (Kuisma & Hoppu 2022.) Uuden lakiesityksen mukaan hyvinvointialueiden on kyettävä turvaamaan toiminta niin normaali kuin poikkeusoloissa sekä parantamaan yhteistyötä puolustusvoimien kanssa. Esityksen mukaan ensihoidon resursseja olisi hyvä ylläpitää yli normaalien resurssien poikkeusoloihin varautumisen kannalta. (STM 2025.) Näissä yhdistyvät sekä ennakoitavat megatrendit mutta myös maailmantilanteesta johtuvat yllättävät kriisit, jotka molemmat muokkaavat omalla tavallaan työelämän kenttää ja vaativat kehitystoimintaa (Työterveyslaitos 2022).

Henkilöstön sitouttaminen on yksi ratkaisu palveluiden turvaamiselle ja jatkuvuudelle sekä varautumisen vahvistamiseksi. Ongelmana näyttäytyy kuitenkin työelämän arvomuutokset, kuten uusien sukupolvien työhön hakeutumisen syyt ja

yhteensovittaminen siviilielämän kanssa sekä suurten ikäluokkien ikääntyminen, joka puolestaan näyttäytyy kasvavana rekryointitarpeena. (Kovalainen 2017, 22–27.) Nämä ongelmat eivät koske pelkästään ensihoitoa vaan ovat osa suurempaa kansallista haastetta sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Hoitoalan kokiessa suuria muutoksia palveluiden muuttuessa, hyvinvointialueiden rakentuessa sekä väestön ikääntyessä, myös johtamisen tulee kehittyä. Aiemmat johtamisen suuntaukset ovat uuden sukupolven mielestä vanhanaikaisia ja työntekijöiden hyvään johtamiseen tarvitaan uudenlaisia menetelmiä. Tulevaisuuden johtajan tuleekin ajatella johtamista uudelleen ja kehittää uusia, työntekijälähtöisiä ratkaisuja. Uudet sukupolvet kaipaavat ihmisläheistä johtamista. (Työterveyslaitos 2020). Digitalisaation hyödyntäminen sekä uusien sukupolvien arvomaailman ymmärtäminen on tärkeää. Tulevaisuuden johtajien tulee myös huomioida entistä johdonmukaisemmin ja monipuolisemmin työntekijöidensä yksilöllisyyttä ja erilaisuutta (Työterveyslaitos 2025).

Erilaisten johtamisen menetelmien vaikutus työntekijöihin tulee ymmärtää ja mahdolliset puutteet on tunnistettava. Johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä organisaation menestystä. Tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö vähentää sairauspoissaoloja sekä henkilöstön vaihtuvuutta ja tämän kautta vähentää syntyviä kuluja. Hyvä johtaminen lisää hoitajien tyytyväisyyttä työhönsä sekä vahvistaa halua jatkaa nykyisessä työssään. Työpaikat, jotka tarjoavat työntekijöilleen hyvää johtamista, menestyvät parhaiten kilpailussa työntekijöistä (Zhang 2023).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoidossa tarvitaan. Työn tavoitteena oli kehittää tulevaisuuden ensihoitoalan johtamista vahvistamaan työyhteisön tyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta.

2 JOHTAMINEN ENSIHOITOALALLA

Tietoperustaa varten tiedonhakua on tehty keskeisiä termejä hyödyntäen Medic-, Cinahl-, Google Scholar-, ScienceDirect- ja PubMed tietokannoista sekä aiheeseen liittyviä kirjahakuja kirjastopalveluiden kautta. Hakusanoina tiedonhauissa käytettiin termejä johtami*, tulevaisuuden johtami*, tyytyvä*, ensihoito*, sitoutu*. Kansainvälisissä tietokannoissa käytettiin hakusanoja leadership*, lead*, manage*, future leader*, future manage*, paramedic*, EMT, EMS, engagemen* ja satisfaction*. Lisäksi hakusanoja yhdisteltiin käyttämällä AND tai OR termejä. Tiedonhakua suoritettiin myös selaamalla aiheeseemme sopivien artikkeleiden lähdeluetteloja manuaalisesti. Tiedonhaun luotettavuuden lisäämiseksi käytettiin informaation apua. Aineisto pyrittiin keräämään tuoreista julkaisuista, mutta esimerkiksi johtamiseen liittyvää teoriaa ei rajattu julkaisu vuosien perusteella. Ensihoitoalaa koskevissa tutkimuksissa olemme käyttäneet kotimaisia tutkimuksia vertaamaan tämänhetkistä tilannetta kansallisesti. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa tietoperustassa tarkastellaan tulevaisuuden johdettavia, tulevaisuuden johtamista, ensihoidon johtamista sekä johtamisen vaikutusta työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä johtamista tulevaisuuden työelämässä.

Tässä työssä johtamista käsitellään ihmisten johtamisen näkökulmasta. Ensihoitoalalla on tutkittu paljon operatiivista johtamista ja sen vaikutuksia eri tekijöihin. Tässä työssä johtamista käsitellään ainoastaan henkilöstön hallinnollisen johtamisen näkökulmasta. Ensihoidon johtajilla tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, jotka toimivat ensihoidon organisaatiossa esihenkilöroolissa ja joilla on alaisinaan ensihoitajia. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi osastonhoitajat, kenttäjohtajat, ensihoitopäälliköt ja muut ensihoitoalan päällikkötehtävät.

2.1 Hyvän johtamisen taito

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Älykäs johtaminen yhdistää ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen yhdeksi kokonaisuudeksi (leaderment). Johtamisen

perustehtäviä ovat organisointi, suunnittelu, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu sekä päätöksenteko. Älykäs johtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa johtamisen perustehtäviin, jossa kohteena on joko asiat tai ihmiset. (Sydänmaalakka 2024, 23–31.) Työterveyslaitoksen asiantuntija Krista Pahki on tiivistänyt hyvän johtamisen kolmeen k:hon: kysy, kuuntele ja kannusta (TTL 2017). Hyvän johtajan on oltava aito, empaattinen ja tunneälyltään osaava luodakseen vahvan yhteyden johdettavien kanssa. Johdettavien on kyettävä luottamaan johtajaansa, jotta he olisivat valmiita seuraamaan häntä. (HBR, 2023.)

Useammassa tutkimuksessa kuten Duffieldin ym. (2015) sekä Vargan ym. (2023) todetaan, että hoitajien mielestä johtajan tärkein ominaisuus on ihmissuhdetaidot. Näitä pidettiin tärkeämpinä kuin mitään muita taitoja ja ominaisuuksia. Lisäksi tasa-arvoinen kohtelu, aito välittäminen ja läsnäolon merkitys korostuivat työntekijöiden hyvinvoinnissa. Nämä kaikki elementit luovat luottamussuhdetta johtajan ja alaisen välillä ja luottamus on avain arvostuksen tunteen luomiseen. (Ikonen, 2015; Specchia ym. 2021; Toivainen, 2019.)

Ensihoitajille suunnatun tutkimuksen mukaan ensihoitajat kokivat epävarmuutta, luottamuksen puutetta sekä ahdistusta työssään. Syynä tähän koettiin epäjohtonmukainen johtaminen sekä läpinäkyvyyden puute organisaation toimintakulttuurissa. Vastaajat toivoivat, että organisaation johto ymmärtäisi ja huomioisi ensihoidon erityispiirteet päätöksenteossa, kohdistaisi resursseja tehokkaammin työkuorman vähentämiseksi ja palvelutuotannon turvaamiseksi sekä mahdollistaisi vuoropuhelun päätöksentekijöiden kanssa. Ensihoitajat toivovat osallistavaa ja empaattista johtamista, joka perustuu rehelliseen vuoropuheluun sekä kuuntelemaan asenteeseen. (Eaton-Williams & Williams, 2022)

Italiassa tehdyssä tutkimuksessa vertailtiin eri johtamistyylien vaikutusta tyytyväisyyteen työtä kohtaan hoitoalalla. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että transformationaalisella johtamistyyllillä oli selkeästi paras vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisessä. (Specchia ym. 2021.) Transformationaalinen johtaja on ennakkoiva, luova, motivoiva, sitouttava sekä avoin uusille ideoille. Hän huomioi johdettavat yksilöllisesti, pyrkien löytämään alaistensa henkilökohtaiset vahvuudet tukien niitä. Johtaminen on kannustavaa, valmentavaa sekä inspiroivaa ja sen tavoitteena on saada johdettava suoriutumaan parhaimmalla tasollaan, usein

jopa tasolla, jota johdettava ei itse edes tiennyt olevan. (Management Institute of Finland 2016; Lämsä & Hautala 2004, 241.) Erilaisia vuorovaikutustaitoja sekä transformationaalista johtamistyyliä yhdistämällä saavutetaan positiivinen vaikutus hoitajien kokemaan tyytyväisyyteen työtä kohtaan. Tämä tieto on tärkeä, sillä tiedetään, että uudet sukupolvet suosivat esihenkilöitä, jotka johtavat ihmisläheisesti. (Jankeľová & Joniaková 2021).

2.2 Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ensihoitoalalla

Ensihoitoalan tutkimusten mukaan alalla esiintyy tyytymättömyyttä työtä kohtaan. Vuonna 2021 tehdyn tutkimuksen mukaan 71 % vastaajista koki olevansa vähintäänkin jokseenkin tyytyväisiä työhönsä. Vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa on selvinnyt, että ensihoitoalalla olevista vähintään 70 % on miettinyt alanvaihtoa ja heistä 22 % on miettinyt alanvaihtoa vähintään viikoittain. Tutkimuksissa on noussut esille, että työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista tukee ja vahvistaa hyväksi koettu johtaminen. (Hannula 2021; Katela 2020) Samansuuntaiset tulokset saatiin verrattaessa esihenkilöltä saadun tuen merkitystä työn vaihtoaluihin, vain 34 % esihenkilön toimintaan tyytyväistä halusi vaihtaa työpaikkaa (Keyriläinen, Sutela & Pärnänen 2019, 325). Kansainvälisessä tutkimuksessa vastaava prosentti on ollut noin 45 % luokkaa (Hongyan ym. 2024).

Työhön tyytyväisyydellä tarkoitetaan tilaa missä työntekijä on kokonaisvaltaisesti tyytyväinen omaan tilanteeseensa työelämässä. Tähän kuuluu esimerkiksi työlolot, johtaminen, vaikuttamismahdollisuudet ja työn joustavuus. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2024.) Tutkimusten mukaan hoitoalalla korkea työtyytyväisyys on merkittävä tekijä sairaanhoitajien työssä pysymiseen (Heikkilä ym. 2020). Vastaavanlaisia tuloksia antaa vuonna 2022 tehty tutkimus, jonka mukaan sairaanhoitajien tyytymättömyys työtä sekä organisaatiota kohtaan näkyi negatiivisesti työhön sitoutumisessa (Hakalahti & Karhinen 2022).

Työhön tyytyväisyydellä on positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen sekä työn tehokkuuteen. Työhönsä tyytyväiset eivät myöskään harkitse työpaikan vaihtoa yhtä herkästi kuin tyytymättömät. (Hakanen & Schaufeli, 2012, 416–417)

Työntekijän psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen on yksi tyytyväisyyttä lisäävä osa. Ihmisen kolme psykologista perustarvetta ovat autonomian tunne, kyvykkyyden tunne sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Tutkimusten mukaan näiden kolmen perustarpeen huomioiminen lisää työhön tyytyväisyyttä ja sitä kautta työn imua sekä työhön sitoutumista. (Hakanen 2009, 12; Martela 2021.)

Työhön sitoutumisella tarkoitetaan psykologista tilaa, jossa tarkastellaan työntekijän suhdetta organisaatioon ja sen jäsenenä pysymiseen. Sitoutumista on kuvattu myös voimana, joka ajaa yksilön toimintatapaa jonkin kohteen kannalta. (Herscovitch & Meyer 2001; Hellström 2020, 15) Sitoutuminen on sekä organisaation, että työntekijän yhteinen etu, joka vahvistaa organisaation menestystä ja lisää työntekijän työhyvinvointia (Isacsson, Järvensivu, Heinilä, Raatikainen & Simola-Alha 2020, 239).

Merkittävimpinä hoitajien työhön sitoutumista vahvistavina tekijöinä on nähty suotuisa ammatillinen työympäristö. Organisaatiotasolla tämä näyttäytyy johtamiseen panostamisessa, riittävässä henkilöstöresursoinnissa, henkilöstön motivaation panostamisessa sekä henkilöstön päätöksentekoon osallistamisessa. (Chiminelli-Tomás ym. 2025.) Sitoutumisen kannalta sympaattisen johtajuuden on nähty olevan merkittävä johtamistyyli. Sympaattinen johtajuus on ihmisläheistä, osallistavaa sekä eettistä johtamista. (Grego-Planer 2022.)

Työhön tyytyväisyyden määrittelyssä sitoutumisen lisäksi keskeisenä terminä on myös psykologinen turvallisuus. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan työyhteisön ilmapiiriä, jossa jokainen voi turvallisesti tuoda esille omat näkemyksensä, esittää kysymyksiä sekä epäonnistua ilman rangaistusta. Keskeisenä osana psykologista turvallisuutta on luottamus työyhteisössä. (Rinne 2021, 30; Työturvallisuuskeskus 2017.) Rehellisyyttä, hyviä aikeita sekä onnistunutta vuorovaikutusta henkilöstön kanssa pidetään esihenkilön luotettavana toimintana. Organisaatiot, joissa panostetaan psykologiseen turvallisuuteen, omaavat yleensä tyytyväisempiä sekä sitoutuneempia työntekijöitä. (Otonkorpi-Lehtoranta & Raatikainen 2023, 259; Majuri 2023; Toivainen 2019; Ikonen 2015, 148–149) Tulevaisuuden työntekijät, etenkin nuoret, painottavat psykologisen turvallisuuden merkitystä enemmän kuin vanhemmat työntekijät (Virtavuo 2024).

2.3 Milleniaalien ja z-sukupolven odotukset työelämältä

Uusille sukupolville kyky hallita omaa työuraa ja jatkuva oman osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä elementtejä. Joustavat työmahdollisuudet ja muuntuvat työurat tulevat yleistymään. Työelämän jatkuva muutos tulee haastamaan tulevaisuuden johtajia, joiden täytyy kyetä tukemaan sekä vanhempia sukupolvia, että vastattava nuorempien sukupolvien moderneihin vaateisiin. (Työterveyslaitos 2023). Uudet sukupolvet kaipaavat esihenkilöiltä ihmiskeskeistä johtamista. Ajatellaan että johtamisen tulisi olla osallistavaa, kuuntelevaa sekä tasapuolista. Tulevat sukupolvet kaipaavat säännöllisesti haasteita työhönsä, tämä lisää motivaatiota ja luovuutta, joka puolestaan synnyttää sitoutumista työtä kohtaan. (Forsman & Hupli 2023, 50–51.) Myös Hannula (2021) esittää tutkimuksensa johtopäätöksissä, että ensihoitoalalla tulisi kehittää johtamista, erityisesti juuri ihmiskeskeistä johtamista.

Perinteisesti sukupolvi määritellään ryhmäksi yksilöitä, jotka ovat suunnilleen saman ikäisiä, jakavat keskenään samanlaisia asenteita, ideologioita ja ongelmia sekä sosiaalisia tai historiallisia kokemuksia. Eri sukupolvien edustajissa korostuu eri ominaisuudet. (Mellanen & Mellanen 2020.) Tieteellinen määrittely sukupolvien vuosiluvuista puuttuu ja vuosiluvut vaihtelevat riippuen lähteestä. Karkeana määritelmänä voidaan pitää, että milleniaalit ovat syntyneet 1981–1996 välisenä aikana ja Z-sukupolvi 1997–2012. (Dimock 2019.)

Vuonna 2020 milleniaalit käsittävät jo puolet koko Suomen työvoimasta (Mellanen & Mellanen 2020). Milleniaalit haluavat vaikuttaa työhönsä. Heidän työhönsä sitoutumiseen vaikuttaa eniten hyvä johtajuus, hyvä työyhteisö sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön (Alasoini 2010, 56). Heidän edustajansa ei tyydy vanhoihin toimintatapoihin vaan pyrkii parantamaan työolojaan. He eivät myöskään pelkää sanoa mielipiteitään ääneen. Johtajiltaan he odottavat suoraa palautetta sekä nopeaa päätöksentekoa. Kuten Ikonen toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä, uudet sukupolvet tulevat vaatimaan välitöntä palautetta ja tämän myötä vaikenemisen työpaikkakulttuuri tulee poistumaan. (Heikkinen & Lehtonen 2017; Ikonen 2015, 148).

Z-sukupolvi arvostaa työssä vapautta, joustavuutta sekä nopeutta. Työn tulee olla innovatiivista ja hauskaa sekä työilmapiirin rentoa. Myönteinen työilmapiiri sekä tuen saaminen ovat psykologisen turvallisuuden kannalta ratkaisevan tärkeitä. Johtamisessa käskytyks ja hierarkia ei toimi, vaan he haluavat tavoitteita ja haasteita, tilaa hengittää sekä tehdä työtä tiimeissä. Vertailu on Z-sukupolvelle ominaista ja tästä syystä he eivät kilpaile työpaikoista, vaan he kilpailuttavat työnantaja itseään varten. (Heikkinen & Lehtonen 2017). Z-sukupolvella on ainutlaatuisia, monimutkaisia sekä osittain ristiriitaisia käsityksiä hoitoalan työympäristöstä. Näiden ymmärtäminen on organisaatioille ja esihenkilöille olennaista, jotta heidät saadaan houkutelua alalle sekä myös pidettyä siellä. Tulevaisuuden työntekijöille tulee kehittää houkuttelevia ja toimivia työympäristöjä, jotka vastaavat Z-sukupolven odotuksiin ja edistävät heidän työssängsä viihtymistä sekä työhön sitoutumista. Tämä edellyttää innovatiivisia lähestymistapoja sekä erilaisia työstä saatavia etuja. (Hammaren, Kanste, Kuha & Ylisirniö 2025)

Työhön tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa milleniaalien ja Z-sukupolven välillä huomattiin eroja. Urakehitys sekä tehtäväkeskeiset arvot vaikuttivat Z-sukupolven tyytyväisyyteen, kun taas milleniaalien osalta tehtäväkeskeisten arvojen lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttivat maineeseen ja työympäristöön liittyvät arvot. (Kim, Kim & Lee 2024)

Sukupolvien muutoksen lisäksi hoitoalalla näkyy myös muita muutoksia työntekijöiden taustoissa. Maahanmuuton sekä ulkomaan rekrytoinnin myötä Suomessa työskentelee yhä enemmän ulkomaalaistaustaisia hoitajia (Alenius, Koskela, Pitkänen & Vartiainen, 2017. 148). Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan ulkomaalaistaustaiset hoitajat sekä lääkärit pitivät organisaatioiden johtamiskäytäntöjä oikeudenmukaisempina kuin kantasuomalaiset. Ulkomaalaistaustaiset kokivat saavansa enemmän tukea lähiesihenkilöltä kuin kantasuomalaiset. Sairaanhoidajien työoloja koskevassa tutkimuksessa selvisi, että nuoret arvioivat muita kriittisemmin esihenkilötyön onnistumista. (Työterveyslaitos 2023.)

2.4 Ensihoitoalan tulevaisuuden vaatimukset sekä johtamisen muutokset

Vuonna 2035 hyvä johtaminen sisältää esihenkilön kykyä tukea työyhteisön itseohjautuvuutta, omien arvojen mukaista toimintaa sekä merkityksellisyyden kokemusta. Hyvältä esihenkilöltä edellytetään hyvää tilannetajua sekä kykyä huomioida työntekijöiden tarpeet ja arvot yksilöllisesti. (Zhang 2023.) Suomessa tehdyssä ensihoitoalan tutkimuksessa todetaan, että esihenkilötyö on yksi tärkeimmistä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Silti tutkimuksen mukaan hyvä esihenkilötyö ei toteudu kaikkien ensihoitajien mukaan kovin hyvin. (Ojala, Kyngäs & Päätaalo 2016)

Ensihoitoalan johtajalta edellytetään tietoa alan terveystieteistä päämääristä sekä tavoitteista ja tehtävistä. Myös terveydenhuollon, hoitotieteen, lääketieteen ja hallintotieteen rakenteiden ja kokonaisuuksien ymmärrys on tärkeää. Kokonaisuuksien hallitsemiseksi hoitotyön johtajalla on oltava osaamista ja tietoa sekä organisaation toiminnoista, että johtamisesta. (Peltonen 2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021) velvoittama monialainen johtaminen edellyttääkin hoitotyön johtajalta kyseisen alan asiantuntijuutta sekä vaadittavia johtamisominaisuuksia ja taitoja. Hotuksen tutkimusjohtaja Heidi Parisod toteaa, että perusta vaikuttaville ja laadukkaille palveluille on siinä, että hoitotyön ammatillinen johtaminen on hoitotyön professiojohtajalla (Hotus 2025).

Ensihoitopalveluiden johtaminen on monivaiheinen ja vaativa tehtävä, joka edellyttää johtamisen erityispiirteiden huomioimista tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Erityispiirteitä ovat muun muassa nopea päätöksentekokyky ja tilannetietoisuus, tiimityön tukeminen ja yhteistyön edistäminen, joustavuus ja mukautuvuus, operatiivinen ja taktinen päätöksentekokyky sekä prosessien ja resurssien hallinta. Lähijohtajan on lisäksi tunnettava terveydenhuollon lait, hallinnon järjestelmä, kyettävä toteuttamaan strategiset linjaukset ja toimeksiannot sekä oltava samalla hyvä asioiden- ja ihmisten johtaja. Myös eettisen johtamisen elementit kuten avoimuus ja luottamus korostuvat hoitotyön johtamisessa. (Kantanen 2017; Laaksonen & Ollila 2017, 10–13.)

Ensihoitoalan johtamisen päätöksenteko jaetaan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon. Strategisella päätöksenteolla pyritään tavoitteiden

ja visioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Taktisella päätöksenteolla pyritään tuomaan strategiset päätökset käytännöntyöhön. Lähijohtaja toteuttaa toimintayksikössään organisaation strategisia linjauksia, vaikka ei yleensä ole vastuussa strategisen tason määrittelystä. Lähijohtajan on kuitenkin pystyttävä ymmärtämään ja tulkitsemaan strategiset linjaukset työntekijöilleen. Mahdollisimman laaja työntekijöiden osallistaminen strategiatyöhön antaa vaikutusmahdollisuuksia ja sitouttaa myös työyksikön toimintaan. Operatiivinen päätöksenteko taas on päivittäisessä arjessa tapahtuvaa, toiminnan kannalta tehtävää päätöksentekoa. (Laaksonen & Ollila 2017, 10–13.)

Hoitotyön johtajat osallistuvat tulevaisuudessa enemmän myös tutkimus- ja kehittämistyöhön. Erilaiset tietojärjestelmät sekä käytettävissä olevan tiedon määrä lisääntyy ja tämä edellyttää johtajilta kykyä hyödyntää saatavilla olevaa tietoa tehokkaasti. Esihenkilön on osattava hyödyntää työntekijöidensä asiantuntijuuttaan sekä kyettävä kehittämään työyhteisön osaamista ja ammattitaitoa. Yksilön ammattitaidon valjastaminen kollektiiviseksi osaamiseksi on tärkeää ja korostuu varsinkin moniammatillisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Johtajan tuki ja oma positiivinen suhtautuminen tutkitun tiedon hyödyntämiseen edistää tätä. (Meriläinen, Koivisto, Sirviö & Tensing 2016.)

Työterveyslaitoksen (2025) tulevaisuuskatsauksessa on pohdittu uutena johtamismuotona tulevaisuuden johtamisessa algoritmista johtamista, jossa digitaaliset työkalut, automaattiset järjestelmät sekä tekoäly voisivat tukea tai osittain jopa korvata johtamista. Tämän kaltaisten digitaalisten ratkaisuiden myötä johtajalla jäisi enemmän aikaa esimerkiksi vuorovaikutukseen, mikäli osa työstä voitaisiin korvata tekoälyllä. Älykkään teknologian myötä kehittyvät myös viestintäkanavat, jotka luovat uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Toisaalta taas digitaalisia järjestelmiä tai tekoälyä hyödyntävä johtaminen asettaa eettisiä kysymyksiä, kuten hiljaisen tiedon poistumisen sekä luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden heikkenemisen.

Ensihoitotyö on monipaikkaista työtä, jossa henkilöstö jakautuu maantieteellisesti eri alueille ja eri työpisteisiin. Myös pitkät työvuorot, arkivapaat sekä liikkuva työympäristö luo haasteita johtamisen näkökulmasta. Tällöin onnistuneen ja hyvän johtamisen edellytyksiä ovat oikeudenmukainen johtaminen, toimiva viestintä

sekä hyvä yhteistyö (Työterveyslaitos 2025). Digitalisaation myötä etäjohtaminen yleistyy myös ensihoidossa ja etenkin hajautetut organisaatiot ovat lisänneet etäjohtamista ensihoitoalalla. Etäjohtajalta odotetaan vahvaa johtamisosaamista sekä teknisiä taitoja. Edeltävät tutkimukset ovat kuitenkin kuvanneet etäjohtamisen riittämättömäksi sosiaali- ja terveysalalla. (Häggman-Laitila, Lammintakanen, Terkamo-Moisio & Paronen, 2023.) Onkin kyettävä löytämään innovatiivisia ratkaisuja luottamuksen rakentamiseen, läsnäoloon ja saavutettavuuteen, motivoimaan vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden tukemiseen ilman jatkuvaa fyysistä läsnäoloa. (Contreras, Baykal & Abid 2020).

2.5 Tulevaisuuden haasteet ensihoidossa

Tulevaisuuden haasteet ensihoidon kentällä näyttävät kasvavana työmääränä sekä muuttavana työnkuvana. Muun palvelujärjestelmän tukeminen resurssien heikentyessä sosiaali- ja terveysalalla aiheuttavat omat haasteensa myös henkilöstön sekä johtamisen näkökulmasta. (Kuisma & Hoppu 2022.)

Vastamaa (2024) sekä Järvensivu ym. (2020) ovat pohtineet tutkimuksissaan hoitajien organisaatioon sitoutumisen vahvistamista yhtenä hoitajapulaa ratkaisevina tekijöinä. Sitouttaminen hoitotyössä on nähty tärkeänä ratkaisuna terveydenhuollon muissakin haasteissa hoitajapulan lisäksi, esimerkiksi tutkimukset ovat osoittaneet onnistuneen työhön sitouttamisen keventävän terveydenhuollon kustannuksia (Cummings, Keyko, Yonge & Wong. 2016). Henkilöstön sitouttamisen tärkeys korostuu myös ensihoitoalalla. Varautumisen ja valmiuden näkökulmasta henkilöstöresurssit on pidettävä riittävinä tai jopa ylimitoitettuna poikkeusoloihin varautumisen kannalta. (STM 2025.)

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on organisaatiolle rasite uusien työntekijöiden jatkuvan perehdyttämisen vuoksi. Myös kokeneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon ja ammattitaidon poistuminen heikentää organisaation tarjoamaa laadukasta hoitoa. Hoitotyön tutkimussäätiö on nostanut vuonna 2020 esille useamman järjestelmällisen katsauksen sairaanhoitajien työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen yhteydestä. Katsauksissa nousi esille, että korkea työtyytyväisyys on merkittävä tekijä esimerkiksi sairaanhoitajien työssä pysymiseen. (Heikkilä ym. 2020).

Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan työikäisten joukko on aiempaa pienempi ja ikäjohtamisen merkitys korostuu. Tulevaisuuden työpaikkojen on panostettava nuorten työelämään, jotta heidän odotuksensa työelämästä täyttyisi ja he pysyisivät työssä. Lisäksi tulevaisuudessa on kehitettävä työntekoa niin, ettei se edellytä täyttä työkykyä. Muuttuva väestön rakenne aiheuttaa muutoksia työyhteisöissä ja organisaatioissa, toimintatapoja tulee muokata nykyaikaa palveleviksi ja vertailua sukupolvien saavutuksista tulee vähentää. (Työterveyslaitos 2025.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoidossa tarvitaan. Työn tavoitteena oli kehittää tulevaisuuden ensihoitoalan johtamista vahvistamaan työyhteisön työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta.

Tutkimuskysymykset

- Millaista johtamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan?
- Millaista ihmisten johtamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan?
- Millaista johtamisen tulisi olla vuonna 2035, jotta ensihoidon työyhteisö on tulevaisuudessa sitoutunut ja tyytyväinen?

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui Delfoi tutkimusmenetelmä, se soveltuu erinomaisesti tutkimuksemme kaltaiseen tulevaisuuden tarkasteluun. Delfoi on tutkimusmetodi, jossa pyritään kokoamaan osallistuvien asiantuntijoiden tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja koostamaan niistä yhteinen arvio tulevaisuuden suuntauksista. Menetelmä perustuu prosessiin, jossa vuorovaikutuksen avulla tieto ja ymmärrys suunnataan nimenomaan tulevaisuuden tilanteeseen. Asiantuntijoiden arvioista pyritään luomaan joko yhteinen konsensus tai useampiin mielipiteisiin perustuvia vaihtoehtoja. (Kuusi & Linturi 2022; Linturi 2024.) Delfoi-tutkimus mielletään usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, johon sekoitetaan eri vaiheissa myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä (Linturi & Rubin 2011, 16).

Delfoin tarkoituksena on saada vastaajat keskinäiseen vuorovaikutukseen tarkastelemalla ja ottamalla kantaa muiden vastauksiin eri kierroksilla. Menetelmässä tietoa kerätään, laajennetaan ja syvennetään useamman kierroksen avulla. (Kylmäkoski & Rainò 2021, 12; Linturi & Rubin 2011, 16) Tavoitteena on saada joko vastaajien konsensus tai useampiin mielipiteisiin perustuvia vaihtoehtoja siitä, millaista johtamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Delfoin hyödyllisyys näyttäytyy silloin, kun tutkittava aihe on esimerkiksi kompleksinen tai muutoin niin laaja-alainen tai arkaluontoinen, ettei muut tutkimusmenetelmät ole yhtä toimivia (Linturi & Rubin 2011, 16). Kosken ja Tannisen (2021) mukaan Delfoimenetelmän avulla voidaan kehittää ensihoidon johtamista. Menetelmän avulla voidaan selvittää terveydenhuollon voimakkaita tunteita herättäviä kysymyksiä anonyymisti ja saada vastauksia sekä konsensus tilanteisiin.

Delfoin erityiset tunnusmerkit ovat osallistujien tunnistamattomuus eli anonymiteetti sekä tutkimuksen iteraatio eli monikierroksisuus. Tunnistamattomuus takaa asiantuntijoille sen, että he voivat esittää ajatuksensa ja mielipiteensä vapaasti riippumatta siitä, missä roolissa he normaalisti toimivat tai millaisia ajatuksia kyseiseen rooliin oletetaan liittyvän tai millaisia ajatuksia on ennen esitetty. Se takaa myös sen, että he voivat muuttaa aiempaa mielipidettään ilman että muut

asiasta tietävät. Monikierroksisuus taas mahdollistaa sen, että asiantuntija pääsee korjaamaan tai tarkentamaan antamaansa kannanottoa tutkimuksen edessä. (Kuusi 2014; Linturi 2024.) Asiantuntijat eli panelistit valitaan tarkoituksenmukaisuuden ja riittävän aihetuntemuksen perusteella. Näin varmistetaan, että saadaan vastauksia juuri niihin kysymyksiin mitä tutkimuksessa esitetään. Tämä vahvistaa tutkimuksen laatua sekä luotettavuutta. (Stubin, Tikkanen & Linturi 2024.)

4.1 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Delfoi-tutkimuksena Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella, OYS ensihoidossa kevään 2025 aikana. Tutkimukseen pyydettiin yhteensä 17 ensihoitoalan asiantuntijaa eri tehtävistä. Asiantuntijoiden valinnassa hyödynnettiin yhteistyötahojen henkilöstön tuntemusta, vaarantamatta kuitenkaan osallistujien anonymiteettiä. Delfoi-kelpoisen asiantuntijan tulee olla oman alansa osaaja sekä kiinnostunut siitä, kyetä tarkastelemaan ongelmia laajasti ja nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä olla kehitysmönteinen (Kuusi 1999). Pyydetty henkilöt olivat OYS ensihoidon asiantuntijoita. Asiantuntijat koostuivat sekä ensihoidon operatiivisesta henkilöstöstä, lähiesihenkilötasosta sekä hallinnon henkilöistä. Operatiiviseen henkilöstöön kuuluvat ensihoitajat valikoitiin tulevaisuusorientoituneina hoitotason ensihoitajina, joilla on työkokemusta arviolta 2–10 vuotta. Työvuosia rajaamalla saatiin mukaan ne henkilöt, joilta löytyy jo työkokemusta alalta mutta vastaavat iältään todennäköisesti hakemiamme milleniaaleja ja Z-sukupolvia, eli tulevaisuuden työelämän sukupolvia. Operatiiviseen henkilöstöön kuuluvien kenttäjohtajien, lähiesihenkilöiden sekä hallinnon edustajien osalta soveltuvuutta ei rajattu työkokemuksen perusteella vaan mukaan valittiin tulevaisuusorientoituneita vastaajia. Koska kyseessä on maantieteellisesti laaja sekä henkilömäärällisesti iso organisaatio, pyrittiin myös alueellisesti huomioimaan henkilöitä eri puolilta työskentelyaluetta.

Ensimmäisenä vaiheena tutkimukseen liittyen tehtiin aiheesta kirjallisuushaku, jossa kartoitettiin teoriapohja sekä aiemmat tutkimukset tutkittavasta aiheesta hyödyntäen kansallisia ja kansainvälisiä asiantuntijajulkaisuja. Näiden tietojen pohjalta päästiin rakentamaan ensimmäisen tutkimuskierroksen kysymykset

(liite1) asiantuntijoille eli panelisteille. Kirjallisuushaun tietoja hyödynnettiin myös myöhemmässä vaiheessa tutkimustulosten tarkastelussa, johtopäätöksissä sekä pohdinnassa.

Molemmat kyselykierrokset esitettiin muutamalla alan henkilöllä, jotka täyttivät samat valintakriteerit kuin viralliset asiantuntijat. Esitestauksella pyrittiin tarkastelemaan kysymysten asettelua, käytettyä aikaa sekä hahmottamaan nousevia teemoja. Esitestauksesta saadun palautteen pohjalta kyselylomakkeen kysymykset muokattiin lopulliseen muotoon ja lähetettiin virallisille panelisteille vastattavaksi.

4.1.1 Ensimmäinen tutkimuskierros

Ensimmäisen kierroksen kysymykset esitettiin Webropol-kyselyalustalla, joka mahdollistaa henkilöiden anonyymin vastaamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tutkimukseen liittyvät esitiedot, saatekirje (liite 3) sekä linkki kyselyyn lähetettiin vastaajien sähköpostiin. Kyseinen kierros toteutettiin keväällä 2025 ja siihen vastasi 13 asiantuntijaa. Webropol-kyselyn ensimmäinen kierros (liite 1) toteutettiin käyttämällä avoimia kysymyksiä tutkimuskysymyksiin liittyen. Panelisteille esitettiin yhteensä seitsemän avointa kysymystä liittyen tulevaisuuden johtamiseen, sitoutumiseen sekä tyytyväisyyteen. Panelisteja pyydettiin tähtäämään ajatukset vuoteen 2035, jotta saadaan nimenomaan kuva tulevaisuuden johtamisesta.

Ensimmäisen kierroksen vastauksista tehtiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on yleisin laadullisen aineiston analysointimenetelmä, joka mahdollistaa aineiston analysoinnin dokumentoitavaan muotoon systemaattisesti, objektiivisesti sekä luotettavasti. Tavoitteena on tuottaa aineistosta tiivistetty sekä pelkistetty materiaali luokkia tai kategorioita laatimalla. Sisällönanalyysillä voidaan tuoda esiin jokin ilmiö mutta ei selitä sitä. (Elo, Kujala, Kääriäinen & Tohmola, 2022.) Ensimmäisen kierroksen tutkimusaineiston vastaukset pelkistettiin ja jaettiin pääluokkiin. Pääluokista muodostettiin teemat, joita nousi yhteensä seitsemän kappaletta. Näitä olivat päätöksentekoprosessit, henkilöstön huomioiminen, lähiesihenkilötyö, johtajan toiminta, johtamisella vaikuttaminen sekä muut organisaatiota ja henkilöstöä koskevat teemat. Teemoja käytettiin pohjana toisen kierroksen väittämille.

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysistä.

Vastaus	Pelkistys	Pääluokka
<i>Henkilöstön kuuntelu aidosti asioissa isommassa mittakaavassa</i>	Henkilöstön kuuntelu	Vuorovaikutus
<i>Toivoisin johtamisen ja tehtyjen päätösten perustuvan tieteellä tutkittuun tietoon</i>	Johtaminen ja päätöksenteko tulee perustua tieteellä tutkittuun tietoon	Johtaminen, päätöksentekoprosessit

4.1.2 Toinen tutkimuskierros

Ensimmäisellä kierroksella nousseista seitsemästä teemasta muodostettiin yhteensä 10 kysymystä, jotka sisälsivät useampia väittämiä per kysymys. Jokainen väittämä perustui ensimmäiseltä kierrokselta nousseisiin vastauksiin. Toisen kierroksen väittämiin (liite 2) panelistit vastasivat Likert-asteikolla 1–5 (1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä) tai valitsemalla kolme tärkeintä vaihtoehtoa esitettyyn kysymykseen.

Toinen kierros toteutettiin touko-kesäkuussa 2025 Webropol-alustalla ja siihen vastasi yhteensä 13 asiantuntijaa. Toisen kierroksen vastaukset analysointiin käyttämällä Webropolin tarjoamaa tilastollista analyysiä. Tilastollisen analyysin tuloksena saatiin vastausten prosentti- ja frekvenssijakaumat. Toisen kierroksen tuloksista muodostettiin tutkimustulokset. Molempien tutkimuskierrosten vastauksia analysoitiin täysin anonymisti, eikä vastaajan työtehtävää tai aiempia vastauksia voitu yhdistää kierrosten välillä tiettyyn vastaajaan.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen pyydettiin osallistumaan 17 ensihoidon asiantuntijaa. Ensimmäisen ja toisen kierroksen tutkimuskysymyksiin vastasi lopulta 13 asiantuntijaa. Ensimmäisen kierroksen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Ensimmäisen kierroksen avoimien kysymysten (liite 1) vastauksista muodostettiin toisen kierroksen väittämät (liite 2).

Toisen kierroksen vastauksista saatiin tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksissa huomioitiin vastaukset, jotka saavuttivat tutkimukselle asetetun konsensusprosentin. Konsensus katsottiin saavutetuksi silloin, kun väittämän samansuuntainen vastausprosentti oli vähintään 80 %. Samansuuntaiseksi vastaukseksi tulkittiin vastaukset täysin samaa mieltä (5) ja osittain samaa mieltä (4) tai täysin eri mieltä (1) ja osittain eri mieltä (2). Asiantuntijoiden vastaukset ovat nähtävillä tutkimustulokset osion taulukoissa. Konsensuksen saavuttaneet vastaukset nähtävillä taulukossa oranssilla korostevärillä sekä avattuna teksteissä. Johtopäätöksissä sekä pohdinnassa käsitellään myös tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä tuloksia, joissa asetettu prosenttiraja jäi saavuttamatta.

5.1 Ensihoitoalan johtamisen tarpeet tulevaisuudessa

Taulukoissa 2, 3 ja 4 käsitellään asiantuntijoiden vastauksia tulevaisuuden ensihoitoalan johtamisesta. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että tulevaisuudessa organisaation ylemmän johdon tulee luottaa yksiköiden lähijohtajiin. Vastaajat näkivät myös tärkeäksi, että lähijohtajilla on vaikutusvaltaa oman alueen asioihin sekä henkilöstönsä asioihin. Johtamisessa tärkeänä pidettiin sitä, että johtaminen on rehtiä, oikeudenmukaista sekä luotettavaa.

Organisaation johtamisessa esiin nousi se, että organisaation prosessit ovat selkeät ja toimivat. Yksikön toiminnan tulee tulosten mukaan perustua yksikön toimintasuunnitelmaan. Vastaajat toivovat, että tulevaisuudessa muutokset valmis-

tellaan rauhassa ja niiden vaikutukset arvioidaan ennen uusien muutosten toteuttamista. Päätöksistä tulee myös vastaajien mukaan tiedottaa avoimesti. Tiedottamisen tulee olla lisäksi selkeää ja tiedonkulun kanavien tulee olla kehittyneitä.

Johtajan toiminnassa nähtiin tärkeänä hallita toimialan erityispiirteet sekä omata vahva ensihoidon substanssiosaaminen, asioita tulisi osata ajatella työntekijöiden näkökulmasta. Tulosten mukaan ensihoitoalan johtajalla on oltava kykyä sietää painetta sekä hänen tulee hallita laajoja kokonaisuuksia. Vastaajat olivat myös yksimielisiä siitä, että kaikilla johtamisen tasoilla on kyettävä antamaan sekä ottamaan vastaan palautetta.

TAULUKKO 2. Asiantuntijoiden vastauksia tulevaisuuden ensihoidon johtamisesta sekä päätöksenteosta. (täysin eri mieltä 1, osittain erimielä 2, en samaa enkä eri mieltä 3, osittain samaa mieltä 4, täysin samaa mieltä 5)

	1	2	3	4	5	Keski-arvo	Medi-aani
Prosessien tulee olla selkeät ja toimivat	0%	0%	0%	30,8%	69,2%	4,7	5,0
Johtamisjärjestelmän tulee olla selkeä	0%	0%	0%	30,8%	69,2%	4,7	5,0
Toiminnan tulee olla perustehtävää tukevaa ja pohjautua yksikön toimintasuunnitelmaan	0%	0%	0%	23,1%	76,9%	4,8	5,0
Kaikilla tasoilla tulee kyetä antamaan ja ottamaan vastaan palautetta	0%	0%	0%	0%	100,0%	5,0	5,0
Ylemmän johdon tulee luottaa lähijohtajiin	0%	0%	0%	0%	100,0%	5,0	5,0
Tulee hyödyntää teknologian ja tekoälyn mahdollisuuksia	0%	0%	23,1%	46,1%	30,8%	4,1	4,0
Muutoksista tulee tiedottaa nopeammin	0%	15,4%	7,7%	46,1%	30,8%	3,9	4,0
Muutokset tulisi valmistella rauhassa ja niiden vaikutusta tulee arvioida ennen uusia muutoksia	0%	7,7%	0%	38,5%	53,8%	4,4	5,0
Tiedonkulun kanavia tulee kehittää	0%	7,7%	7,7%	23,1%	61,5%	4,4	5,0
Tiedottamisen tulee olla avoimempaa	0%	7,7%	0%	46,1%	46,2%	4,3	4,0
Tiedottamisen tulee olla selkeämpää	0%	7,7%	7,7%	15,4%	69,2%	4,5	5,0

TAULUKKO 3. Asiantuntijoiden vastauksia siitä, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoidossa tarvitaan. (Valitse kolme tärkeintä)

	n	Prosentti
Yksilöllistä ja henkilökohtaista johtamista	1	7,7%
Työntekijöiden yksilöllisiä taitoja ja osaamista hyödyntävää	6	46,2%
Työntekijöiden asiantuntemusta arvostavaa ja vastuuta antavaa	9	69,2%
Työntekijöihin luotetaan ja mikromanagerausta vältetään	8	61,5%
Lähiesihenkilöillä tulee olla enemmän vaikutusvaltaa oman alueensa asioihin sekä alaistensa asioiden eteenpäinviemiseen	11	84,6%
Lähiesihenkilöllä oltava enemmän aikaa lähijohtamiseen	4	30,8%
Olla rehtiä, oikeudenmukaista sekä luotettavaa	12	92,3%
Johdonmukaista ja päämäärätietoista pyrkien asioiden aitoon eteenpäinviemiseen	8	61,5%
Kehitysmuotoista ja toimintaa uudistavaa	6	46,2%
Enemmän tulevaisuutta ennakoivaa	1	7,7%
Eri koulutustaustojen ja sukupolvien vahvuuksia hyödyntävää	3	23,1%
Kannustavaa ja positiiviseen palautteenantoon pyrkivää	9	69,2%
Asioiden valmistelun tulee olla selkeämpää ja siinä tulee kuulla kaikkia niitä tahoja joihin päätös vaikuttaa	4	30,8%
Käytännönläheisyyteen ja ratkaisukeskeisyyteen pyrkivää	7	53,8%
Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat erityisen tärkeitä	9	69,2%
Päätösten tulee pohjautua puolueettomuuteen ja tutkittuun tietoon	6	46,2%

TAULUKKO 4. Asiantuntijoiden vastauksia tulevaisuuden johtajasta. (täysin eri mieltä 1, osittain erimielistä 2, en samaa enkä eri mieltä 3, osittain samaa mieltä 4, täysin samaa mieltä 5)

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Toimialan erityispiirteiden sekä vahvan ensihoidon substanssi-osaamisen hallitsija	0%	7,7%	7,7%	38,5%	46,1%	4,2	4,0
Johtamisen osaaja ja johtotehtäviin tuleekin valita erityisesti tällaisia henkilöitä	0%	7,7%	15,4%	46,1%	30,8%	4,0	4,0
Tulee hallita laajoja kokonaisuuksia ja sietää painetta	0%	0%	0%	46,2%	53,8%	4,5	5,0
Tulee ajatella asioita "rivityöntekijöiden" näkökulmasta	0%	7,7%	7,7%	46,1%	38,5%	4,2	4,0

5.2 Ihmisten johtaminen ensihoitoalalla tulevaisuudessa

Taulukossa 5 esitellään asiantuntijoiden vastauksia siitä, kuinka ihmisiä tulisi johtaa ensihoitoalalla tulevaisuudessa. Hyvää ihmisten johtamista pidettiin vastaajien joukossa erittäin tärkeänä asiana tulevaisuudessa. Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kaikkia yksikön työntekijöitä tulee koskettaa samat säännöt. Vastaajat näkivät myös, että kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti.

Tärkeimpinä asioina johtajan toiminnassa nähtiin se, että johtaja omaa hyvät vuorovaikutustaidot, hän on luotettava ja rehellinen. Tulevaisuudessa johtamisen tulee olla inhimillistä ja ihmisläheistä johtamista, johtajan tulee olla helposti tavoitettavissa sekä helposti lähestyttävissä. Johtajan tulee nauttia henkilöstön kunnioitusta sekä kuunnella henkilöstöä aidosti sekä heidän äänensä tulee kuulua työyhteisössä.

TAULUKKO 5. Asiantuntijoiden vastauksia siitä, millaista ihmisten johtamista tulevaisuuden ensihoitoalalla tarvitaan. (täysin eri mieltä 1, osittain erimieltä 2, en samaa enkä eri mieltä 3, osittain samaa mieltä 4, täysin samaa mieltä 5)

	1	2	3	4	5	Keski-arvo	Medi-aani
Luotettavaa ja rehellistä	0%	0%	0%	7,7%	92,3%	4,9	5,0
Helposti lähestyttävä johtaja	0%	0%	0%	23,1%	76,9%	4,8	5,0
Inhimillinen ja ihmisläheinen johtaminen	0%	0%	0%	38,5%	61,5%	4,6	5,0
Fyysisesti läsnä arjessa oleva johtaja	0%	7,7%	30,8%	53,8%	7,7%	3,6	4,0
Helposti tavoitettavissa oleva johtaja	0%	0%	0%	23,1%	76,9%	4,8	5,0
Auktoriteetin omaava ja jämäkkä johtaja	0%	0%	30,8%	46,1%	23,1%	3,9	4,0
Johtajan tulee nauttia henkilöstön kunnioitusta	0%	0%	7,7%	53,8%	38,5%	4,3	4,0
Johtajan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä olla kuunteleva ja kuuleva	0%	0%	0%	7,7%	92,3%	4,9	5,0
Johtajan tulee kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	0%	0%	0%	7,7%	92,3%	4,9	5,0
Kohdella siten, että kaikilla on samat säännöt	0%	0%	0%	0,0%	100,0%	5,0	5,0
Kuunnella aidosti ja henkilöstön ääni tulee kuulua työyhteisössä	0%	0%	0%	7,7%	92,3%	4,9	5,0

5.3 Tyytyväisen ja sitoutuneen työyhteisön luominen vuonna 2035

Taulukoissa 6, 7 ja 8 esitellään asiantuntijoiden vastauksia tulevaisuuden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen vaikuttavista asioista. Vastaajien mukaan henkilöstön hyvinvoinnin tulee vuonna 2035 olla organisaation keskeinen arvo. Myös johdotehtävissä olevien jaksamista tulisi tukea sekä heille tulisi tarjota henkilökohtaista työnohjausta. Esihenkilöiden koulutus nähtiin myös tärkeänä, siihen tulisi panostaa ja heidän kehityskeskusteluitansa tulisi lisätä tulevaisuudessa.

Vastaajat tunnistavat, että henkilöstöllä on suuri vastuu työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa. Tästä syystä johtamisella tulee pyrkiä kehittämään työntekijöiden työyhteisötaitoja sekä kehitysmuotoisyyttä. Henkilöstön urakehityksen sekä kouluttautumisen tukeminen lisää henkilöstön sitoutumista sekä tyytyväisyyttä ja tämä tulee huomioida johtamisessa tulevaisuudessa. Vuonna 2035 työn laadulla tulisi olla vaikutusta työntekijän saamaan palkkaan ja muihin etuihin. Vastaajien mukaan tulevaisuudessa henkilöstöresursseja tulisi jakaa siten, että työkuorma olisi tasapuolista ja työtehtävien hoitamiseen olisi varattava riittävästi aikaa. Tulevaisuuteen toivottiin myös ensihoitajien asiantuntijaroolin vahvistumista.

TAULUKKO 6. Asiantuntijoiden vastauksia työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavista asioista tulevaisuudessa. (täysin eri mieltä 1, osittain erimieltä 2, en samaa enkä eri mieltä 3, osittain samaa mieltä 4, täysin samaa mieltä 5)

	1	2	3	4	5	Keski-arvo	Medi-aani
Henkilöstön tulee kehittää työyhteisötaitojaan sekä pyrkiä kehitysmuotoisyyteen	0%	0%	0%	23,1%	76,9%	4,8	5,0
Henkilöstön toiminnalla on suuri vastuu työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa	0%	0%	0%	30,8%	69,2%	4,7	5,0
Urakehitystä tulee tukea esimerkiksi uudenlaisten työtehtävien kautta	0%	0%	7,7%	69,2%	23,1%	4,2	4,0
Kouluttautumista tulee tukea työn ohella ja työajan puitteissa	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	4,7	5,0
Henkilöstön hyvinvoinnin tulee olla organisaation keskeinen arvo	0%	0%	7,7%	0,0%	92,3%	4,8	5,0

(jatkuu)

TAULUKKO 6. (jatkuu)

Ensihoitajien asiantuntijaroolia tulee vahvistaa entisestään	0%	0%	0%	61,5%	38,5%	4,4	4,0
Omalla aktiivisuudella ja vastuunottamisella tulee olla merkitystä palkkaan ja muihin etuihin	0%	0%	7,7%	53,8%	38,5%	4,3	4,0
Johtotehtävissä olevien jaksamista ja hyvinvointia tulee tukea sekä tarjota heille pakollista henkilökohtaista työnohjausta	0%	0%	7,7%	38,5%	53,8%	4,5	5,0
Esihenkilökoulutukseen tulee panostaa ja heidän kehityskeskusteluihin tulee lisätä	0%	0%	15,4%	46,1%	38,5%	4,2	4,0
Resursseja tulee jakaa siten, että työntekijöillä on riittävästi aikaa työtehtäviensä hoitamiseen	0%	0%	7,7%	7,7%	84,6%	4,8	5,0
Henkilöstöresursseja tulee jakaa siten, että työkuorma olisi tasapuolista	0%	0%	7,7%	23,1%	69,2%	4,6	5,0

TAULUKKO 7. Asiantuntijoiden vastauksia siitä, mikä lisää tyytyväisyyttä työtä kohtaan vuonna 2035. (Valitse kolme tärkeintä)

	n	Prosentti
Hyvä lähijohtaminen ja lähiesihenkilötuki	10	76,9%
Hyvä esihenkilö-alaisuhde	5	38,5%
Vaikutusmahdollisuuteni omiin työvuoroihin, lomiin, asemapaikkaan ja työvuoron pituuteen	6	46,2%
Säännöllinen ja suunnitelmallinen työvuorosuunnittelu	7	53,8%
Toimiva kalusto ja työvälineet	4	30,8%
Omat vaikutusmahdollisuuteni työtäni koskeviin asioihin	7	53,8%

TAULUKKO 8. Asiantuntijoiden vastauksia siitä, mikä lisää sitoutumista työtä kohtaan vuonna 2035. (Valitse kolme tärkeintä)

	n	Prosentti
Hyvä lähijohtaminen ja lähiesihenkilötuki	7	53,8%
Hyvä esihenkilö-alaissuhde	6	46,2%
Vaikutusmahdollisuuteni omiin työvuoroihin, lomiin, asemapaikkaan ja työvuoron pituuteen	5	38,5%
Säännöllinen ja suunnitelmallinen työvuorosuunnittelu	8	61,5%
Toimiva kalusto ja työvälineet	6	46,2%
Omat vaikutusmahdollisuuteni työtäni koskeviin asioihin	7	53,8%

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoitoalalla tarvitaan, jotta työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: millaista johtamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan, millaista ihmisten johtamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan sekä millaista johtamisen tulisi olla vuonna 2035, jotta ensihoidon työyhteisö on tulevaisuudessa sitoutunut ja tyytyväinen. Tutkimustulosten perusteella ensihoitoalan johtamisessa on jo paljon ominaisuuksia, joita arvostetaan ja jotka ovat jo käytössä nykypäivän johtamisessa. Kokonaisuudessaan tutkimus antaa viitteitä siitä, mitä piirteitä ja käytänteitä tulevaisuuden johtamisessa on hyvä säilyttää ja mitä tulee kehittää vuoteen 2035 mennessä.

Specchian ym. (2021) tutkimuksen mukaan johtaja ja johtaminen ovat avainasemassa tyytyväisen ja hyvinvoivan terveydenhuollon organisaation luomisessa. Tutkimuksemme asiantuntijoiden mukaan lähijohtajalla tulee tulevaisuuden ensihoitoalan johtamisessa olla suurempi vaikutusvalta oman alueensa asioihin ja ylemmän johdon tulee luottaa lähijohtajiin. Johtamisjärjestelmän sekä organisaation prosessien tulee vastaajien mukaan olla selkeitä ja yksikön toiminnan tulee perustua toimintasuunnitelmaan. Tulosten mukaan johtamisessa tärkeää on johtajan tavoitettavuus, lähestyttävyyys sekä aito kuuntelu. Nämä koettiin tärkeämpänä kuin fyysinen läsnäolo. Hieman yli puolet vastaajista oli kuitenkin vähintään osittain samaa mieltä siitä, että johtajan tulee olla fyysisesti läsnä arjessa.

Tutkimuksen tuloksissa ensihoidon johtajan ensihoitoalan substanssiosaaminen nähtiin tärkeämmäksi kuin se, että johtotehtävissä työskentelevät olisivat nimenomaan johtamistyön osaajia ja johtamistehtävien substanssiosaajia. Tuloksissa toki molemmat koettiin tärkeäksi mutta ensihoitoalan osaamista arvostettiin kuitenkin johtamisosaamista korkeammalle. Vastaajien mukaan ylemmän johdon tulee huomioida ensihoidon erityispiirteet ja työolosuhteet päätöksiä tehtäessä. Ensihoidon johtajalta vaaditaankin asiantuntijoiden mukaan vahvaa ensihoitoalan

substanssiosaamista ja kykyä nähdä asioita myös rivityöntekijöiden näkökulmasta. Tätä tulosta tukee mm. Zhangin (2023) tutkimus, jossa todetaan hyvän esihenkilön huomioivan työntekijöidensä tarpeet.

Tutkimuksemme tuloksissa ihmisläheisiä johtamisarvoja arvostettiin korkeammalle kuin alan substanssiosaamista tai johtamisen osaamista. Myös Duffieldin ym. (2015) ja Vargan ym. (2023) tuloksissa nousee esiin, että johtajan ihmissuhdetaidot arvostettiin tärkeämmäksi kuin mikään muu taito tai ominaisuus. Hannula (2021) esittääkin tutkimuksensa johtopäätöksissä, että ensihoitoalalla tulisi kehittää erityisesti juuri ihmiskeskeistä johtamista. Samansuuntaiset tulokset toistuvat sekä aiempien tutkimusten tuloksissa, että tutkimuksemme tuloksissa. Tämä korostaa ihmiskeskeisten johtamistaitojen tärkeyttä ja vahvistaa johtopäätöstä siitä, että vuonna 2035 johtamisessa tulee panostaa inhimilliseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Grego-Planerin (2022) tutkimuksen tuloksissa ihmisläheinen, osallistava ja eettinen johtaminen oli sitoutumisen kannalta merkittävä asia. Vastaajat nostivat johtajan ihmiskeskeiset arvot tärkeäksi ja tulosten mukaan johtamisen tulee olla inhimillistä sekä ihmisläheistä. Auktoriteettinen johtaminen ei vastaajien mukaan ole osa ensihoitoalan tulevaisuuden johtamista. Asiantuntijoiden vastaukset osoittavat myös, että vuonna 2035 johtajan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä hänen tulee olla luotettava ja rehellinen. Vastaavat ominaisuudet nousevat esille myös muissa tutkimuksissa, joissa käsitellään tulevaisuuden sukupolvien odotuksia tulevaisuuden johtajista (Hellström 2020; Forsman&Hupli 2023).

Ihmisten johtamisessa tuloksissa pidettiin tärkeänä rehtiä, oikeudenmukaista ja luotettavaa johtamista. Tämä pätee sekä organisaation johtamiskulttuuriin, että yksittäisen johtotehtävässä olevan henkilön toimintaan. Kun tätä tulosta verrataan aiempiin tutkimuksiin, näyttää siltä, että tämä on merkittävä asia tulevaisuuden johtamisessa. Duffieldin ym. (2015) ja Vargan ym. (2023) tutkimuksissa hoitajien mielestä johtajan tärkein ominaisuus on ihmissuhdetaidot. Tasa-arvoinen kohtelu sekä aito välittäminen lisää luottamusta, joka on merkittävä tekijä tyytyväisyyden ja sitoutumisen luomisessa. Rehellisyys, hyvät aikeet sekä onnistunut vuorovaikutus henkilöstön kanssa lisää henkilöstön luottamusta esihenkilöä kohtaan (Ikonen 2015). Harvard Business Review-lehden artikkelissa todetaan, että

johdettavien on kyettävä luottamaan johtajaansa ollakseen valmiita seuraamaan häntä. (HBR 2023). Keskeisenä osana psykologista turvallisuutta on luottamus työyhteisössä (Rinne 2021, 30) Organisaatiot, joissa panostetaan psykologiseen turvallisuuteen, omaavat yleensä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työntekijöitä. (Otonkorpi-Lehtoranta & Raatikainen 2023, 259; Majuri 2023; Toivainen 2019; Ikonen 2015, 148–149).

Henkilöstöä johtajan tulee tulosten mukaan kohdella oikeudenmukaisesti sekä tasapuolisesti ja kaikkia työntekijöitä tulee koskettaa samat säännöt. Tämä on osaltaan ristiriidassa Työterveyslaitoksen (2025) raportin kanssa, jossa todetaan, että tulevaisuuden johtajien tulee huomioida entistä johdonmukaisemmin ja monipuolisemmin työntekijöidensä yksilöllisyyttä ja erilaisuutta. Raportin mukaan tasapuolinen kohtelu ei kuitenkaan tarkoita kaikkien samanlaista kohtelua vaan kohtelua, jossa tunnustetaan yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. Tämä tarkoittaa, että jokainen saa sellaista johtamista, jota juuri hän tarvitsee. Tutkimuksemme yksilöllinen ja henkilökohtainen johtaminen nousi ainoastaan yhden asiantuntijan vastauksissa.

Työyhteisön sitoutumisen ja tyytyväisyyden lisäämiseksi tutkimuksemme tulosten mukaan henkilöstön hyvinvoinnin on tulevaisuudessa oltava organisaation keskeinen arvo. Myös henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen, henkilöstön aito kuuntelu sekä yksilöllisten urapolkujen mahdollistaminen korostuivat tuloksissa tyytyväisyyttä ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmista tutkimuksista, kuten Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän (2024) tutkimuksessa, jossa mm. työolot ja vaikutusmahdollisuudet nousivat esille. Tutkimuksemme vastaajien mukaan henkilöstön omalla toiminnalla on suuri vaikutus työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa ja vastaajat olivatkin sitä mieltä, että henkilöstön työyhteisötaitoja ja kehitysmuotoisyyttä tulee kehittää. Erilaisilla johtamisen menetelmillä sekä johtajan omalla esimerkillä ja toiminnalla tulee pyrkiä aktiivisesti kehittämään henkilöstön työyhteisötaitoja ja näin tarjota henkilöstölle tukea kehittää työyhteisön toimintakulttuuria oikeaan suuntaan. Tutkimuksemme asiantuntijat kokivat myös esihenkilöiden koulutukseen sekä heidän hyvinvointiinsa ja jaksamiseen panostamisen lisäävän työyhteisön tyytyväisyyttä sekä sitoutumista.

Vastaajien mukaan ensihoitajien asiantuntijaroolia tulee vahvistaa ja työn laadulla tulee olla vaikutusta palkkaan ja muihin etuihin. Työntekijöiden ammattiliitto onkin uusimissa sopimusneuvotteluissaan nostanut nämä molemmat teemat uusimpina lisäyksinä keskusteluihin. Tasopalkkaus sekä asiantuntijaroolin vahvistaminen on kirjattu Tehyn sopimukseen uusimpina kohtina. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimukseen (2025) on kirjattu ”Tarkoituksena on, että mahdollinen tasopalkkamalli huomioi työssä tarvittavan osaamisen ja vastuun nykyistä paremmin”.

7 POHDINTA JA SKENAARIO VUODELLE 2035

Talospaineiden ja säästöjen aikakaudella myös johtamisen tehtävistä säästetään ja yhä enemmän tehtäviä yhdistetään tai henkilöstöä siirretään yhden lähijohtajan alaisuuteen. Tämä luo ristiriidan sekä henkilöstön tarpeille, että johtajan omiin arvoihin ja työetiikkaan. Lähijohtajan tukea ja lähijohtamista tarvitaan yhä enemmän henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitämiseksi, mutta samaan aikaan aika ja mahdollisuudet hyvälle lähijohtamiselle vaikeutuvat. Hyvä ihmisten johtaminen tarvitsee onnistuakseen aikaa ihmisille, työntekijöille. Tulosten mukaan johtotehtävien vähentäminen ja lähijohtamisesta säästäminen ei pidemmällä tähtäimellä tuota hyvää lopputulosta.

Tutkimuksen asiantuntijoiden mukaan ensihoitoalan johtamisrooleihin tulee valita mieluummin ensihoitoalan osaaja kuin johtamisen osaaja. Silti juuri huono johtaminen ja johtamisesta johtuvat haasteet nostetaan esiin tutkimuksissa ja työpaikkojen kyselyissä. Tässä on ristiriita, jonka ymmärtäminen on kompleksista. Johtamisen osaaja ei kenties ymmärrä yhtä hyvin alan erityispiirteitä, mutta henkilöstön johtaminen olisi kuitenkin vakaammalla pohjalla ja johtamisessa keskittyttäisiin juuri johtamisen laatuun eikä henkilöstön työtehtävien ymmärtämiseen. Tietysti molempien osaamisten hallitseminen on paras vaihtoehto, mutta silti herää kysymyksiä miksi tulos on tällainen. Substanssiosaaminen voidaan myös nähdä alan ymmärtämisenä eikä varsinaisesti ensihoidon käytännöntyön osaamisena. Kenties mitä lähempänä ydintoimintaa johtaja on, sitä tärkeämmässä roolissa juuri alan substanssiosaaminen on. Ylempänä, strategisten asioiden parissa, toimivan johtajan johtamisosaamisella taas olisi merkittävämpi rooli. Tulevaisuudessa toivottavasti ensihoitoalalla toimii sekä johtamisen, että ensihoitoalan hallitsevia johtajia sekä näitä osaamisia yhdistäviä johtoryhmiä.

Tutkimuksen tuloksissa johtajan helppo tavoitettavuus koettiin yksimielisesti tärkeäksi ja tärkeämmäksi kuin fyysinen läsnäolo. Vaikka vaatimusta johtajan fyysiselle läsnäololle ei tulosten mukaan ole, osa vastaajista piti sitä kuitenkin tärkeänä. Ensihoidon ollessa monipaikkaista työtä missä lähijohtajat eivät usein-

kaan työskentele fyysisesti samassa paikassa kuin henkilöstö sekä etätöiden yleistyessä tulevaisuudessa, on fyysisen läsnäolon tarpeeseen kuitenkin osattava vastata. Myös fyysisten kohtaamisten laatua ja vaikuttavuutta tulee merkittävästi lisätä, jotta vähäisetkin kohtaamiset palvelevat henkilöstöä. Lähijohtajien tuleekin luoda riittävästi fyysistä läsnäoloa henkilöstön kanssa ja huomioida yksilöllisen tarve eri työntekijöiden kohdalla.

Digitaaliset johtamisen menetelmät voisivat tarjota ratkaisuja johtajan läsnäolon mahdollistamiseen. Jos johtaja voidaan tavoittaa fyysisestä paikasta riippumatta helposti ja asioiden hoitaminen on sujuvaa ilman fyysistä kohtaamista, voidaan moneen henkilöstön tarpeeseen vastata mielekkäällä tavalla. Nykyajan digitaaliset menetelmät sekä tulevaisuuden entistä kehittyneemmät ratkaisut voivat korvata osan fyysisestä johtamisesta. Tässä tulee kuitenkin huomioida ikäjohtaminen ja eri sukupolvien digitaitojen erot sekä digitaalisten menetelmien käyttämisestä johtuva fyysisen lähijohtamisen väheneminen ja siitä johtuvat haasteet. Myös yksilölliset erot johtamisen tarpeessa on huomioitava. Digitaaliset ratkaisut voivat myös vapauttaa aikaa johtajalle juuri fyysiseen johtamiseen, kun osa asioista voidaan hoitaa esimerkiksi tekoälyä hyväksikäyttäen. Tulosten mukaan moni vastaajista näki teknologian ja tekoälyn hyödyntämisen johtamisessa mahdollisuutena tulevaisuudessa.

Hyvän lähijohtamisen tärkeys ja lähijohtajan merkitys, nousee esiin useammassa kohdassa tutkimuksen tuloksissa. Tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä tärkeimpänä pidettiin hyvää lähijohtamista ja lähiesihenkilötukea. Sitoutumisen kannalta taas tärkeimmäksi koettiin säännöllinen ja suunnitelmallinen työvuorosunnittelu, hyvän lähijohtamisen tullessa tämän jälkeen. Tämän mukaan lähijohtajalla on suurin merkitys henkilöstön tyytyväisyyteen, kun taas sitoutumisen kannalta tärkeintä on toimiva työvuorosunnittelu. Sekä tyytyväisen, että sitoutuneen henkilöstön saaminen tulee siis huomioida lähijohtamisen lisäksi myös esimerkiksi listasunnittelussa ja resurssienhallinnassa. Asetettua konsensusrajaa ei kuitenkaan saavutettu. Tämä voi johtua kysymyksen rakenteesta sekä tavasta miten asetettuun kysymykseen vastattiin. Toisaalta tulos voi myös osoittaa, että tulevaisuuden työntekijöillä on yksilölliset tarpeet eikä yhteistä vaikuttavaa tekijää

ole. Yksilöllisyys tulee huomioida tulevaisuuden johtamisessa erityisesti uusien sukupolvien osalta.

Suunnitelmallinen ja säännöllinen työvuorosuunnittelu koettiin tärkeämmäksi kuin mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja lomiin. Tämä tulos oli vastoin ennako-oletuksia, että nykypäivänä vapaa-aikaa priorisoidaan työelämän edelle ja omat suunnitelmat sekä vapaa-ajan harrastukset halutaan mahdollistaa omiin työvuoroihin vaikuttamalla. Joustava ja omiin menoihin epäsäännöllisesti mukautuva työvuorosuunnittelu ei näytä tulosten mukaan olevan ensihoitoalalla toivottu tulevaisuuden suuntaus vaan enemmistö kannattaa tasaisesti ja suunnitelmallisesti noudattavaa työrytmiä. Tämä luo tasaisen arkielämän sekä varmistaa sopivan suhteen työn ja vapaa-ajan välillä mahdollistaen riittävän palautumisen kuorittavien ensihoidon työvuorojen välille.

Tuloksissa tasapuolisuus ja kaikkia koskevat samat säännöt nähtiin yksimielisesti tärkeäksi. Aiemmat tutkimukset sekä raportit taas korostavat yksilöllisen johtamisen ja yksilöllisyyden tukemisen tärkeyttä. Yksilöllisyyttä ja tasapuolisuutta ei saa ymmärtää väärin. Oikeudenmukainen ja samoja sääntöjä noudattava kohtelu voi samaan aikaan olla tasapuolista ja yksilöllistä. Yksilölliseen johtamiseen tulee pyrkiä mutta tasapuolisuus ja yhteiset säännöt tulee toteutua kaikkien kohdalla tilanteista riippumatta.

Johtaminen ja vaatimukset johtamiselle monimutkaistuvat ja kiristyvät jatkuvasti. Hyvään johtamiseen ei löydy selkeää ohjetta ja yksilölliset erot korostuvat sukupolvien arvojen ja asenteiden jakautuessa toisistaan. Uudenlainen johtamisen suuntaus ja tavoite voisikin olla se, että tulevaisuuden johtajan tehtävänä on luoda työntekijöille mahdollisimman hyvä ja selkeä ympäristö, jossa heitä osallistetaan työyhteisön yhteisiin asioihin ja heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa, miten asiat työyhteisössä tehdään. Tällöin myös transformationaalisen johtamistyylin määritelmän mukainen johtaminen toteutuu.

Lopulta kuitenkin voidaan pohtia voiko johtaminen aina olla ratkaisu kaikkiin työelämän haasteisiin. Voidaanko kaikkeen kuitenkin vaikuttaa johtamisella tai voiko syyt olla aina johtamisessa. Poliittinen päätöksenteko usein ohjaa organisaatioiden strategista päätöksentekoa ja näihin asioihin ei johtamisella aina kyetä

vaikuttamaan. Tutkimuksen tuloksissa nousee esiin henkilöstön suuri vaikutus työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa sekä työntekijöiden tarve kehittää omia työyhteisötaitojaan. Voisiko monessa muussakin asiassa syitä toimimattomuuteen löytyä myös muualta kuin johtamisesta. Yleinen ilmapiiri ja asennoituminen nykyajan työelämässä on, että tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö on pelkästään johtajan käsissä ja johtajan vaikutettavissa. Onko tämä kuitenkin aina totta vai pelkästään työelämään syntynyt trendi tai ilmiö, jota on helppoa käyttää syynä eri asioiden toimimattomuuteen. Huono johtaminen on yleisesti hyväksyttävä tuomio mutta entä jos työntekijöiden työntekoa tai työyhteisötaitoja kritisoidaan. Tämä ei varmasti olisi samalla tavalla hyväksyttävä syy. Yleinen asennoituminen ja johtajan sekä johtamisen kritisointi lisää johtajien kokemaa stressiä ja henkinen kuormitus lisääntyvät entisestään johtaen johtajien uupumiseen. Vetovoima johtotehtäviä kohtaan vähenee jatkuvasti ja tehtäviin ei enää hakeudu sellaiset henkilöt, jotka näissä tehtävissä menestyisivät. Tulisiko johtajia tulevaisuudessa suojella paremmin jatkuvalta kritiikiltä eikä hyväksyä heidän julkista kritisointiansa, kuten nykypäivänä. Voidaanko johtotehtävien vetovoimaa lisätä pienillä teoilla ja paremmalla palkkauksella, saada näihin tehtäviin osaavampaa henkilöstöä ja siten saada ensihoitoalan johtaminen huomattavasti paremmalle tasolle.

7.1 Skenaario vuodelle 2035

Skenaario vuodelle 2035 on luotu kuvaamaan toivottua, positiivista tulevaisuutta ensihoidon tulevaisuuden henkilöstöjohtamisesta. On ymmärrettävää, että toivottu tulevaisuus ei aina ole todennäköisimmin toteutuva tulevaisuus vaan epävarmuustekijät ja muuttuva maailmantilanne kansallisesti sekä kansainvälisesti voi horjuttaa toivottua tulevaisuutta. Delfoi-tutkimuksella voidaan luoda erilaisia skenaarioita tutkimustulosten perusteella, kuten epätodennäköinen – todennäköinen tai toivottu – ei toivottu (Linturi & Rubin 2011, Linturi 2024). Yleinen tavoite on pyrkiä toivottuun suuntaan (Linturi 2024).

Tämän kaltaisessa tutkimuksessa on ymmärrettävää, että asiantuntijat käsittelevät asioita toivotussa valossa. Voidaan puhua backcasting skenaariosta, jossa pyritään luomaan toivottu tapa saavuttaa tulevaisuus (Lehtinen 2015, 22–23; Zimmermann, Darkow & von der Gracht 2012). Tutkimuksessamme toivottu tapa

syntyy, kun asiantuntijat pääsevät vastaamaan tulevaisuutta koskeviin kysymyksiin oman asiantuntijuuden ja mielipiteiden valossa.

Suurten muutosten ja säästöjen aikakaudella jokaisen johtoasemassa olevan rooli on tärkeä. Jokainen voi toiminnallaan kehittää organisaation johtamiskulttuuria ja yhteistyössä kaikkien johtajien kanssa, muuttaa sitä selkeämmäksi, läpinäkyvämmäksi sekä luottavaisemmaksi. Vanhat johtamisen menetelmät eivät toimi tulevaisuudessa ja henkilöstö vaatii johtotehtävissä olevilta yhä enemmän sekä tukea ja ihmiskeskeistä ihmisten johtamista, että vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia. Tutkimuksen avulla selvitettiin tarpeita ensihoidon tulevaisuuden johtamiseen tavoitteena vahvistaa ensihoitajien työhön tyytyväisyyttä ja sitoutumista johtamisen keinoin.

Työntekijöillä ei vuonna 2035 ole enää samanlaiset syyt hakeutua työelämään kuin vuosikymmeniä sitten. Työltä halutaan muutakin kuin ansaittu palkka ja urapolkua halutaan muokata oman näköiseksi. Tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta organisaation tulee panostaa henkilöstön hyvinvointiin, osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon, tarjota heille vaikutusmahdollisuuksia sekä luoda kehitysmuotoisia työyhteisöjä. Vuonna 2035 johtotehtävissä olevien henkilöiden tulee sekä ymmärtää, että huomioida työelämän muutokset ja kehittää omaa johtamistaan vastaamaan tarpeisiin.

Vuonna 2035 ensihoitohenkilöstö koostuu suurimmaksi osaksi milleniaaleista. Myös Z-sukupolven edustajat ovat vahvasti työelämässä ja muodostavat suuren joukon uransa alkuvaiheessa olevista ammattilaisista. Uuden sukupolven mielestä johtaminen on vanhanaikaista ja tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia menetelmiä työntekijöiden hyvään johtamiseen. Tulevaisuuden johtajan tulee ajatella johtamista uudelleen ja kehittää uusia, työntekijälähtöisiä ratkaisuja. (Työterveyslaitos 2020) Uusina johtamismuotoina tulevaisuuden johtamisessa voidaan käyttää algoritmista johtamista, jossa digitaaliset työkalut, automaattiset järjestelmät sekä tekoäly voisivat tukea johtamista. Tämän kaltaiset digitaaliset ratkaisut mahdollistavat johtajalle enemmän aikaa esimerkiksi vuorovaikutukseen ja ihmisten johtamiseen. (Työterveyslaitos 2025) Digitaaliset ratkaisut voivatkin vapauttaa johtajille aikaa ja resursseja ihmisten johtamiseen, jota juuri uudet sukupolvet kaipaavat lähijohtajiltaan.

Onnistuakseen ihmisten johtamisessa vuonna 2035, tarvitaan inhimillisyyttä, oikeudenmukaisuutta sekä luotettavuutta. Johtajan tulee myös kohdella henkilöstöä tasapuolisesti, kaikille yhteisiä sääntöjä noudattaen. Lisäksi johtajan tulee kohdata henkilöstö aidosti sekä olla vuorovaikutustaidoltaan erinomainen. Jatkuva fyysistä läsnäoloa ei tarvita mutta johtajan tulee olla helposti tavoitettavissa sekä helposti lähestyttävissä. Aiemmin näitä taitoja on pidetty ”pehmeinä taitoina” ja ne ovat nousseet suurempaan arvoon ja keskusteluun vasta viime aikoina. Kuten mainittu, vuonna 2035 henkilöstö koostuu pääosin milleniaaleista ja z-sukupolven edustajista, jotka kaipaavat esihenkilöiltä ihmiskeskeistä johtamista ja johtamisen tulisi olla osallistavaa, kuuntelevaa sekä tasapuolista.

Ylempi johto tarjoaa täyden tuen ja luoton sekä suuremman vaikutusvallan tulevaisuuden suuntauksia ja menetelmiä hyödyntäville lähijohtajille, ymmärtäen niiden tuomat hyödyt henkilöstölle sekä organisaatiolle. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä toimiva moderni lähijohtaja kykenee luomaan työyhteisön toimintakulttuuriin rehellisen, oikeudenmukaisen ja luottavaisen ilmapiirin. Tämä heijastuu suoraan henkilöstöön, joten työhön tyytyväisyys ja työhön sitoutuminen on yksikössä erittäin korkealla tasolla. Koska lähijohtaja tuntee olonsa luotetuksi ja hänellä on laajasti vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman alueensa toimintaympäristöön, haluaa hän myös tarjota samanlaiset olosuhteet henkilöstölleen. Lähijohtaja osallistaa henkilöstöä yksikön päätöksenteossa ja tarjoaa henkilöstölle aidon vaikutusmahdollisuuden yksikön toiminnan kehittämisessä. Henkilöstö, joka on tyytyväinen ja sitoutunut toimintaan, pyrkii kaikin keinoin kehittämään yksikkönsä toimintaa ja tekemään aina parasta mahdollista työn laatua. Henkilöstö pyrkii myös aina auttamaan lähijohtajaansa, mikäli siihen on tarvetta tai mahdollisuus.

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Yleiset eettiset periaatteet on jaettu kolmeen eri peruseriaatteeseen. Näitä ovat tutkijan kunnioitus tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kohtaan, tutkijan kunnioitus kulttuuriperintöä ja luontoa kohtaan sekä tutkimuksen toteuttaminen niin, ettei se aiheuta haittaa tutkittaville ihmisille tai tutkimuskohteille. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2019.) Tutkimus toteutettiin Pohjois-Pohjanmaan

hyvinvointialueen, OYS ensihoidossa. Tutkimusta varten anottiin tutkimuslupaa hyvinvointialueen lupaprosessin mukaisesti.

Tutkimuksen toinen toteuttajista työskenteli tutkimusprosessin ajan kyseisessä organisaatiossa. On hyvä tarkastella tutkijan suhdetta tutkittavaan organisaatioon ja miettiä onko tutkija esteellinen toteuttamaan tutkimusta omassa organisaatiossa, esimerkiksi tutkijan valtasuhde tai muu merkittävä rooli organisaatiossa voidaan nähdä esteeksi tutkimuksen suorittamiselle omassa organisaatiossa (Arene 2024, 8). Eettisestä näkökulmasta tämä ei kuitenkaan vaarantanut tutkimusta, sillä tutkijan rooli organisaatiossa oli työntekijä, eikä tutkimuksessa nousseilla tiedoilla ole suoraa vaikutusta asemaan työssä tai työyhteisössä. Tutkimukseen pyydettiin pääosin sellaisia henkilöitä, joita tutkija ei tuntenut eikä tutkija missään vaiheessa painostanut mukana olleita panelisteja osallistumaan tutkimukseen vaan osallistuminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Anonyymien vastaajajoukon ansiosta tutkija ei myöskään saanut missään vaiheessa tutkimusta tietää muiden työyhteisön jäsenien esittämiä vastauksia eikä voinut käyttää näin ollen saatuja vastauksia työssään tai työyhteisöä vastaan.

Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä tavoitteista. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, osallistujan oli mahdollista vetäytyä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, mikäli hän muutti mieltään osallistumisestaan. Tutkimukseen vastattiin anonyymisti eikä tutkittavien henkilötiedot tullut esille missään vaiheessa tutkimusta tai tuloksia. Tutkimuksessa ei myöskään kysytty mitään sellaisia kysymyksiä, joiden avulla vastaajat olisivat tunnistettavissa. Tutkittavien vastaukset eivät vaikuttamaan heidän asemaansa tutkimuksessa tai organisaatiossa, jossa he työskentelevät. Yhteistyökumppanin edustajat OYS ensihoidosta eivät myöskään saaneet tietoon tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyyttä. Tutkimus ei sisältänyt sellaisia tietoja, jonka vuoksi olisi tarvinnut teettää eettistä ennakoarviointia.

Tutkimuksen myötä tullut aineisto säilytettiin Oulun ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti 6 kuukauden ajan tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksiin osallistuneiden vastauksia käsitelivät ainoastaan opinnäytetyön toteuttajat eikä yksittäisiin tutkimustuloksiin tai vastauksiin päässyt käsiksi ulkopuoliset tahot. Tutkimuksen

materiaalit tuhottiin opinnäytetyön toteuttajien toimesta asianmukaisesti säilytysajan jälkeen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteen ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tutkimuksen luotettavuutta lisätään arvioimalla loppuraportti eri ehtojen perusteella. Näitä ehtoja ovat esimerkiksi asiantuntijavalinnassa onnistuminen, anonymiteetissa onnistuminen, onnistuminen mielekkäiden kysymysten valinnassa sekä relevanttien tulevaisuusargumenttien kokoamisessa onnistuminen. (Kuusi 2014.) Delfoi-tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hyvä aloittaa arvioimalla panelistien valintaa. Panelistien tulisi edustaa kyseisen tutkimuskohteen asiantuntijoita erilaisista näkökulmista. Luotettavuutta lisää myös se, ettei yksittäisten asiantuntijoiden vastaukset vaikuta muihin vastaajiin eikä yhdenkään asiantuntijan vastaus ole toisen asiantuntijan vastausta korkeammassa arvossa. (Linturi 2024.)

Näissä luotettavuuden mittareissa koemme onnistuneemme tutkimuksen tekijöinä. Valitut panelistit osoittautuivat alan asiantuntijoiksi ja heiltä saadun tiedon perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina sekä vertailukelpoisina. Panelistien joukkoon valikoitu sekä tulevaisuusorientoituneita hoitotason ensihoitajia mutta myös esihenkilötyössä työskenteleviä hallinnon edustajia, tämä tuo tutkimuksen kannalta tärkeitä, erilaisia näkökulmia tutkimustuloksiin. Myös esitestauksessa käytetyt henkilöt näyttäytyivät tutkimuksen kannalta merkittävinä henkilöinä, heiltä saadun tiedon perusteella kyselyn rakennetta pystyttiin muokkaamaan luotettavasti. Tutkimustuloksia ajatellen panelisteja olisi voinut rekrytoida myös muista organisaatiosta kattamaan kokemusta laajemmassa kansallisessa näkökulmassa. Luotettavuutta ajatellen myös avoimien kysymysten esittäminen jättää aina vastaajalle tulkinnanvaraa, joka saattaa heikentää luotettavuuden arviointia. Toisaalta taas avoimien kysymysten esittäminen tässä asiayhteydessä antoi panelisteille mahdollisuuden avata asiaa mahdollisimman laajasti ja omakohtaisesti.

Panelistien aktivoiminen toiselle tutkimuskierrokselle osoittautui oletettua työläemmäksi, mutta koemme lopullisen vastaajamäärän riittäväksi tutkimustuloksia ajatellen. Laadulliseen aineistoon painottuvassa Delfoi tutkimuksessa asiantuntija joukko voi olla pienempi (Stubin, Tikkanen & Linturi 2024). Kirjallisuus viittaa tavanomaiseksi panelistien määräksi yleensä 20–100 henkilöä, mutta myös alle 20 panelistin menestyksekkäitä Delfoi tutkimuksia on raportoitu (Kuusi 2000; Stubin, Tikkanen & Linturi 2024). Panelistien anonymiteetti säilyi koko prosessin ajan niin tutkimuksiin osallistuneille, kuin vastauksia analysoidessa. Vastauksia ei myöskään asetettu eriarvoiseen asemaan, vaan jokainen panelisti oli samalla tasolla muiden kanssa.

Luotettavuuden lisäämiseksi teoreettinen tietoperusta rakennettiin tieteellisten vertaisarvioitujen artikkelien, tutkimusraporttien sekä alan kirjallisuuden avulla. Luotettavuuden lisäämiseksi ennen tiedonhakua hyödynnettiin kirjaston informaattikkoa. Asianmukaisesti rakennettu teoreettinen tietopohja antoi luotettavuuden näkökulmasta hyvän perustan rakentaa tutkimuskysymysten pohjalta tulevaisuutta kattavat kyselyn kysymykset. Luotettavuuden lisäämiseksi molemmat kyselykierrokset esiteltiin alan asiantuntijoilla. Koemme tutkimuskysymysten antaneen riittävän laajan kuvan tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen hahmottamisessa. Aineiston analysoinnin läpinäkyvyyttä lisättiin käymällä kyselyn vastauksia läpi ohjaavien opettajien kanssa sekä tuomalla aineiston analyysiprosessi esille myös tähän opinnäytetyön raporttiin.

Rehellisyyden vahvistamiseksi opinnäytetyö prosessista viestittiin avoimesti ohjaavien opettajien ja yhteistyötahon kanssa. Asioita tarkasteltiin puolueettomasti eikä henkilökohtaisten mielipiteiden annettu ohjata tai johdatella tutkimuksen etenemistä tai analysointia. Tutkimuksessa arvostetaan sekä opinnäytetyön tekemiseen osallistuvia tahoja, että tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Tutkimusta tehdessä kunnioitettiin tutkittavan organisaation toimintaperiaatteita sekä heiltä saatua ohjeistusta. Opinnäytetyön toteuttajina kannoimme vastuuta opinnäytetyön etenemisestä eri vaiheissa sekä viestinnästä muiden opinnäytetyön toteutukseen osallistuvien tahojen kanssa.

Lincoln ja Guban (1985) mukaan yleisiä laadullisen tutkimuksen arvioitukriteerejä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuudella

tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavien yhteneväisyyttä, tämä näkyy tutkimuksen toteuttajien vahvana ensihoitoalan kokemuksena. Vahvistettavuudella puolestaan tarkoitetaan aineiston ja tutkimustulosten välistä yhteyttä. Tämä näkyy opinnäytetyön raportissa kuvatussa tutkimusprosessin kuvaamisena, josta lukijan on helppo seurata tutkimuksen eteneminen. Lisäksi tutkimusprosessin vahvistettavuutta lisää tutkimuksesta nostettujen suorien lainausten käyttö myös ensimmäiseltä tutkimuskierrokselta sekä molempien tutkimuskierrosten esittäminen avoimesti. Tutkimustulokset perustuvat toisen kierroksen vastauksiin ja taas toisen kierroksen väittämät pohjautuvat ensimmäisellä kierroksella saatuihin teemoihin ja ne näkyvät toisen kierroksen väittämissä.

Reflektiivisyys kuvaa oman toiminnan vaikutusta arviointiin, eli emme tutkimuksen tekijöinä antaneet oman toimintamme, ajatusmaailmamme tai ennakkokäsityksemme vaikuttaa tutkimustuloksiin. Siirrettävyys taas viittaa tulosten soveltamista toiseen yhteyteen, eli esimerkiksi tämän tutkimuksen tulosten hyödyntämistä muihin ensihoitoalan henkilöstöjohtamista käsitteleviin organisaatioihin. Uskomme vahvasti tulosten olevan sellaisenaan siirrettäviä myös muiden ensihoito-organisaatioiden käyttöön. Soveltuvien osin tutkimustuloksemme kattavat myös muutoin henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymää ja näin ollen tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muilla aloilla.

7.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ensihoitoalan esihenkilöiden sekä ensihoito-organisaatioiden johtotehtävissä olevien kehittämisessä sekä kouluttamisessa. Tuloksia voidaan myös hyödyntää ensihoito-organisaatioiden organisaatiokulttuurin luomisessa, jotta vuonna 2035 henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen olisi korkealla tasolla. Myös johtamisjärjestelmiä ja organisaatiokaaviota suunniteltaessa tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää. Tulokset ovat siirrettävissä sellaisinaan koko Suomeen eikä tulokset ole aluekohtaisia.

Tulokset toimivat myös hyvänä ohjenuorana kaikille johtotehtävissä oleville henkilöille, jotka haluavat kehittää omaa johtamistaan sekä ymmärtää millaista joh-

tamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan. Myös organisaatioiden ylemmässä johdossa oleville tulokset toimivat hyvänä muistutuksena ensihoitoalan tarpeista sekä organisaatiota kohtaan, että johtamista kohtaan. Tulokset tarjoavat myös kattavan käsityksen uusien sukupolvien vaateista sekä miten ikäjohtamisen teemoja tulisi tulevaisuudessa huomioida. Vaikka tutkimus suoritettiin ja tulokset vertailtiin ensihoitoalan kontekstissa, uskomme että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muualla sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöjohtamisen aloilla.

Työmme kattaa ainoastaan tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta merkittävimpiä asioita ensihoitoalan hallinnollisessa johtamisessa. Jatkotutkimuksena voisi olla millaista operatiivista johtamista ensihoitoalalla tulevaisuudessa tarvitaan, jotta työyhteisöt ja henkilöstö olisi hyvinvoiva tai mitä operatiivisessa johtamisessa tulisi huomioida työyhteisön kehittämistä ajatellen. Olisi myös hyvä tutkia millä johtamisen tasoilla ensihoitoalan substanssiosaamisen arvo on tärkeä ja millä tasolla nimenomaan johtamisosaaminen korostuu. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten ensihoidon operatiivisella johtamisella voidaan tukea hyvää hallinnollista henkilöstöjohtamista ja minkälaisia elementtejä tutkimuksemme tuloksista voidaan siirtää operatiivisen johtamisen kehittämiseen. Uusien sukupolvien tulon myötä jatkotutkimuksena voisi myös olla esimerkiksi millaista johtamista Z-sukupolven edustajat tarvitsevat tai vertailuna mitä eroja vanhempien sukupolvien edustajat ja z-sukupolven edustajat johtamisessa arvostavat tai johtamiselta tarvitsevat. Miten esimerkiksi digitalisaatio ja siihen tukeminen tulee vanhempien sukupolvien edustajien kohdalla huomioida. Vuoden 2035 jälkeen tässä tutkimuksessa nousseiden tutkimustulosten toimivuutta voisi myös arvioida, olivatko tässä hetkessä ennustetut asiat todellisuudessa toimivia vuoden 2035 ensihoitoalan henkilöstöjohtamisessa.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2024. Ammattikorkeakoulujen oppinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettavissa: https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2025/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202025.pdf?_t=1739803988 Luettu: 12.10.2025.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto. Helsinki.

Alenius, P., Koskela, M., Pitkänen P. & Vartiainen, P. 2017. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Työelämän tutkimus 15 (2).

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. 2020. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in psychology*, 11, 590271 Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full> Luettu: 6.8.2025

Chiminelli-Tomás, V., Tutte-Vallarino, V., Ferreira-Umpiérrez, A., Hernández-Morante, J. J., & Reche-García, C. 2025. Impact of Nursing Practice Environments in Work Engagement and Burnout: A Systematic Review. *Healthcare*, 13(7), 779. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/healthcare13070779> Luettu: 5.5.2025.

Cummings, G., Keyko, K., Wong, C. & Yonge, O. 2016. Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *Int J Nurs Stud*. Luettavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27351831/> Luettu 10.8.2025

Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. Luettavissa: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Luettu: 1.12.2024.

Duffield, C., Roche, M., Dimitrelis, S. & Frew, B. 2015. Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews*, s. 57. Luettavissa: <https://doi.org/10.2147/NRR.S46155>. Luettu: 28.11.2024.

Duffield, C; Dimitrelis, S; Frew, B & Roche, M. 2015. Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and reviews*. Vol 5. s. 57-64. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/NRR.S46155>. Luettu: 7.1.2025.

Eaton-Williams, P. & Williams, J. 2022. "See us as humans. Speak to us with respect. Listen to us." A qualitative study on UK ambulance staff requirements of leadership while working during the COVID-19 pandemic. Luettavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37200184/> Luettu: 4.8.2025.

Elo, S., Kujala, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 2015–225.

Forsman, V. & Hupli, M. 2023. Y- ja Z-sukupolvien johtaminen. TAMK. Tampere. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120734911>. Luettu: 29.11.2024.

Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. Luettavissa: https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership_that_gets_results_goleman.pdf. Luettu: 15.11.2024.

Grego-Planer, D. 2022. The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLOS ONE*, 17, 3, s. e0264142. Luettavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>. Luettu: 4.12.2024.

Hakanen, J., & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043> Luettu: 4.5.2025.

Hakanen, J. 2009. Työn imu – Arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitos.

Hammaren M, Kanste O, Kuha S, Ylisirniö M. 2025. The perceptions of Generation Z professionals and students concerning health-care work: A scoping review. *Nurse Education Today*. vol 150 Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2025.106678> Luettu: 10.8.2025.

Hannula, J. 2021. Ensihoitohenkilöstön toimintaympäristö, työtyytyväisyys ja ammatinvaihtoajatukset - kyselytutkimus. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Luettavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20210198>. Luettu 17.11.2024

Hakalahti, E. & Karhinen, M. 2022. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja urakehityksen edistäminen. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202211238559> Luettu: 19.1.2025.

Harvard business review. 2023. 8 Essential qualities of successful leaders. Luettavissa: <https://hbr.org/2023/12/8-essential-qualities-of-successful-leaders>. Luettu: 7.1.2025.

Heikkinen, M. & Lehtonen, T. 2017. Nuorisotyön sukupolvet XYZ - kokemuksia kirjaimista. Turun Yliopisto. Turku.

Heikkilä, K., Juntunen, J., Konttila, J., Mikkonen, K., Niskala, J., Ojala, P., Parisod, H. & Tuomikoski, A-M. 2020. Mitkä tekijät ovat yhteydessä sairaanhoidajien työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen? Näyttövinkki 3/2020. Hoitotyöntutkimussäätiö.

Hellström, A. 2020. Y-sukupolven työhön sitoutuminen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123622/HellströmAliisa.pdf?sequence=2> Luettu: 1.9.2025.

Hongyan, L., Hui, R., Pan, L., Wenhao, X., Xin, Y. & Yingchun, X. 2024. Prevalence of turnover intention among emergency nurses worldwide: a meta-analysis. Ren et al. *BMC Nursing* (2024) 23:645 Luettavissa: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02284-2> Luettu: 22.8.2025.

Hotus 2025. Eduskunnan hoitotyön verkoston aluevaaliteesit 2025 – näyttöön perustuvan hoitotyö, professiojohtaminen ja moniammatillisuuden vahvistaminen

keskeisiä. Luettavissa: <https://hotus.fi/eduskunnan-hoitotyön-verkoston-aluevaaliteesit-2025-nayttoon-perustuvan-hoitotyön-professiojohtaminen-ja-moniammatillisuuden-vahvistaminen-keskeisia/> Luettu: 8.9.2025.

Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J., Terkamo-Moisio, A. & Paronen E. 2023. Terveystieteiden henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51(1)

Ikonen, M. 2015. Esimies - Alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi - Puheviestinnän vuosikirja*, s. 135–151.

Isacsson, A., Järvensivu, A., Heinilä, H., Raatikainen, E. & Simola-Alha, N. 2020, Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus* 39 (4) Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102248> Luettu: 19.1.2025.

Jankelová, N. & Joniaková, Z. 2021. Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare*, 9, 3, s. 346. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>. Luettu: 22.11.2024.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100509> Luettu: 3.4.2025.

Katela, K. 2020. Ensihoidon alanvaihtoajatuksiin vaikuttavia tekijöitä. *Lab AMK*. Lappeenranta. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112624433>. Luettu: 15.11.2024.

Keyriläinen, M., Pärnänen, A. & Sutela, H. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Luettavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184209/ytym_19772018_2019_21473_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 3.12.2024.

Kim, E., Kim, H. & Lee, T. How are new nurses satisfied with their jobs? From the work value perspective of Generations Y and Z nurses. *BMC Nurs* 23, 252 (2024). Luettavissa: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01928-7> Luettu: 10.9.2025.

Kovalainen, P. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen eri sukupolvien kokemana. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Luettavissa: <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/f7c857c5-adb7-40fe-a2cd-bd421ad95984/content> Luettu: 4.5.2025.

Kuisma, M. & Hoppu, S. 2022. Ensihoidon tehtäväkenttä on muuttunut. Lääketieteen aikakauskirja Duodecim 2022; 138(15):1273–2

Kunta ja hyvinvointialuetyönantajat 2025. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimus. Luettavissa: <https://www.kt.fi/yleiskirje/2025/16/sote-sopimus-2025-2028> Luettu: 16.10.2025.

Kuusi, O. 1999. Expertise in the Future Use of Generic Technologies. Epistemic and Methodological Considerations Concerning Delphi Studies. Luettavissa: <http://bit.ly/3ayzN4e> Luettu: 18.1.2025.

Kuusi, O. 2014. Delfoi metodi. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>. Luettu: 18.1.2025.

Kuusi, O. & Linturi, H. 2022. Tulevaisuuksia ennakoiva delfoi-menetelmä. Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/wp-content/uploads/2022/03/tva-1-2022-linturi-kuusi.pdf>. Luettu: 18.1.2025.

Kylmäkoski, M. & Rainò, P. 2021. Delfoilla tulevaisuuteen. Humanistinen ammatikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2021/03/delfoilla-tulevaisuuteen-humak-2021.pdf>. Luettu: 18.11.2024.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki. E-kirja.

Lehtinen, K. 2015. Delfoi-metodin soveltaminen backcasting-skenaarioiden luomisessa. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96837/GRADU-1427192873.pdf> Luettu: 5.11.2025.

- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic Inquiry. Sage Publication. Kalifornia.
- Linturi, H. 2024. Delfoi-menetelmän tunnusmerkit. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2020/06/11/delfoi-menetelman-tunnusmerkit/>. Luettu: 18.1.2025.
- Linturi, H. 2024. Delfoi-analyysi. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2020/12/11/delfoi-analyysi/> Luettu: 3.11.2025.
- Linturi, H. & Rubin, A. 2011. Toinen koulu, toinen maailma. Oppimisen tulevaisuus 2030. Tutu-julkaisu 1. Luettavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147075/Tutu_2011-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 5.11.2025.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Majuri, J. 2023. Psykologisen turvallisuuden tasot ja työhyvinvointiyhteydet: Henkilösuuntautunut keskustelu. Tampereen yliopisto. Tampere Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/147629/MajuriJulia.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu: 19.1.2025.
- Management Institute of Finland 2016. Transformationaalinen johtaja on tämän päivän Jedi. Management Institute of Finland. Luettavissa: <https://mif.fi/transformationaalinen-johtaja-on-taman-paivan-jedi/>. Luettu: 28.11.2024.
- Martela, F. 2021. Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. Telma-lehti. Luettavissa: <https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta> Luettu: 3.12.2024.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit - Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.) Sairaanhoidajakoulutusta 120 vuotta

Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi -juhlajulkaisu. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 3, s. 299–326. Luettavissa: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X). Luettu: 2.12.2024.

Ojala, A.-M., Kyngäs, H., & Päätaalo, K. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede*, 28(4).

Otonkorpi- Lehtoranta, K. & Raatikainen, E. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkulttuuri. Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus* 4/2023.

Peltonen, L-M. 2018. Information needs in the day-to-day operations management of hospital units. Väitöskirja. Turun yliopisto. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7320-0>. Luettu: 6.7.2025.

Rinne, N. 2021. Rohkea Organisaatio. Alma Talent. Helsinki.

Sote- järjestämislaki 612/2021. Luettavissa https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2021/612#chp_1 Luettu: 5.4.2025.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2025. Sosiaali- ja terveydenhuollon varautumista poikkeusoloihin vahvistettava. Luettavissa: <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-varautumista-poikkeusoloihin-vahvistetaan> Luettu: 28.10.2025.

Stubin, T., Tikkanen, J. & Linturi, H. 2024. Delfoi-paneeli. *Methodix*. Luettavissa: <https://methodix.fi/2020/10/16/4-delfoi-paneeli/> Luettu: 19.6.2025.

Specchia, M.L., Cozzolino, M.R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. 2021. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 4, s. 1552. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>. Luettu: 17.11.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent. Helsinki.

Tanninen, A. & Koski, A. 2021. Delfoi-menetelmä ensihoidon johtamisen tulevaisuuden kehittämisen metodina. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-371-6>. Luettu: 21.11.2024.

Toivainen, M. 2019. Luottamus johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa. Itä-Suomen yliopisto. Luettavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21193/urn_nbn_fi_uef-20190241.pdf. Luettu: 24.11.2024.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2024. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Luettavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi> Luettu: 10.9.2025.

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteisyon-vuorovaikutuksessa/>. Luettu: 21.11.2024.

Työterveyslaitos 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>. Luettu: 18.11.2024.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. PunaMusta oy, Tampere. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 26.1.2025.

Työterveyslaitos. 2022. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Luettavissa: https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-01/TTL_Help-katsaus_v4.pdf Luettu: 5.11.2025.

Työterveyslaitos. 2023. Miten Suomi voi? – tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittymisen loppuvuoteen 2022 mennessä. Luettavissa: https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-03/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%209.3.2023_tyoterveyslaitos_.pdf. Luettu: 8.8.2025.

Työterveyslaitos. 2025. Etätöön Johtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etatyon-johtaminen> Luettu: 10.8.2025.

Työterveyslaitos. 2025. Työelämän suunta: Väestön rakenteen muutos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-06/vaestorakenteen-muutos-tyoelaman-suunta-ttl.pdf> Luettu: 4.8.2025.

Työterveyslaitos. 2025. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta> Luettu: 10.8.2025.

Työterveyslaitos 2025. Teknologinen muutos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2025-06/teknologinen-muutos-tyoelaman-suunta-ttl.pdf> Luettu: 3.9.2025.

Varga, I A, Skirbekk, H & Spehar, I. 2023. Trustworthy management in hospital settings: a systematic review. BMC Health Services Research. Luettavissa: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-023-09610-5>. Luettu: 7.1.2025.

Vastamaa, M. 2024. Työhön sitoutuminen hoitoalalla: hoitajien kokemuksia transformationalisesta johtamisesta. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/17541> Luettu: 19.1.2025.

Virtavuo, N. 2024 Psykologinen turvallisuus eri sukupolvien silmin. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/871364/Virtavuo_Nea.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu: 19.1.2025.

Zhang, L. 2023. The changing role of managers. American Journal of Sociology, 129(2), 439–484.

Zimmermann, M., Darkow, I., & von der Gracht, H. 2012. "Integrating Delphi and participatory backcasting in pursuit of trustworthiness — The case of electric mobility in Germany," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 79(9), 1605–1621.

LIITTEET

ENSIMMÄISEN KIERROKSEN KYSYMYKSET

LIITE 1



Ensimmäisen kierroksen väittämät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoidossa tarvitaan.

Tavoitteena on saadun tiedon perusteella kuvailla, millaista ensihoidon johtamisen tulisi tulevaisuudessa olla, jotta työyhteisöistä saadaan työhönsä tyytyväisiä ja sitoutuneita

Tutkimuskysymyksenä: Millaista johtamisen tulisi olla vuonna 2035, jotta ensihoidon työyhteisö on tulevaisuudessa sitoutunut ja tyytyväinen?

Valitse mielipidettäsi lähimpänä oleva vaihtoehto tai vastaa siihen annettuun tilaan

1. Millaisessa työtehtävässä toimit tällä hetkellä?

- Operatiivinen henkilöstö
- Esihenkilötaso
- Hallinnon tehtävät

2. Millaista johtamista toivoisit organisaatiossasi olevan?

Mainitse vähintään kaksi asiaa

3. Mainitse vähintään kolme ominaisuutta, jotka toivoisit tulevaisuuden ensihoidon johtajalla olevan.

4. Millaista johtamista toivoisit ensihoidossa olevan vuonna 2035?

5. Mitkä kolme johtamisella vaikutettavissa olevaa asiaa vaikuttavat eniten siihen, että haluat pysyä nykyisessä työpaikassasi?

6. Pohdi miten kehittäisit johtamista, jotta oma sitoutumisesi työtä kohtaan lisääntyisi?

Työhön sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän ja työantajan välistä suhdetta. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut edistämään toiminnallaan työnantajan tavoitteita, haluaa pysyä mukana organisaatiossa ja pyrkii aktiivisesti kehittämään sitä

Mainitse vähintään kaksi asiaa

7. Mitkä kolme johtamisella vaikutettavissa olevaa asiaa vaikuttavat eniten siihen, että olet tyytyväinen nykyiseen työhösi?

8. Pohdi miten kehittäisit johtamista, jotta sinun tyytyväisyytesi työtä kohtaan lisääntyisi?

Mainitse vähintään kaksi asiaa

9. Kommentoi vapaasti kyselyn kysymyksiä tai mitä tahansa tähän kyselyyn liittyvää.

Mikäli sinulla ei ole kommentoitavaa, voit jättää laatikon tyhjäksi.



Toisen kierroksen väittämät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoidossa tarvitaan.

Tavoitteena on saadun tiedon perusteella kuvailla, millaista ensihoidon johtamisen tulisi tulevaisuudessa olla, jotta työyhteisöistä saadaan työhönsä tyytyväisiä ja sitoutuneita

Tutkimuskysymyksenä: Millaista johtamisen tulisi olla vuonna 2035, jotta ensihoidon työyhteisö on tulevaisuudessa sitoutunut ja tyytyväinen?

Valitse mielipidettäsi lähimpänä oleva vaihtoehto tai vastaa siihen annettuun tilaan

1. Millaisessa työtehtävässä toimit tällä hetkellä

- Operatiivinen henkilöstö
- Esihenkilötaso
- Hallinnon tehtävät

2. Vuonna 2035 johtajan tulee...

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olla luotettava ja rehellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla inhimillinen ja ihmisläheinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla fyysisesti läsnä arjessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olla helposti tavoitettavissa esim puhelimitse tai sähköpostilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla auktoriteetin omaava ja jämäkkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nauttia henkilöstön kunnioitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatella asioita "rivityöntekijöiden" näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä olla kuunteleva ja kuuleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sietää painetta ja hallita laajoja kokonaisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallita toimialan erityispiirteet sekä hänellä tulee olla vahva ensihoidon substanssiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olla johtamisen osaaja ja johtotehtäviin tulee valita erityisesti tällaisia henkilöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Tulevaisuudessa lähijohtamisessa on erityisen tärkeää, että...

Valitse kolme tärkeintä

- Se on yksilöllistä ja henkilökohtaista
- Työntekijöiden yksilöllisiä taitoja ja osaamista hyödynnetään
- Työntekijöiden asiantuntemusta arvostetaan ja heille annetaan vastuuta työssään
- Työntekijöihin luotetaan ja mikromanagerausta vältetään
- Lähiesihenkilöillä tulee olla enemmän vaikutusvaltaa oman alueensa asioihin sekä alaistensa asioiden eteenpäinviemiseen
- Lähiesihenkilöllä on enemmän aikaa lähijohtamiseeni

4. Johtamisen tulee tulevaisuudessa...

Valitse kolme tärkeintä

- Olla rehtiä, oikeudenmukaista sekä luotettavaa
- Olla johdonmukaista ja päämäärätietoista pyrkien asioiden aitoon eteenpäinviemiseen

- Olla kehitysmuotoista ja toimintaa uudistavaa
- Olla enemmän tulevaisuutta ennakoivaa
- Hyödyntää eri koulutustaustojen ja sukupolvien vahvuuksia
- Olla kannustavaa ja positiiviseen palutteenantoon pyrkivää

5. Ensihoitohenkilöstöä tulee tulevaisuudessa...

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohdella siten, että kaikilla on samat säännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunnella aidosti ja heidän äänensä tulee kuulua työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukea kouluttautumiseen työn ohella sekä työajan puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tulevaisuudessa ensihoitohenkilöstön...

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tulee kehittää työyhteisötaitojaan sekä pyrkiä kehitysmuotoisyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnalla on suuri vastuu työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitystä tulee tukea esimerkiksi uudenlaisten työtehtävien kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvoinnin tulee olla organisaation keskeinen arvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntijaroolia tulee vahvistaa entisestään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Omalla aktiivisuudella ja vastuunottamisella tulee olla merkitystä palkkaan ja muihin etuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tulevaisuuden päätöksenteossa...

Valitse kaksi tärkeintä

- Asioiden valmistelun tulee olla selkeämpää ja siinä tulee kuulla kaikkia niitä tahoja joihin päätös vaikuttaa
- Tulee pyrkiä käytännönläheisyyteen ja ratkaisukeskeisyyteen
- Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat erityisen tärkeitä
- Päätösten tulee pohjautua puolueettomuuteen ja tutkittuun tietoon

8. Vuonna 2035 organisaation...

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Prosessien tulee olla selkeät ja toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisjärjestelmän tulee olla selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan tulee olla perustehtävää tukevaa ja pohjautua yksikön toimintasuunnitelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikilla tasoilla tulee kyetä antamaan ja ottamaan vastaan palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylemmän johdon tulee luottaa lähijohtajiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulee hyödyntää teknologian ja tekoälyn mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Tulevaisuudessa...

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutoksista tulee tiedottaa nopeammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset tulisi valmistella rauhassa ja niiden vaikutusta tulee arvioida ennen uusia muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulun kanavia tulee kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen tulee olla avoimempaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen tulee olla selkeämpää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtotehtävissä olevien jaksamista ja hyvinvointia tulee tukea sekä tarjota heille pakollista henkilökohtaista työnohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilökoulutukseen tulee panostaa ja heidän kehityskeskusteluita tulee lisätä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöresursseja tulee jakaa siten, että työkuorma olisi tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resursseja tulee jakaa siten, että työntekijöillä on riittävästi aikaa työtehtäviensä hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mikä lisää tyytyväisyyttäni työtäni kohtaan vuonna 2035?

Valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa

- Hyvä lähijohtaminen ja lähiesihenkilötuki
- Hyvä esihenkilö-alaissuhde
- Että voin tulevaisuudessa vaikuttaa omiin työvuoroihin, lomiin, asemapaikkaan ja työvuoron pituuteen
- Että työvuorosunnittelu olisi säännöllisempää ja suunnitelmallisempaa
- Toimiva kalusto ja työvälineet
- Omat vaikutusmahdollisuuteni työtäni koskeviin asioihin

11. Mikä mahdollistaa työhöni sitoutumisen lisääntymisen vuonna 2035?

Valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa

- Hyvä lähijohtaminen ja lähiesihenkilötuki
- Hyvä esihenkilö-alaissuhde
- Että voin tulevaisuudessa vaikuttaa omiin työvuoroihin, lomiin, asemapaikkaan ja työvuoron pituuteen
- Että työvuorosuunnittelu olisi säännöllisempää ja suunnitelmallisempaa
- Toimiva kalusto ja työvälineet
- Omat vaikutusmahdollisuuteni työtäni koskeviin asioihin

Hyvä ensihoidon asiantuntija!

Sinut on valittu mukaan tutkimukseen tulevaisuusorientoituneena ensihoidon asiantuntijana. Tämä kysely liittyy Oulun Ammattikorkeakoulun, Akuutti- ja ensihoidon kehittäminen ja johtaminen YAMK tutkinnon opinnäytetyöhön. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista johtamista tulevaisuuden ensihoidossa tarvitaan työntekijöiden työhön tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Tavoitteena on saadun tiedon perusteella kuvailla, millaista ensihoidon johtamisen tulisi tulevaisuudessa olla, jotta työyhteisöistä saadaan työhönsä tyytyväisiä ja sitoutuneita. Tutkimuksessa käsitellään johtamista ainoastaan hallinnollisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tulevaisuuteen suuntautuvat kysymykset ovat suunnattu vuoteen 2035, mieti miten toivoisit kysymyksen aiheen olevan vuonna 2035.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimukseen on kuitenkin valittu ainoastaan 17 asiantuntijaa, joten jokaisen osallistuminen tutkimukseen on erittäin merkittävässä roolissa. Kyselyihin vastataan täysin anonymisti eikä henkilöllisyytesi tule esille missään tutkimuksen vaiheessa. Toivomme, ettet keskustele tutkimukseen osallistumisestasi työyhteisössä, jotta anonymiteettisi säilyy. Kyselyn vastauksia käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijät ja niitä käsitellään luottamuksella ja hyviä tutkimuksen eettisiä käytänteitä noudattaen.

Tutkimuksessa tullaan teettämään kaksi kyselykierrosta. Ensimmäisellä kierroksella kartoitetaan avoimien kysymysten avulla asiantuntijoidemme ajatuksia tutkimuskysymysten kannalta tärkeimpiin pääteemoihin. Toisella kierroksella sinulle esitetään ensimmäisen kierroksen tulosten pohjalta luotuja väittämiä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15min ja voit vastata siihen työajalla työpäivän aikana. Ensimmäisen kierroksen kysymyksiin vastaaminen tapahtuu nyt ja toisen kierroksen kysymyksiin vastataan noin kuukauden kuluttua.