

OSASTONHOITAJIEN JOHTAMISOSAAMINEN JA SITÄ
TUKEVAT TEKIJÄT LAPIN SAIRAANHOITOPIIRIN
ERIKOISSAIRAANHOIDOSSA

Ari Jauhojärvi

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveysten edistämisen koulutusohjelma
Sairaanhoitaja ylempi AMK
2016

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveyden edistämisen koulutusohjelma
Sairaanhoitaja ylempi AMK

Tekijä	Ari Jauhojärvi	Vuosi	2016
Ohjaaja	Outi Törmänen, Raija Seppänen		
Toimeksiantaja	Lapin sairaanhoitopiiri kehittämissyksikkö		
Työn nimi	Osastonhoitajien johtamisosaaminen ja sitä tukevat tekijät Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa		
Sivu- ja liitemäärä	50 + 5		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien käsityksiä johtamisosaamistarpeesta ja sitä tukevista tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaatiossa työskentelevien osastonhoitajien johtamisosaamistarpeista. Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää organisaation muutosprosessin tukena sekä osastonhoitajien täydennyskoulutuksen suunnittelussa ja johtamisosaamisen kehittämisessä.

Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2015 avoimin haastatteluin neljältä Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskentelevältä osastonhoitajalta. Tutkimus sisälsi kaksi tutkimuskysymystä, joista toinen analysoitiin teorialähtöisellä ja toinen aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen johtamisessa tarvittavista osaamisalueista hoitotyössä ja yleensäkin johtamisessa.

Tutkimustulosten mukaan osastonhoitajat tiedostivat tehtävänsä monimuotoisuuden ja tärkeyden ja siksi osastonhoitajan työ vaatii monipuolista johtamisosaamista. Osastonhoitajat tunnistivat osaamistarpeita johtamisen eri osa-alueilla. Osaamistarpeita osastonhoitajat havaitsivat mm. strategisessa johtamisessa, henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisessa, prosessien johtamisessa ja muutoksen johtamisessa. Lisäksi osastonhoitajat tunnistivat tekijöitä, jotka tukevat heitä johtamistehtävässä. Keskeisimmiksi osastonhoitajien johtamista tukeviksi tekijöiksi muodostuivat tämän tutkimuksen mukaan osastonhoitajan aseman ja tehtävän määrittäminen, osastonhoitajien koulutus ja osastonhoitajien johtamisominaisuudet ja -valmiudet.

Asiasanat	osastonhoitaja, johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamista tukevat tekijät
Muita tietoja	Työhön liittyy multimediaesitys.

School of Social Services, Health and Sports
Master's Degree Programme in Health promotion

Author	Ari Jauhojärvi	Year	2016
Supervisor(s)	Outi Törmänen, Raija Seppänen		
Commissioned by	Development Unit of the Lapland Hospital District		
Subject of thesis	Head Nurses' Leading Skills and the Factors Supporting Leading in Specialized Health Care in Lapland Hospital District		
Number of pages	50 + 5		

The purpose of this thesis was to describe specialised health care head nurses' understanding of the skills needed in management and the factors that support those skills in management work. The target was to produce knowledge about the management skills needed in head nurses work. The knowledge can be used as a support in the process of change, developing specialised health care management and in designing training in Lapland Hospital District.

The data was collected in autumn 2015 by carrying out interviews with four head nurses who works in specialized health care in Lapland Hospital District. The study contained two main questions. The first question was analysed by using theory based content analysis and the second question was analysed by using a literature based content analysis. The theoretical framework of this thesis is based on both domestic and international research information about skills needed in management.

The results of this study indicate that head nurses are aware of the diversity and the importance of their work. They are also aware that to succeed in management work they need various management skills. Head nurses recognized skills needs in several management sections. Head nurses need more skills for example in strategic management, human resources management, process management and change management. Head nurses also recognized the factors that support them as leaders. According to this study the essential factors that support head nurses in their work are well defined status and tasks, training and individual features and readiness as a leader.

Keywords	Head Nurse, Leading, Developing Know-How, Factors That Supports Know-How
Special remarks	The thesis includes a multimedia presentation.

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
3	OSASTONHOITAJAN JOHTAMISEN OSAAMISALUEET TERVEYDENHUOLLOSSA.....	4
3.1	OSASTONHOITAJA JOHTAMISOSAAMISALUEENA.....	4
3.2	OSASTONHOITAJAN JOHTAMISEN OSA-ALUEET	6
3.2.1	<i>Strateginen johtaminen</i>	6
3.2.2	<i>Henkilöstön ja työyhteisöjen johtaminen</i>	7
3.2.3	<i>Prosessien johtaminen</i>	9
3.2.4	<i>Osaamisen ja tiedon johtaminen</i>	10
3.2.5	<i>Muutoksen johtaminen</i>	11
3.2.6	<i>Talouden johtaminen</i>	12
3.2.7	<i>Viestinnän ja verkostojen johtaminen</i>	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
4.1	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT.....	15
4.2	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA SEN HANKINTA.....	15
4.3	AINEISTON ANALYYSI.....	18
5	TULOKSET.....	21
5.1	OSASTONHOITAJIEN JOHTAMISESSA TARVITTAVA OSAAMINEN	21
5.1.1	<i>Strategisen johtamisen osaaminen</i>	21
5.1.2	<i>Henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisen osaaminen</i>	22
5.1.3	<i>Prosessien johtamisen osaaminen</i>	23
5.1.4	<i>Osaamisen ja tiedon johtamisen osaaminen</i>	24
5.1.5	<i>Muutoksen johtamisen osaaminen</i>	25
5.1.6	<i>Talouden johtamisen osaaminen</i>	26
5.1.7	<i>Viestinnän ja verkostojen johtamisen osaaminen</i>	27
5.1.8	<i>Substanssin osaaminen ja substanssin johtamisen osaaminen</i>	28
5.2	OSASTONHOITAJIEN JOHTAMISOSAAMISTA TUKEVAT TEKIJÄT.....	29
5.2.1	<i>Osastonhoitajan asema ja tehtävät organisaatiossa</i>	29
5.2.2	<i>Koulutettu osastonhoitaja</i>	30
5.2.3	<i>Osastonhoitajan johtamisominaisuudet ja –valmiudet</i>	31
6	POHDINTA.....	33
6.1	TULOSTEN TARKASTELUA	33
6.2	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	35
6.3	TUTKIMUKSEN HYÖDYLLISYYS JA JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	38
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	44

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. STRATEGISEN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	16
KUVIO 2. HENKILÖSTÖN JA TYÖYHTEISÖJEN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	17
KUVIO 3. PROSESSIEN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	18
KUVIO 4. OSAAMISEN JA TIEDON JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	19
KUVIO 5. MUUTOKSEN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	20
KUVIO 6. TALOUDEN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	21
KUVIO 7. VIESTINNÄN JA VERKOSTOJEN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	22
KUVIO 8. SUBSTANSSIN OSAAMINEN JA SUBTANSSIN JOHTAMISEN OSAAMINEN.....	23
KUVIO 9. OSASTONHOITAJAN ASEMA JA TEHTÄVÄT ORGANISAATIOSSA JOHTA- MISOSAAMISTA TUKEVANA TEKIJÄNÄ.....	25
KUVIO 10. KOULUTETTU OSASTONHOITAJA JOHTAMISOSAAMISTA TUKEVANA TEKIJÄNÄ.....	26
KUVIO 11. OSASTONHOITAJAN JOHTAMISOMINAISUUDET JA –VALMIUDET JOH- TAMISOSAAMISTA TUKEVINA TEKIJÖINÄ.....	27

1 JOHDANTO

Elämme maailmassa, jossa muutoksesta on tullut vallitseva tila ja elämästämme on tullut paljon aikaisempaa epästabiilimpaa. Vallitsevien megatrendin kuten globalisaation, tietotekniikan kehittymisen, palvelujen ja asutuksen keskittymisen ja väestön vanhenemisen myötä ihmisten palvelujen tarve, monimuotoisuus ja kysyntä ovat jatkuvasti kasvaneet (Työministeriö 2015, Syväjärvi 2012). Muutokset asettavat organisaatioille haasteita pysyä mukana kehityksessä ja kilpailussa. Tällaisten haasteiden edessä on myös Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon organisaatio.

Sosiaali- ja terveystalouden uudistus (sote-uudistus) tarkoittaa terveydenhuollon palvelurakenteen uudistusta. Palvelurakennemuutoksella on tarkoitus kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palveluiden yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. (Sote-uudistuksen tavoitteet 2016.)

Voimassaolevat ja tulevat sote-päätökset ja linjaukset vaikuttavat Lapin sairaanhoitopiirin toimintaan ja toiminnan suunnitteluun reaaliajassa. Lapin sairaanhoitopiirissä on aloitettu monitasoinen ja moniulotteinen valmistautuminen organisaation kehittämiseksi olemassa olevien ja tulevaisuuteen ennakoitujen päätösten ja linjausten suuntaisiksi. Monitasoisesta ja moniulotteisesta kehittämisestä ja tulevaisuuteen varautumisesta ovat esimerkkeinä mm. tiivis yhteistyö Lapin sairaanhoitopiirin osakaskuntien kesken erilaisten tulevaisuutta suuntaavien asiakaslähtöisten prosessien kehittelyn muodossa sekä Lapin liiton koordinoima yhteistyö Länsipohjan sairaanhoitopiirin kanssa (Lapin sairaanhoitopiiri ky 2015).

Organisaation sote-kuntoon saattamiseksi Lapin sairaanhoitopiirin laajennettu johtoryhmä päätti tammikuussa 2015 laatia toimenpiteet johtamisjärjestelmän, organisaation ja toimintamallien kehittämiseksi. Johtamisen kehittäminen on huomioitu esimerkiksi sairaanhoitopiirin painopistealueissa ja tuottavuusohjelman toimenpiteissä. Lisäksi vuonna 2013 käynnistyneessä Inhimillisesti tehokas johtaminen -hankkeessa tavoitteena on sairaalan esimiesten johtamisosaamisen lisääminen, johtamisjärjestelmän kehittäminen ja johtamisajattelun selkiyttäminen (Lapin sairaanhoitopiiri 2015).

Lapin sairaanhoitopiirissä osastonhoitaja toimii yksikkönsä hoitotyön esimiehenä, ollen samalla usein myös vastuuyksikön esimies. Lapin sairaanhoitopiirin hallintosäännön mukaan tulosaluejohtaja päättää tulosityksikön johtajan esityksestä yksiköiden vastaavista esimiehisyksistä toimikausittain (Lapin sairaanhoitopiirin ky 2007). Osastonhoitaja osallistuu yksikkönsä henkilöstöhallinnon lisäksi yksikön toiminnan ja talouden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä yksikkönsä hoitotyön kehittämiseen ja laadunhallintaan (Tammilehto 2016).

Osastonhoitajille johtamisjärjestelmän muutos ja kehittäminen tarkoittavat sitä, että osastonhoitajien roolia ja tehtävän kuvaa muutetaan enemmän hallinnolliseksi. Tämä tapahtuu muun muassa pienten yksiköiden yhdistämisellä isommiksi toiminnan kannalta järkeviksi kokonaisuuksiksi, jolloin osastonhoitajien määrä supistuu ja hallinnon osuus työnkuvassa esimerkiksi alaisten lukumäärän lisääntymisenä korostuu. Nykyisellään osastonhoitajien työnkuvat eri vastuuyksiköissä ovat toisistaan hyvin poikkeavia. Osassa yksiköitä, joissa alaisia on vähän, osastonhoitaja voi toimia esimiehenä kliinisen työn ohessa. Toisaalta on yksiköjä, joissa alaisia on paljon ja osastonhoitajan työ on kokonaan hallinnollinen. Muutoksen yhteydessä osastonhoitajan kelpoisuusehdot on päivitetty siten, että osastonhoitajan tehtävään vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto (Lapin sairaanhoitopiirin ky 2015).

Osastonhoitajien työnkuvan muuttuminen hallinnolliseksi yhdessä organisatiomuutoksen kanssa voi aiheuttaa osastonhoitajien osaamistarpeen muuttamista. Tulevien ja toisaalta jo vallalla olevien muutosten vuoksi osastonhoitajien osaamistarpeita on hyödyllistä kartoittaa. Tämä ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on tehty edellä mainittujen perusteluiden vuoksi Lapin sairaanhoitopiirin ky:n kehittämissyksikön toimeksiannosta.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien käsityksiä johtamisessa tarvittavasta osaamisesta ja sitä tukevista tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa opinnäytetyön toimeksiantajalle tietoa organisaatiossa työskentelevien osastonhoitajien johtamisosaamistarpeista. Opinnäytetyön tuottamaa tietoa voidaan käyttää organisaation muutosprosessin tukena sekä osastonhoitajien täydennyskoulutuksen ja johtamisosaamisen kehittämisen suunnittelussa.

Tutkimuskysymykset

Millaisia käsityksiä osastonhoitajilla on johtamisessa tarvittavasta osaamisesta?

Mitkä tekijät tukevat osastonhoitajien johtamisosaamista?

3 OSASTONHOITAJAN JOHTAMISEN OSAAMISALUEET TERVEYDENHUOLLOSSA

3.1 Osastonhoitaja johtamisosaajana

Tässä tutkimuksessa osastonhoitajalla tarkoitetaan osastonhoitajaa julkisessa erikoissairaanhoidon organisaatiossa. Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantanen (2008, 59–60) kuvaavat osastonhoitajan työtä johtajuutta korostavaksi ja hoitotyötä tekevän henkilöstön toimintaedellytyksiä mahdollistavaksi lähijohtamiseksi. Osastonhoitajan työtä voi tarkastella toimivallan ja vastuullisuuden näkökulmista. Toimivaltaan kuuluvat tehtävät ovat pääasiassa osastonhoitajan asemaan liittyviä velvollisuuksia. Velvollisuuksiin kuuluvat mm. tietokeskuksena oleminen ja töiden järjesteleminen. Vastuullisuus osastonhoitajan työssä ilmenee mm. henkilöstöstä huolehtimisena, osaamisen varmistamisena ja kehittämisenä. (Surakka ym. 2008, 59–60.)

Laaksosen, Niskasen & Ollilan (2012, 111) mukaan osastonhoitajien keskeisimmät johtamisalueet voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat heidän mukaansa prosessien johtaminen, muutoksen johtaminen, strateginen johtaminen, projektin johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja talousjohtaminen. Surakka ym. (2008, 10, 70, 92, 94, 109) painottavat useita johtamisen osa-alueita. Näistä painotuksista nousevat keskiöön mm. muutoksen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen.

Virtanen & Stenvall (2010, 122–124) ovat jakaneet julkisen johtamisen kahteen toista eri osa-alueeseen, jotka sisältävät Surakan ja Laaksosen teoksissaan mainitsemat osaamisalueet. Virtasen & Stenvallin (2010, 138) kuvailema resurssien johtaminen voidaan heidän mukaan nähdä laajempänä kokonaisuutena kattaen niin talouden kuin henkilöstöjohtamisen osa-alueet.

Sydänmaanlakka (2007, 111) jakaa johtamisen kuuteen osa-alueeseen. Hänen mukaansa johtaminen jakaantuu itsensä-, ihmisten-, asioiden-, markkinoiden-, teknologioiden ja strategian johtamiseen. Sydänmaanlakka (2007, 111) sisällyttää ihmisten johtamiseen mm. osaamisen- ja muutoksenjohtamisen.

Taulukon1 tarkoituksena on osoittaa eri johtamisosa-alueiden esiintyvyyttä kirjallisuudessa. Taulukossa esitetyt johtamisosa-alueet ohjaavat ja vahvistavat valintojani opinnäytetyötä ohjaavaksi teoreettiseksi viitekehikseksi. Valitut johtamisosa-alueet ovat laajemmin kuvattuna jäljempänä.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsaus johtamisosa-alueiden esiintyvyyteen

Osaamis-alueet	Strateginenjohtaminen	Henkilöstön ja työyhteisöjen johtaminen	Proses-sienjohtaminen	Osaamisen ja tiedon johtaminen	Muutoksen johtaminen	Talouden johtaminen	Viestinnän ja verkostojen johtaminen
Virtanen, Stenvall 2011	X	X	X	X	X	x	x
Viitala, 2004, 2006		X		X			x
Sydänmaanlakka, 2007	X	X		X			X
Syvjäärvi, 2005	X	X		X	X	X	
Laaksonen ym. 2012	X	X	X	X	X	X	X
Surakka ym. 2008	X	X		X	X	X	

Johtamisen osa-alueita on lähdeaineistosta riippuen määritelty, pilkottu ja painotettu toisistaan poikkeavalla tavalla ja tällöin on vaarana, että käsitteet sekoituvat keskenään tai jokin olennainen osa-alue jää vähemmälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa aineiston osuus teoreettisen viitekehiksen valinnassa on ollut merkittävässä roolissa. Painotus on tällöin ollut haastateltavien henkilöiden tuottaman aineiston perusteella hahmotetuissa teoreettisissa lähtökohdissa. Toi-

saalta teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan osastonhoitajien osaamistarpeista ja -alueista aikaisemmin tuotetun tiedon perusteella.

Hahmottamisen helpottamiseksi tässä tutkimuksessa käsiteltävät osaamisalueet on jaettu pienemmiksi kokonaisuuksiksi tai vastaavasti yhdistetty samantyyppisiä osaamisalueita. Resurssien johtaminen on jaettu siten, että henkilöstön ja talouden johtaminen käsitellään erikseen. Toisaalta olen yhdistänyt henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisen samaan kategoriaan.

Teoreettisen viitekehysten muodostamisessa käytetyt lähteet on valittu Lapin AMK - Lapinkorkeakoulukirjaston tiedonhaku-ohjelmiston avulla. Hakusanoina ovat olleet taulukossa mainitut yleisesti tiedossa olevat keskeiset johtamisen osaamisalueet. Lisähakusanoina teoreettista viitekehystä luotaessa on käytetty sanoja: Osastonhoitaja, terveydenhuolto, johtaminen, johtajuus, esimies, leadership, management ja health care.

3.2 Osastonhoitajan johtamisen osa-alueet

3.2.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen kattaa laajasti yrityksen toiminnan eri osa-alueet ja sen tavoitteena on luoda suuntaviivoja ja valintoja joiden avulla yrityksen elinvoimaisuus tulevaisuudessa voitaisiin parhaiten turvata. Strategiassa määritellään yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus. (Viitala 2004, 52.) Strategista johtamista on kirjallisuudessa käsitelty paljon. Runsaasta kirjallisuudesta johtuen myös erilaisia tulkintoja aiheesta on runsaasti. (Virtanen & Stenvall 2010, 126.)

Kamenskyn (2004, 20) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Sydänmaanlakka (2007, 136–137) puolestaan toteaa strategisen johtamisen olevan tie nykytilasta visioon ja että strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Prosessi pitää sisällään strategian laatimisen, suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja päivittämisen. Aaltosen & Wileniuksen (2002, 143) mukaan strategisen johtamisen tarkoituksena on valmistautua tulevaisuuden haasteisiin, varautua katastrofeihin ja luoda tapoja hallita tapahtumia.

Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & Bright (2014, 173) mukaan organisaatioiden strategian osa-alueina ovat päätetty organisaation visio, missio ja arvot.

Quinn ym. (2010, 171) toteavat, että strategiasuunnittelun johtamisosaamisen vaatimukset voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on vision kehittäminen ja määrittäminen. Vision määrittäminen auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja organisaation olemassa olon merkitystä. Toinen osaamis-alue liittyy tavoitteiden ja päämäärien asettamiseen. Tavoitteiden asettamisvaiheessa johtajan täytyy osata muuttaa abstraktion tasolla olevat ideat käytännön toimiksi. Kolmantena osa-alueena Quinn ym. (2014, 171) mainitsevat johtajan itsensä ja muiden motivoinnin olevan tärkeää vision toteuttamisen kannalta. Neljäs osa-alue haastaa johtajaa suunnittelemaan ja organisoimaan toimintaa muuttuvien tekijöiden ja epävakaaan ympäristön ristipaineessa. Viides strategiajohtamisen osa-alue on toimeenpano-osaaminen. Tässä vaiheessa johtajalla täytyy olla kyky toimia, määrittää ja käyttää tarpeellisiksi katsomiaan keinoja ja resursseja tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. (Quinn ym. 2010, 171.)

Osastonhoitaja ei Laaksosen ym.(2012, 8) mukaan pääsääntöisesti ole vastuussa strategisen tason toiminnan määrittelystä. Käytännön työssä osastonhoitaja kuitenkin toteuttaa koko organisaation strategisia linjauksia, joten hänen täytyy ymmärtää ja osata tulkita strategiassa määritellyt asiat käytännön toimiksi. Välimäki (1998, 51) toteaa, että osastonhoitajan vastuu strategian osalta korostuu ensisijaisesti toimintojen ohjaamisessa laadittujen strategioiden suuntaisiksi ja vasta toissijaisesti strategian suunnittelussa.

3.2.2 Henkilöstön ja työyhteisöjen johtaminen

Resurssien johtaminen laajempaan käsitteeseen voi tarkoittaa sekä henkilöstövoimavarojen että talouden johtamista. Resurssien johtamisen tärkeys on nousnut vahvasti esiin mm. kustannus – hyötyajattelun korostumisena nykypäivän johtamistyössä. (Virtanen & Stenvall 2010, 138.)

Työyhteisöjen johtamisessa kiteytyvät monet periaatteelliset seikat. Tällaisia periaatteita ovat esimerkiksi työyhteisön arvot ja yhteisesti sovitut pelisäännöt. Yhteisöllisyys luo aina periaatteita eli toiminnan pelisääntöjä. Työyhteisöjen johtamisen kenttään kuuluvat läheisesti käsitteet organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi. (Virtanen & Stenvall 2010, 186–187.)

Argyris (2010, 95–96) toteaa, että menestyäkseen johtajana työyhteisöissä johtajan tulee olla sosiaalisesti taitava, joustava, mukautuva ja sietää keskeneräisyyksiä ja epävarmuutta. Argyriksen (2010, 102) mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen vaatii kykyä toimia tehokkaasti konfliktien ratkaisemiseksi ja kykyä sovittaa niitä.

Viitalan (2004, 13,15) mukaan henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa organisaation ydintä ja ihmisten avulla tai heidän kauttaan organisaation muut toiminnot mahdollistuvat. Henkilöstöjohtamisen alueella on kyettävä huomioimaan, että operatiivisten eli päivittäisten toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava organisaation henkilöstöjohtamisen strategisia tavoitteita.

Viitala (2004, 16) määrittelee henkilöstöjohtamisen osa-alueella olevan erotettavissa neljä erityyppistä henkilöstöjohtamisen keskeistä osa-alueita. Nämä osa-alueet ovat: Strateginen henkilöstöjohtaminen, jossa henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöt toimivat organisaation strategisen johdon tukena henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Yrityksen infrastruktuurin johtamisen alue, jossa luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja joiden varassa yritys kehittyy ja toimii. Tähän osa-alueeseen kuuluvat mm. tehokkaat rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmien ja urasuunnittelun johtaminen. Kolmantena osa-alueena voidaan nähdä henkilöstön ohjaus- ja tukeminen, joka merkitsee päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Kolmannen osa-alueen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Kolmanteen osa-alueeseen kuuluu erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Neljäs osa-alue on uudistuminen ja muutoksen johtaminen, joka sisältää organisaatiokulttuurin muuttamisen ja muutoksen sujuvuuden ja nopeuden kehittämisen.

Lundenin (2012, 37, 39) mukaan osastonhoitajan henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät ovat lisääntyneet 2000-luvulla. Osastonhoitajan tehtäväkentän henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät ovat nousseet tärkeimpien tehtävien joukkoon. Ajankäyttöä henkilöstöhallinnon tehtäviin tulisi osastonhoitajan työssä lisätä. (Lunden 2012, 37.)

3.2.3 Prosessien johtaminen

Nojosen (1999, 130) mukaan prosessi määritellään joukoksi aktiviteetteja, jotka tapahtuvat terveydenhuollon ammattilaisen ja potilaan välillä. Simoila, Kangas & Ranta (1999 (toim.), 133) toteavat, että prosessien parantaminen edellyttää johdolta aktiivista, näkyvää tukea, kehitettävien prosessien määrittelyä sekä kannanottamisen prosessin sallitun vaihtelun määrittelyyn. Johdon tulee myös arvioida prosesseja ja kytkeä ne arkitöihin sekä rohkaista prosessien kehittämiseen osallistuvia (Simoila ym., 133).

Virtasen & Stenvallin (2010, 148) mukaan prosessien johtamisella tarkoitetaan lyhyesti yrityksissä tehtävää työtä. Prosessien johtamisen yhteydessä puhutaan monesti mm. toimintaprosesseista, ydinprosesseista osaprosesseista jne. Prosessien johtamiseen on 1990-luvulta alkaen kiinnitetty erityistä huomioita etenkin julkisen sektorin organisaatioissa. Prosessijohtamisen on ajateltu tehostavan organisaation toiminnan tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Prosessien johtamisen suosiota julkishallinnossa ovat edelleen lisänneet paine tuoda näkyväksi toiminnan vaikuttavuus. Toiminnan asiakaslähtöisen, asiakkaan tarpeista nousevan palvelutarjonnan olemassa oloa voidaan prosessijohtamisen avulla perustella. (Virtanen & Stenvall 2010, 148.)

Prosessiajattelun ja -johtamisen lähtökohtana on, että monet prosessit kehittyvät evolutionäärisesti pitemmän ajan kuluessa. Eri toimijat ovat voineet luoda omia käytäntöjään, joiden täsmällisyys ja toistettavuus voivat olla vaihtelevia. Prosessi voi olla olemassa ilman, että kenelläkään on kokonaisvaltaista käsitystä sen toiminnasta ja tämän vuoksi prosessit pitää määritellä, mallintaa ja kuvata. (Parvinen, Lilrank & Ilvonen 2005 188–189.)

Kauppinen (1999, 113) yhdistää prosessijohtamisen osaksi muutosjohtamista. Hänen mukaansa organisaatiomuutoksen ydinasia on, että organisaation toimintaa tarkastellaan ensin prosesseina ennen organisaatorakenteiden määrittelyä. Välimäen (1998, 66) mukaan osastonhoitajalla on keskeinen rooli olla mukana kehittämässä ja johtamassa hoitotyön palveluprosesseja siten, että asiakkaiden saamista ja tarvitsemista palveluista muodostuu järkevä toiminnallinen kokonaisuus.

3.2.4 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Osaamisen johtaminen on moniulotteisuuden vuoksi merkittävä johtamisen osa-alue. Osaamisen johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan samaa kuin organisaation strategiaan perustuvan osaamisen hallinnan kehittämisen. Osaamisen hallinnan kehittyminen ja osaamisen johtaminen perustuu vaiheisuuteen. Tämän vaiheisuuden ymmärtäminen on johtamisen kannalta merkityksellistä. (Virtanen & Stenvall 2010, 168.)

Viitalan (2006, 38) mukaan osaamisen johtaminen voidaan määritellä systemaattiseksi työksi johtamisen osa-alueella. Viitalan (2006, 38) toteaa myös, että osaamisen johtamisen tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi tarvittava osaaminen. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina (Viitala 2006, 38).

Sydänmaanlakan (2007, 131) mukaan osaamisen johtamisprosessin keskeinen tavoite on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. Tällöin on mietittävä, mikä on organisaation tarkoitus ja millaista osaamista se tarvitsee tarkoituksen toteuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 132.)

Kivisen (2008, 203) mukaan osaamisen ja tiedon johtaminen keskittyy terveydenhuollon organisaatioissa olemassa olevan tiedon hallintaan ja sitä tukevien tietoteknisten ratkaisujen käyttöön. Kivinen (2008, 204) toteaa myös, että terveydenhuollon toiminnan luonne edellyttää laajaa, kokonaisvaltaista osaamisen ja tiedon johtamista, jossa tulevat huomioiduiksi inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan liittyvät kysymykset.

Syväjärven (2012) mukaan tiedon rooli on yhteiskunnassa yhä keskeisempi niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. Tiedolla ja sen hallinnalla on suuri kansantaloudellinen merkitys sekä selkeä rooli työelämän ja muuttuvan työelämän käytännöissä. Tiedolla johtamisessa ihmisen henkiset ja inhimilliset kyvyt nähdään yhä enenevässä määrin tiedon ja todellisen kilpailukyvyyn lähteenä.

Anderson & McDaniel (2000, 9) toteavat terveydenhuollon olevan hyvin monimuotoinen ja monimutkainen järjestelmä. He korostavat organisaation ja siellä

olevien toimijoiden oppimista puhuen oppivasta organisaatiosta. Oppivassa organisaatiossa pelkkä asioiden tietäminen ei ole ydinkysymys. Tarkoitus on luoda tiedon avulla ymmärrystä asioihin ja tapahtumiin ja sitä kautta kehittää organisaation toimintaa. Johtajan osuus oppivan organisaation luomisessa on erityisen tärkeää. (Anderson & McDaniel 2000, 9.)

Airun (2006, 81) mukaan osastonhoitajat ovat tärkeässä asemassa työyhteisön kokonaisuosaamisen suhteen. Osastonhoitajan on kyettävä hahmottamaan ja arvioimaan toiminnan kokonaisuuksia operatiivisen tason osajien johtamisessa tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Osastonhoitajan tehtävänä on etsiä työntekijöiden voimavaroja ja osaamista. Osastonhoitajan tulisi nähdä yksilöllisen osaamisen erilaisuus pikemminkin resurssina kuin uhkana ja osata hyödyntää erilaisuutta jolloin voi mahdollistua yhteisöllisen osaamisen lisääntyminen. (Airu 2006, 82.)

3.2.5 Muutoksen johtaminen

Virtasen & Stenvallin (2010, 207) mukaan uuden julkisen johtamisen ajattelutapaan liittyy lupaus muutoksesta. Ajattelutavan mukaan uuden johtamismallin yhtenä tavoitteena oli purkaa perinteisesti byrokraattisena pidettyä julkisenhallinnon koneistoa kevyemmäksi ja ketterämmäksi nimenomaan muutoksen kautta.

Virtanen & Stenvall (2010, 213) ovat tutkimuksissaan ja hankkeissaan havainneet lähiesimiesten aseman oleva erittäin tärkeä muutosten eteenpäin viemisessä. Virtasen & Stenvallin (2010, 218) ovat määritelleet esimiehen johdonmukaisuuden tärkeäksi johtajan ominaisuudeksi. Heidän mukaansa hyvän muutosjohtajan sanat ja teot ovat linjassa muodostaen loogisen kokonaisuuden ja sisältäen ihmisten kunnioittamisen ja arvostamisen.

Laaksosen ym. (2012, 80) mukaan muutostyö ja muutoksen johtaminen on aina kehittämistyötä. Laaksosen ym. (2012, 80) toteaa lisäksi, että kilpailu on nykyään olennainen osa myös julkista terveydenhuoltoa ja kilpailussa mukana pysyminen edellyttää kykyä muuttua ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa.

Swayne, Duncan & Ginter (2012, 6–7) mukaan terveydenhuollon toimintaympäristö on jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää. Heidän mukaansa muuttuvia tekijöitä on useita, joista he mainitsevat mm. poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset ja teknologiset sovellutukset terveydenhuollossa. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö tarvitsee johtajuutta, jossa johtaja ymmärtää muutoksen vaikutukset ja kehittää tehokkaat toimintamallit, jotka vastaavat muutokseen oikea-aikaisesti (Swayne ym., 2012, 6–7).

Heinon (2010, 87, 89) mukaan osastonhoitajan rooli muutoksen johtamisessa on merkittävä. Molemminpuolinen luottamus, osastonhoitajan läsnäolo ja oikeudenmukaisuus ovat muutosjohtamisen läpiviennissä keskeisiä tekijöitä. Muutosjohtajuudessa painottuvat johtajuuden tärkeys ja vastuullisuus. (Heino 2010, 88.)

3.2.6 Talouden johtaminen

Sintonen & Pekurinen (2006, 12–13) toteavat, että terveydenhuollon taloudellinen painoarvo sekä terveydenhuollon kokonaismenot ovat kasvaneet aina 1950-luvulta asti. Sintonen & Pekurisen (2006, 10) mukaan myös terveystalouksissa pätee talouden peruslähtökohta eli voimavarojen rajallisuus. Rajallisten resurssien myötä valintojen ja prioriteettien asettamisen osaamisen tärkeys korostuu.

Virtanen & Stenvall (2009, 139 ja 144) kuvaavat resurssien johtamista, johon he lukevat myös talouden johtamisen, monisyiseksi prosessiksi. Heidän mukaansa esimiehen tulisi hahmottaa strategisten päämäärien ja käytössä olevien resurssien yhteys. Sintonen & Pekurisen (2006, 67) mukaan terveys ja terveydenhuolto ovat taloudellisessa mielessä täynnä epävarmuuksia, koska ihmisten terveyspalveluiden kysyntää tai tarvetta leimaa jatkuva epävarmuus. Terveystalouksien käyttöä on vaikea ja usein myös mahdotonta suunnitella ja budjetoida sitä varten rahaa pitkällä aikavälillä (Sintonen & Pekurinen, 2006, 67).

Ikola-Norrbacka (2010, 183) toteaa väitöskirjassaan, että tuloksellisuuteen pyrkiminen on tärkeää julkisen sektorin toiminnassa koska resurssit ovat rajalliset. Ikola-Norrbacka (2010, 183) toteaa myös, että verovaroin tuotetut palvelut tekevät toiminnasta erityisen vastuullista ja siksi kilpailukykyä on tehostettava ja re-

surssien tuhlausta on vältettävä. Huttusen (2013, 22 ja 27) mukaan organisaation toimintaa ohjaavien tunnuslukujen hallinta on tärkeää esimiestyössä. Lisäksi hän toteaa, että tulevaisuudessa hoitotyön johtajan talousvastuu tulee lisääntymään.

Välimäen (1998, 73) mukaan talouden johtaminen, talouteen liittyvien keskeisten käsitteiden ja lukujen ymmärtäminen ja taloudellisen ajattelun tärkeys ovat keskeinen osa osastonhoitajan työtä. Välimäki (1998, 73–74) toteaa myös, että talousarvion suunnittelussa ja toteutuneen toiminnan seurannassa osastonhoitajan kyky ymmärtää talousarvion seurantaraportteja on tärkeää. Välimäen (1998, 74) mukaan osastonhoitajan talousosaamisessa on olennaista osata seurata määrällisten ja toiminnallisten tavoitteiden toteutumista säännöllisesti. Seuranta auttaa osastonhoitajaa tekemään johtopäätöksiä tulevaan toimintaan tarvittavista taloudellisista resursseista.

3.2.7 Viestinnän ja verkostojen johtaminen

Hyppäsen (2009, 25–27) mukaan esimiesosaamisen kuuluvat keskeisesti viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Organisaation toiminta edellyttää toimivaa tiedon kulkua, yhteistyötä ja pelisääntöjä. Toimivaa työyhteisöä ja avointa ilmapiiriä ei voi rakentaa ja ylläpitää ilman toimivaa vuorovaikutusta. (Hyppänen 2009, 25–27.)

Välimäen (1998, 188) mukaan tiedonkulku on aina moneen suuntaan tapahtuvaa aktiivista vuorovaikutusta henkilökunnan, osastonhoitajan ja toimintayksikön johdon välillä. Osastonhoitajan on pystyttävä luotettavasti ja tehokkaasti välittämään tietoa. Osastonhoitajan osaamista on myös tarpeellisen ja olennaisimman tiedon seulominen ja suodattaminen henkilökunnan käyttöön. (Välimäki 1998, 188.) Kokemukseni mukaan viestintä osaaminen on ensiarvoisen tärkeää esimiestyössä, koska tiedon määrä lisääntyy ja tiedonkulun kanavat monipuolistuvat kiihtyvällä vauhdilla. Välimäki (1998, 188) toteaa, että esimerkiksi työyhteisön ristiriitatilanteissa kyse on monesti tiedonpuutteesta, väärinymmärryksistä tai epämääräisestä tiedosta.

Virtanen & Stenvall (2011, 222) jaottelevat viestinnän kahteen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat sisäinen- ja ulkoinen viestintä. Sisäinen viestintä tarkoittaa niitä toimintatapoja joita organisaatio käyttää sisäisessä viestinnässä. Ulkoi-

nen viestintä vastaavasti tarkoittaa organisaation ulkopuolelle tapahtuvaa viestintätapoja ja toimintamalleja. Stenvall & Virtanen (2011, 222) toteavat myös, että työelämässä viestinnän osaamisvaade on kaikkia organisaatiossa työskenteleviä koskeva.

Åbergin (2009, 94) mukaan johtamisviestintä on viestinnän erityismuoto ja sitä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat management ja leadership. Management on asioiden järjestelmistä ja leadership tarkoittaa ihmisten johdattamista. Åbergin (2009, 94) mukaan erityisesti leadership -näkökulmassa korostuu vuorovaikutustaidot. Viestintä-osaaminen näyttäisi olevan tavalla tai toisella osa jokaista tässä opinnäytetyössä kuvailtua johtamisen osaamisaluetta. Ilman toimivia vuorovaikutus taitoja tai välineitä johtamistehtävässä onnistuminen on haastavaa tai jopa mahdotonta.

Virtanen & Stenvall (2009, 199) toteavat verkostojen johtamisen olevan nouseva trendi. Heidän mukaansa ihmisiä ei voi tarkastella yksittäisinä toimijoina vaan tarkastelua on tehtävä suhteessa erilaisiin sosiaalisiin verkostoihin. Virtanen & Stenvall (2009, 199) toteavat myös, että organisaatioiden sisäinen ja organisaatioiden välinen yhteistyö on merkittävä menestystekijä julkishallinnon organisaatioissa. Organisaatio rajojen ylittyminen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin on nähty mahdollistavan organisaation uudistumisen, yhteistyön laajentamisen ja resursien optimoimisen. (Virtanen & Stenvall 2009, 199.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Tämä tutkimus on laadullinen. Kanasen (2014, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja ja sitä mikä merkitys niillä on tutkimuksen kohteina olevien ihmisten kokemuksina ja näkemyksinä reaali maailmasta. Laadullinen tutkimus on hyvin usein deskriptiivistä eli kuvailevaa ja tutkija on kiinnostunut merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2014, 19.)

Laadullinen tutkimus on ihmistieteellistä ja tutkimuksen erityispiirteenä on, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Fenomenologisessa, kuten myös hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen tekemisen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tietokysymyksissä nousevat esille mm. ymmärtäminen ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 33–34.)

4.2 Tutkimuksen aineisto ja sen hankinta

Toimeksianto tutkimusta varten annettiin maaliskuussa 2015 (Liite 1). Toimeksianto tutkimukseen tuli Lapin sairaanhoitopiirin kehittämissyksiköltä. Tutkimukseen tarvittava tutkimusluvan myönsi Lapin sairaanhoitopiirin johtaja heinäkuussa 2015 (Liite 2). Tämän jälkeen lähetin sähköpostitse pyynnön 39:lle erikoissairaanhoidossa työskentelevälle osastonhoitajalle osallistua haastatteluun (Liite 3). Minulla oli käytettävissä Lapin sairaanhoitopiirin intra-sivustolta poimittu sähköpostilista osastonhoitajista, joten sähköpostitse tapahtunut ensikontakti oli tavoitettavuuden kannalta helppo. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista enkä pyrkinyt etukäteen valitsemaan ketään tiettyä henkilöä haastateltavaksi. Haastattelupyynnössä kerroin kuka olen ja miksi, minkälaista ja kenen toimeksiannosta tutkimusta teen. Haastattelupyynnössä kerroin myös, että haastatteluihin kuluva aika on työajaksi luettavaa eikä sitä siten tarvitse tehdä vapaa-ajalla. Suostumuksen haastateltavaksi pyysin ilmaisemaan 18.9.2015 mennessä.

Määräaikaan mennessä sain yhteensä kymmenen haastatteluun kiinnostuksensa ilmaissutta vastausta. Vastauksia oli tasaisesti medisiinisen hoidon, operatiivisen hoidon ja psykiatrisen hoidon tulosalueilta. Hoitotyötä tekevistä tulosalu-

eista päivystyksen ja ensihoidon tulosalue sekä sairaanhoidollisten palveluiden tulosalueet eivät olleet mukana tutkimuksessa, koska haastattelupyyntöön ei vastattu.

Mielenkiinto tutkimusta kohtaan oli odotettua huomattavasti suurempi. Suuri mielenkiinto voi osaksi johtua siitä, että organisaatiomuutoksen tuoma muutos osastonhoitajan työssä oli ja on edelleen erittäin ajankohtainen. Mielenkiinto tutkimukseen osallistumiseen oli niin suurta, että tutkijana jouduin tilanteeseen, jossa osallistujien karsinta oli välttämätöntä. Pääasiallinen syy karsintaan oli käytettävissäni olleiden ajallisten resurssien rajallisuus. Rajallisten resurssien vuoksi minulla tutkijana ei olisi ollut mahdollista suorittaa kaikkia kymmentä haastattelua jatkokäsittelyineen.

Haastateltavien valintaprosessi vaati pitempää pohdiskelua, mutta oli lopulta looginen ja selkeä. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen aineisto, joten esimerkiksi samoilla tulosalueilla ja samantyyppisten yksiköiden esimiehinä työskentelevien osallistujia ehdokkaiden poissulku vähensi haastateltavien lukumäärän kuuteen. Tutkimukseen oli tarkoitus saada haastateltavia, joilla olisi koulutuksen ja esimiestyössä hankitun työkokemuksen kautta mahdollisimman laaja-alainen näkemys siitä, mitä osastonhoitajien osaamistarpeet voisivat olla. Lopulta haastateltaviksi valikoitui neljä hyvin erilaista yksikköä johtavaa osastonhoitajaa. Haastateltavissa on edustus kaikilta aikaisemmin mainituilta kolmelta tulosalueelta.

Vilkan (2007, 127) mukaan saturaatio eli kylläntymispiste tutkimusaineistossa tarkoittaa, että tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisääaineisto tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa olin varautunut viidenteenkin haastatteluun siinä tapauksessa, että kylläntymispistettä ei olisi neljän haastattelun jälkeen saavutettu.

Ennen varsinaista tutkimushaastattelua suoritin koehaastattelun, jossa minulla oli apuna haastattelua varten rakennettu haastattelurunko (Liite 4). Koehaastattelun tarkoituksena oli testata avoimen haastattelun toimivuutta, seurata haastatteluun kuluva aikaa ja arvioida omaa toimintaani haastattelijana. Koehaastattelu toi esille sen, että haastattelijan on oltava haastatteluissa erittäin tarkkaavainen ja terävästi pystyvä ohjaamaan haastattelun suuntaa tutkimuskysy-

myksiä kohden. Koehaastattelun materiaalia ei ole käytetty tähän tutkimukseen, koska haastattelutekniikka oli tuossa vaiheessa puutteellista.

Tutkimuksen toteutin avoimena haastatteluna neljälle Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskentelevälle osastonhoitajalle mukailien tarvittaessa teoreettisessa viitekehyksessä olevia johtamisen sisältöalueita. Haastattelut ajoittuivat syys- ja lokakuulle 2015. Tuomen & Sarajärven (2003, 78) mukaan avoimessa haastattelussa haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuksen ongelmanasetteluun tai tutkimustehtävään. Avoimessa haastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen, jolloin on mahdollista, että haastateltavia on vain muutama- ehkä vain yksi henkilö. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Mahdollisimman hyvän tietomäärän saamiseksi haastattelun etuna tiedonhankintamenetelmänä voidaan nähdä mahdollisuus valita haastateltavat henkilöt. (Tuomi & Sarajärvi 76.)

Avoin haastattelu on ilmiökeskeinen eli tutkimuksen viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa. Tutkijan tehtävänä on pitää haastattelu aiheessa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. Avoimen haastattelun etuna on, että se sallii tutkijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 78.) Tässä tutkimuksessa tutkija itse toimii osastonhoitajana samassa organisaatiossa, joten kokemusperäisen ja intuitiivisen väliintulon mahdollisuus oli perusteltua olla käytettävissä. Teoreettiseen viitekehykseen kirjallisuudesta kokoamani osastonhoitajien johtamisalueet toimivat lähinnä suuntaa-antavina vihjeinä haastatteluissa.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien toiveiden mukaisesti suunniteltuina ajankohtina. Kaksi haastateltavaa haastateltiin heidän omissa työhuoneissaan ja kahta haastateltavaa varten järjestin heidän pyynnöstään rauhalliset tilat muualta sairaalasta haastattelua varten. Haastattelun alussa kertosin haastateltaville tutkimukseni aiheen, tavoitteen ja tarkoituksen. Lisäksi kerroin heille millainen haastattelun luonne tulisi olemaan ja mitä heiltä odotetaan.

Haastattelut sujuivat jouhevasti ja ennakoon arvioitu ajankäyttö n. 1-1,5 tuntia haastattelua kohden riitti hyvin. Haastattelut käytiin läpi niin kuin oli suunniteltukin eli karkeasti haastattelurunkoa myötäillen, mutta tiukasti asiassa pysyen.

Yhdessä haastattelussa oli noin viiden minuutin keskeytys, koska haastateltavan huomioita tarvittiin hetkeksi toisaalla.

4.3 Aineiston analyysi

Tapoja, joilla tutkimusaineistoa voidaan analysoida, on monia. Analyysitavan valinnassa on tärkeintä arvioida valittavaksi sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimustehtävään tai ongelmaan. Lähestymistapoja on kaksi, joista ensimmäinen on selittämiseen tähtäävä tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa käyttävä lähestymistapa. Toinen lähestymistapa on ymmärtämiseen pyrkivä, kvalitatiivista analyysiä ja päätelmiä käyttävä lähestymistapa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 210).

Laadullisen aineiston analyysimenetelmistä sisällönanalyysiä voidaan kutsua perusanalyysimenetelmäksi. Kyseistä analyysimenetelmää voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysissa tutkimusmateriaalia voidaan tarkastella aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5, Tuomi & Sarajärvi 2003 93, 97 – 99.) Aineiston analyysin etenemisessä on ratkaisevana tekijänä se, ohjaako analyysiä aineisto vai ennalta laaditut käsitteet, teemat, mallit tai käsitejärjestelmät (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5).

Tuomen & Sarajärven (2003, 98) mukaan teorialähtöisessä analyysimuodossa teoria toimii apuna analyysiä tehdessä ja siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät välttämättä pohjautu suoraan teoriaan. Teorialähtöisessä mallissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta teoria ja aikaisempi tieto ohjaavat analyysiä, siten, että aikaisempi tieto on tunnistettavissa. Aikaisempaan tietoon perustuen teorialähtöisessä sisällön analyysissä tehdään analyysirunko, johon etsitään aineistosta siihen sisällöllisesti sopivia asioita. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 7, Tuomi & Sarajärvi 2003, 98.)

Tuomen & Sarajärven (2003, 97) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, eikä aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla ja teorioilla pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Kyngäksen & Vanhasen (1999, 5) mukaan aineisto-

lähtöinen analyysiprosessi pitää sisällään aineiston pelkistämisen, joka tarkoittaa sitä, että aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Seuraava vaihe on ryhmittely. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta yhdistetään pelkistetyissä ilmaisuissa esille tulleet yhteenkuuluvat asiat. Kolmas vaihe on abstrahointi, jossa muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.)

Tuomen & Sarajärven (2003, 116) mukaan teoria- ja aineistolähtöinen analyysi etenevät samalla tavalla aineiston ehdoilla. Ero näiden kahden analyysitavan välillä tulee siinä, miten empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta ja teorialähtöisessä ne tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”ennalta tiedettynä”.

Laadullisen aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa, ennen analysointiprosessia, aineisto litteroidaan. Litterointi tarkoittaa aineiston muutamista tekstimuotoon (Kananen 2014, 103). Opinnäytetyössäni tämä tarkoitti tallennettujen haastatteluiden kuuntelemista useaan kertaan ja puhtaaksikirjoittamista sanasta sanaan. Tekstimuotoon muutettua haastattelumateriaalia kertyi tiiviillä fontilla 11 ja riviväli 1 kirjoittamisella 20 A4 arkkia. Tämän opinnäytetyön kirjallisen tuotoksen tekemiseen on käytetty Microsoft Word-tekstinkäsittelyohjelmaa.

Pelkistämisessä tietoja yhdistetään siten, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla kuten myös sellaiset asiat, joilla on jokin yhteinen tekijä (Kananen 2014, 103). Tutkimuksen pelkistämisen vaiheessa poimin tekstistä ilmaisuja, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymyksiini ja kirjasin ne tekstinkäsittelyohjelman avulla omiin tiedostoihinsa.

Pelkistämisen jälkeen seuraava vaihe työssäni oli aineiston ryhmittely. Ryhmittelyvaiheessa samaa tarkoittavat asiat ja käsitteet yhdistetään. Yhdistäminen tarkoittaa yhdistävien tekijöiden löytämistä koodatuille teksteille. Jokaiselle muodostetulle luokalle annetaan sitä hyvin kuvaava nimi. (Kananen 2014, 113, Kyngäs & Vanhanen 1999, 6.) Luokittelin aineistoa tekstinkäsittelyohjelman ominaisuuksia käyttäen siten, että samaa tarkoittavat ilmaisut tai asiat yhdistin aina omaksi luokakseen. Analyysirunko muodostui tarkoituksella väljäksi, jolloin kategorioiden muodostaminen helpottui. Kategorioiden muodostamisen jälkeen nimesin kunkin kategorian parhaiten kuvaavalla tavalla.

Analyysin neljäntenä vaiheena on ratkaisu. Tutkimuksen tuloksina raportoidaan analyysissa syntynyt malli, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai kategoriat. Kategorioiden sisältö tulee myös esittää tutkimustuloksissa. Ratkaisun löytymisessä tarvitaan intuitiota ja kykyä nähdä mitä kerätty aineisto viestii. Tutkijan pitää tietää mitä hän etsii. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10, Kananen 2014, 114–115.)

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi teorialähtöinen analysointitapa osoittautui parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Ratkaisussa on nähtävillä aikaisemman teoratiedon taustalla olo. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen laadin analyysiprosessikaavion (Liite 5), jossa on pyritty kuvaamaan analyysiprosessi alkuperäisilmauksista ratkaisuun.

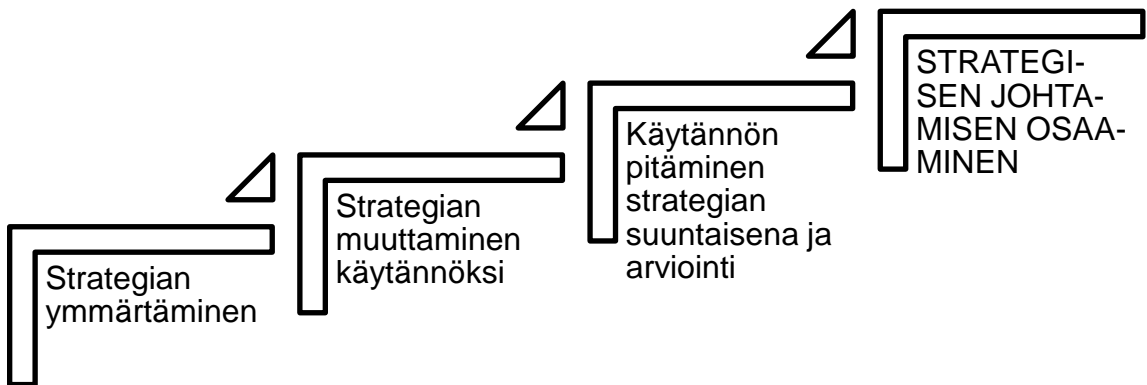
Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät tukisivat Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien johtamisosaamista. Tutkimuksen tulokset ovat suoraan aineiston pohjalta analysoituja eikä taustalla vaikuttavaa ennakkotietoa voida tässä tapauksessa tunnistaa. Toisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi oli siten perusteltua valita aineistolähtöinen analysointitapa. Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi olen laatinut kolme erillistä analyysiprosessikaaviota, jotka johdattavat alkuperäisilmauksista tutkimuskysymyksen ratkaisuun.

5 TULOKSET

5.1 Osastonhoitajien johtamisessa tarvittava osaaminen

5.1.1 Strategisen johtamisen osaaminen

Lapin sairaanhoitopiirissä työskentelevien osastonhoitajien mukaan strateginen johtaminen tarkoitti heidän työssään strategian ymmärtämistä, strategian muuttamista käytännöksi ja käytännön pitämistä strategian suuntaisena. Kuviossa 1 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet strategisen johtamisen osaamisen keskeiset tekijät.

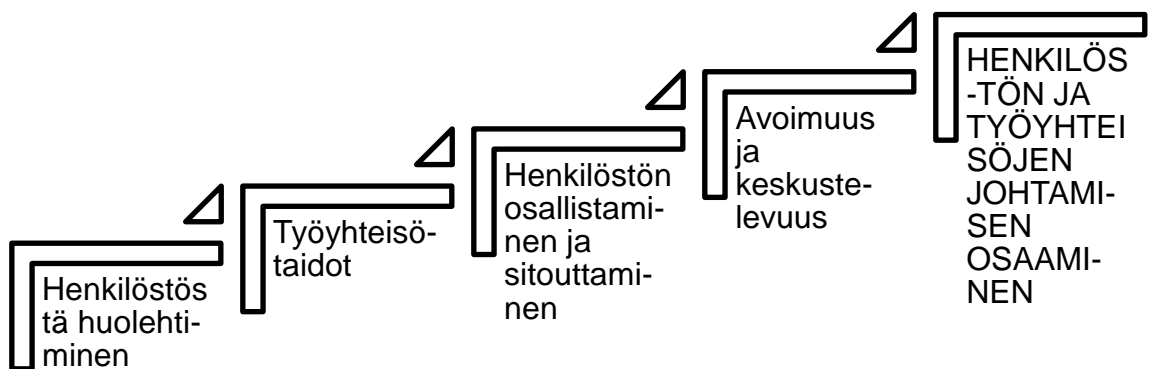


Kuvio 1 Strategisen johtamisen osaaminen

Strategia on osastonhoitajien mukaan pystyttävä jäsentämään ensin itselle ymmärrettävään muotoon. Tämän jälkeen strategia on pystyttävä viemään henkilöstölle helposti ymmärrettävinä kokonaisuuksina ja muutettava käytännön toimiksi. Käytännön työn pitäminen strategian suuntaisena ja arviointi kuuluvat osastonhoitajien työhön. Osastonhoitajat kokivat tarvitsevansa organisaatiolta selkeitä toimintaohjeita ja linjauksia strategisten päämäärien saavuttamiseksi.

5.1.2 Henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisen osaaminen

Haastateltujen osastonhoitajien mielestä henkilöstöstä huolehtiminen oli yksi heidän keskeisimmistä tehtävistä. Henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisessa parhaan mahdollisen tuloksen voi saavuttaa luomalla avoin ja dialogisuuteen perustuva työyhteisö sekä henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen työyhteisöön. Monipuoliset työyhteisötaidot niin työntekijän kuin osastonhoitajan taholta ovat osastonhoitajien mukaan edellytys onnistuneelle henkilöstö- ja työyhteisöjohtamiselle. Henkilöstön ja työyhteisöjen johtaminen korostui haastatteluissa siten, että siitä yksittäisistä johtamiskokonaisuuksista siitä kertyi eniten aineistoa. Kuviossa 2 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisen keskeiset tekijät.

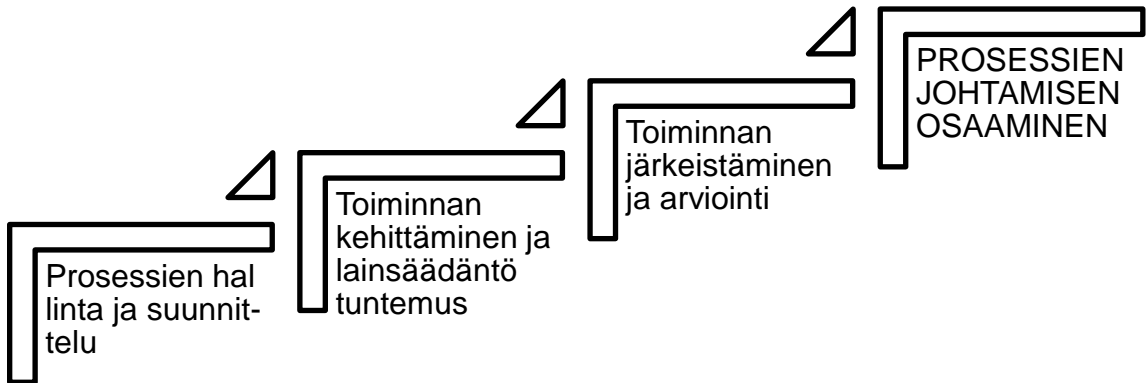


Kuvio 2. Henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisen osaaminen

Osastonhoitajat kokivat tarvitsevansa lisää tietoa ja koulutusta työyhteisötaitojen ja konfliktien hallintaan. Lisäksi he kaipasivat keinoja, joilla avoin keskustelua ilmapiiri työyhteisössä voitaisiin saavuttaa tai ylläpitää. Osastonhoitajien mielestä heidän edellytyksiä henkilöstöstä huolehtimiseen pitäisi lisätä.

5.1.3 Prosessien johtamisen osaaminen

Osastonhoitajien mukaan prosessien johtaminen jakautuu heidän työssään prosessien suunnitteluun ja hallintaan, kehittämiseen ja lakiosaamiseen sekä toiminnan järjeistämiseen ja arviointiin. Kuviossa 3 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet prosessien johtamisen keskeiset tekijät.

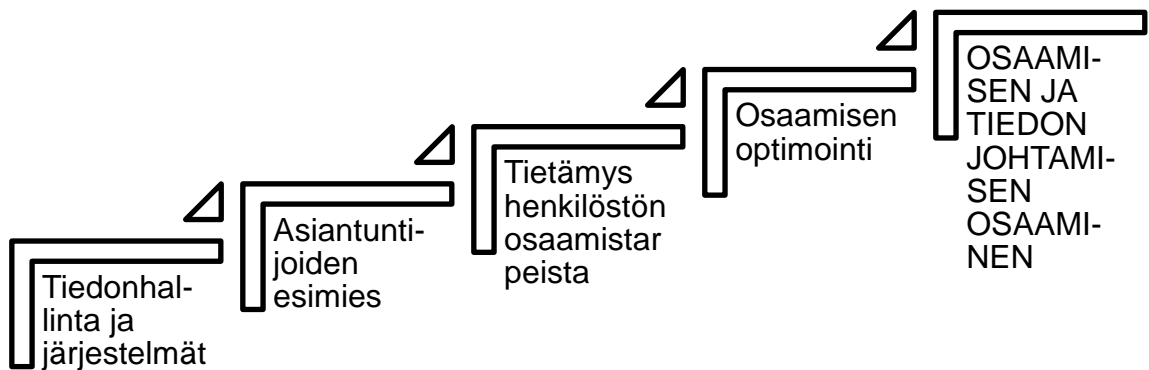


Kuvio 3. Prosessien johtamisen osaamisen

Osastonhoitajien mielestä he ovat tärkeässä roolissa työyksikköjensä erilaisten prosessien suunnittelussa ja niiden hallinnassa. Prosessienjohtamisen onnistumiseksi osastonhoitajat kertoivat tarvitsevänsä kehittämisosaamista sekä lainsäädännön tuntemusta. Toiminnan järjeistämällä ja arvioinnilla saadaan osastonhoitajien mukaan tehokkaita, asiakaslähtöisiä ja ehyitä hoitoketjuja sekä selkiytettyä yksikön muitakin toimintoja esimerkiksi henkilöstöhallintoa.

5.1.4 Osaamisen ja tiedon johtamisen osaaminen

Osastonhoitajat kokivat tiedon ja osaamisen johtamisen oman työnsä kannalta merkitykselliseksi. He tiedostivat olevansa asiantuntijoiden esimiehiä ja tunnistiivat siihen liittyviä erityiskysymyksiä. Osastonhoitajat pitivät tärkeänä taitoa osata optimoida henkilökunnan osaaminen, siten että työntekijöiden työpanosta ja osaamista pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tietämys yksikön tai henkilöstön osaamistarpeista on osastonhoitajien mielestä tärkeää laadukkaan ja turvallisen hoidon varmistamiseksi. Kuviossa 4 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet osaamisen ja tiedon johtamisen keskeiset tekijät.

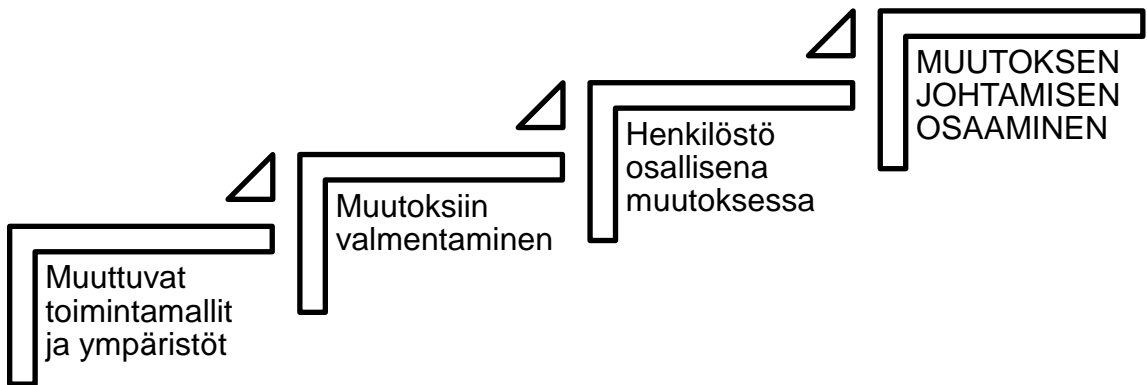


Kuvio 4. Osaamisen ja tiedon johtamisen osaaminen

Osastonhoitajat kokivat, että tietojärjestelmät helpottavat tiedon hallintaa ja ymmärryksen syntymistä, mikäli järjestelmät saadaan reaaliaikaisiksi ja luotettaviksi. Tietojärjestelmien käyttöön ja hyödyntämiseen he toivoivat saavansa yksityiskohtaisempaa opastusta. Osastonhoitajien mukaan asiantuntijuuden johtamiseen tulisi järjestää koulutusta.

5.1.5 Muutoksen johtamisen osaaminen

Osastonhoitajien mielestä muutoksen johtamisen osaaminen on osastonhoitajalle tärkeä osaamisalue, koska muutoksista on tullut heidän mielestään pysyvä olotila. Osastonhoitajien mukaan muuttuvat toimintamallit ja toimintaympäristöt asettavat haasteita johtamistehtävän suhteen. Osastonhoitajien mukaan henkilöstön mukaan otto muutokseen jo varhaisessa vaiheessa auttaa heitä johtamistyössä. Kuviossa 5 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet muutoksen johtamisen osaamisen keskeiset tekijät.

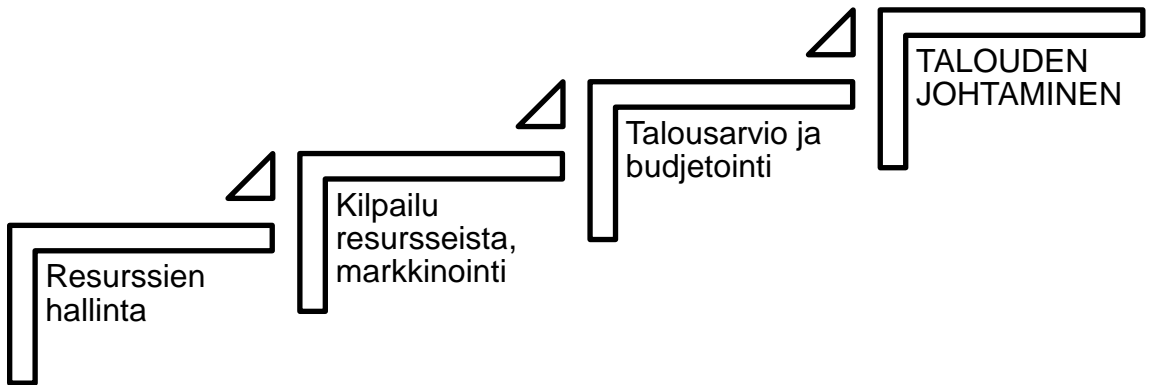


Kuvio 5. Muutoksen johtamisen osaaminen

Osastonhoitajat kokevat tarvitsevänsä muutosvalmennusta, jotta he pystyisivät valmentamaan omia työyksikköjään tulevia muutoksia varten. Osastonhoitajat kokivat, että heidän roolinsa muutoksien onnistumiseksi on merkittävä.

5.1.6 Talouden johtamisen osaaminen

Osastonhoitajien mukaan talouden johtamisessa resurssien hallinnan osaaminen koettiin tärkeäksi. Resurssien hallinnan osana talousarvion ja budjetoinnin ymmärtäminen kuuluvat esimiehen osaamisalueisiin. Osastonhoitajien mielestä kilpailu resursseista ja mahdollisesti potilaista tulee kiristymään tulevaisuudessa ja tähän olisi ensiarvoisen tärkeää valmentautua. Kuviossa 6 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet talouden johtamisen osaamisen keskeiset tekijät.

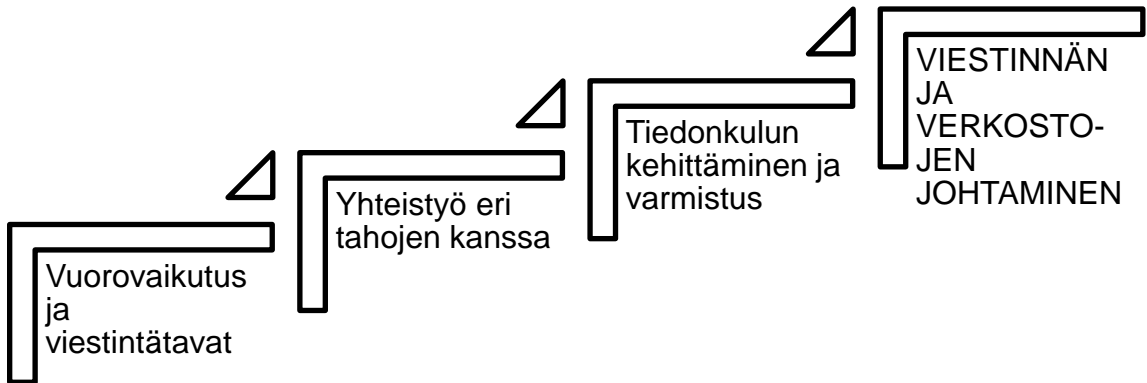


Kuvio 6. Talouden johtamisen osaaminen

Osastonhoitajien mukaan talouden johtaminen on olennainen osa esimiestyötä. Osastonhoitajat kokivat, että heillä tulisi olla enemmän talouteen liittyvää koulutusta painottuen erityisesti oman organisaation eli Lapin sairaanhoitopiirin erityiskysymyksiin.

5.1.7 Viestinnän ja verkostojen johtamisen osaaminen

Osastonhoitajien mukaan viestinnän- ja verkostojen johtaminen pitää sisällään vuorovaikutus- ja viestintätavat, yhteistyön eri tahojen kanssa ja tiedonkulun kehittämisen ja varmistuksen. Kuviossa 7 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet viestinnän ja verkostojen johtamisosaamisen keskeiset tekijät.

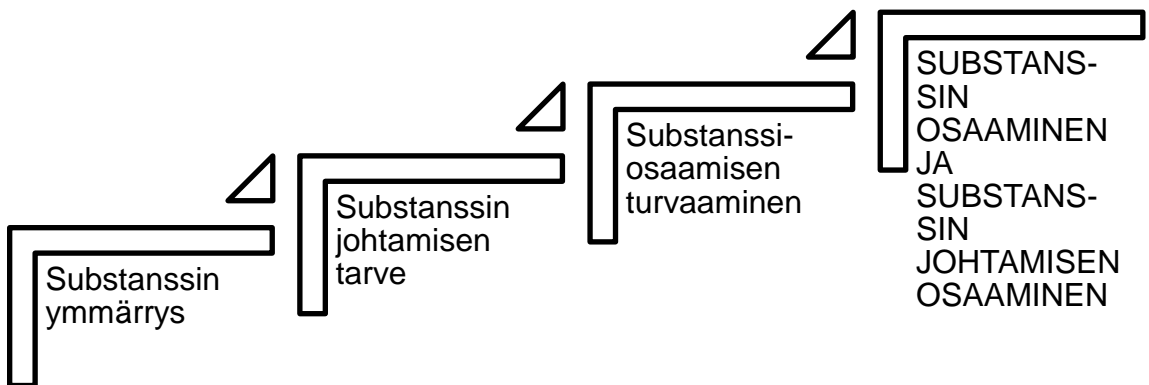


Kuvio 7. Viestinnän ja verkostojen johtaminen

Osastonhoitajat totesivat, että viestintää tarvitaan jokaisella johtamisen osa-alueella. Osastonhoitajien mielestä olisi tarpeellista, että osastonhoitajien viestintä- ja vuorovaikutustaitoja pyrittäisiin kehittämään. Osastonhoitajat vastasivat, että he tarvitsevat johtamistehtävästä suoriutuakseen enemmän tietoa organisaation sisällä olevien sekä ulkoisten verkostojen hyödyntämismahdollisuuksista. Osastonhoitajat kertoivat, että toimiva sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat ensiarvoisen tärkeitä eri toimintojen sujumisen kannalta. Heidän mukaansa tulisi aktiivisesti etsiä keinoja millä tiedonkulku saataisiin parhaiten turvattua ja varmistettua.

5.1.8 Substanssin osaaminen ja substanssin johtamisen osaaminen

Osastonhoitajat toivat haastatteluissa esiin substanssin osaamisen ja substanssin johtamisen tärkeyden. Osastonhoitajat tarkoittivat substanssinosaamisella omissa yksiköissään tehtävää hoitotyötä ja sen johtamista. Kuviossa 8 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostuneet substanssin osaamisen ja substanssin johtamisen keskeiset tekijät.



Kuvio 8. Substanssin osaaminen ja substanssin johtamisen osaaminen

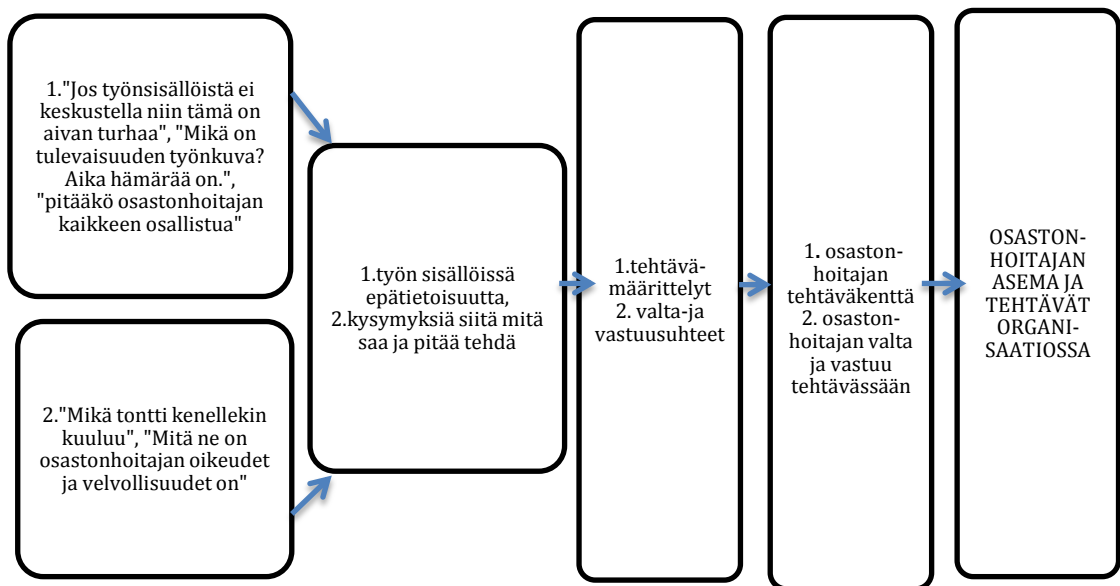
Osastonhoitajat kertoivat, että substanssin ymmärrys pitää olla riittävää johtamistyössä, mutta perinpohjaista hallintaa ei tarvita tai ei ole mahdollista ylläpitää. Osastonhoitajien näkemyksen mukaan tarvetta substanssin johtamiselle on jatkossakin vaikka tehtävä muuttuu hallinnolliseksi. Substanssin ymmärryksen ylläpito ja turvaaminen koettiin tärkeäksi säilyttää.

5.2 Osastonhoitajien johtamisosaamista tukevat tekijät

Tässä tutkimuksessa haastateltujen osastonhoitajien mukaan kolme tärkeintä johtamisosaamista tukevaa tekijää ovat: Osastonhoitajien asema ja tehtävät organisaatiossa, osastonhoitajien koulutus ja osastonhoitajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamisvalmiudet. Analyysin perusteella osastonhoitajat olivat varsin yksimielisiä edellä mainittujen tekijöiden oleellisuudesta johtamistyön onnistumiseksi.

5.2.1 Osastonhoitajan asema ja tehtävät organisaatiossa

Osastonhoitajien mukaan olisi ensisijaisen tärkeää, että heidän organisaatiomuutoksessa mahdollisesti muuttuva asema ja tehtäväkenttä määriteltäisiin mahdollisimman nopeasti. Epätietoisuutta oli erityisesti tulevaisuuden työnkuvasta, valta- ja vastuusuhteista ja näihin tekijöihin läheisesti liittyvästä mahdollisesta työnjaosta suhteessa ylihoitajiin. Kuviossa 9 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostettu aineistolähtöinen analysointiprosessi.



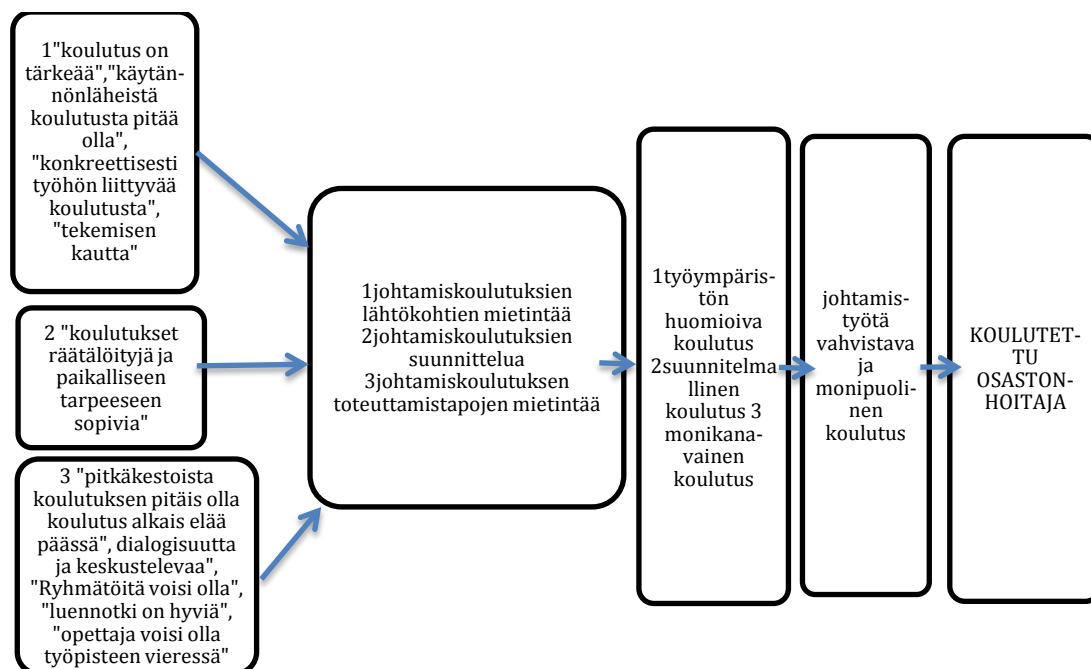
Kuvio 9. Osastonhoitajan asema ja tehtävät organisaatiossa johtamisosaamista tukevana tekijänä.

Osastonhoitajat kokivat työ- ja tehtäväkentän olevan nykyisellään erittäin laaja-alainen. Osastonhoitajien mukaan nykyisten ja tulevaisuuden tehtävien osalta tulisi suorittaa kriittistä arviota siitä mitkä tehtävät kuuluvat osastonhoitajille ja

ovatko kaikki osastonhoitajille säilytetyt tehtävät oikeasti välttämättömiä tai tarpeellisia. Osastonhoitajat kokivat, että heille on joissain tapauksissa annettu sellaisia tehtäviä ikään kuin ylimääräisenä, joita kukaan muu ei halua tai ei ehdi tehdä.

5.2.2 Koulutettu osastonhoitaja

Osastonhoitajat näkivät koulutuksen olevan tärkeä osa johtamisosaamisen kehittämistä. He kokivat, että koulutuksen tulisi olla monipuolista ja paikalliseen tarpeeseen räätälöityä ja työtehtävään olennaisesti liittyviä. Kuviossa 10 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostettu aineistolähtöinen analysointiprosessi.



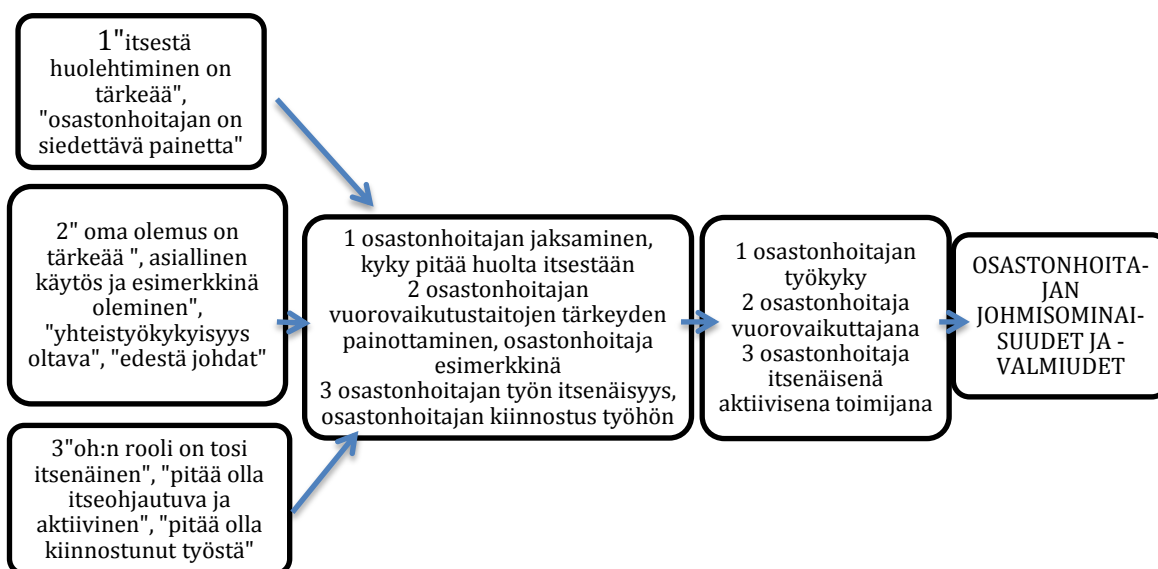
Kuvio 10. Koulutettu osastonhoitaja johtamisosaamista tukevana tekijänä.

Koulutukset voisivat osastonhoitajien mukaan olla erityyppisiä riippuen koulutuksen aiheesta ja tavoitteesta. Hyviä ja toimivia koulutustapoja olisi heidän mielestään useita. Heidän mukaansa esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien käyttökoulutuksissa voisi kouluttaja olla omassa työpisteessä henkilökohtaisesti ”kädestä pitäen” opettamassa järjestelmän ominaisuuksia. Ryhmätöitä ja siinä korostuvaa vuorovaikutusta voisi osastonhoitajien mielestä käyttää esimerkiksi kehittämistehtävien tekemisessä tai erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Koulutuksen keston tulisi myös tietyissä tapauksissa kiinnittää huomio-

ta. Osastonhoitajien mukaan pitkäkestoinen koulutus auttaisi asian oivaltamisessa ja sisäistämisessä. Varsinkin vaikeiksi ja monimutkaisiksi tiedetyt asiat vaatisivat kattavampaa koulutusta. Luennot koettiin koulutustapoina hyviksi. Ne toimivat ikään kuin herätteenä tutustua aiheeseen tarkemmin sekä jo opittujen asioiden kertauksena.

5.2.3 Osastonhoitajan johtamisominaisuudet ja -valmiudet

Osastonhoitajat kokivat työnsä olevan erittäin vaativaa. Osastonhoitajan työ vaati monipuolisen osaamisen lisäksi myös joukon henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä. Kuviossa 11 on esitetty haastatteluiden perusteella muodostettu aineistolähtöinen analysointiprosessi.



Kuvio 11. Osastonhoitajan johtamisominaisuudet ja -valmiudet johtamisosaamista tukevinä tekijöinä

Osastonhoitajat kertoivat paineensietokyvyn olevan yksi tärkeimmistä esimiehen ominaisuuksista. Paineen sietämiseksi on osastonhoitajien mukaan omattava kyky huolehtia itsestä.

Osastonhoitajat pitivät tärkeänä esimerkillä johtamista ja omia vuorovaikutustaitoja. He tiedostivat asiallisen käytöksen ja yhteistyökykyisyyden edesauttavan johtamistyössä onnistumista.

Osastonhoitajat kokivat työnsä vaativan itseohjautuvuutta ja kiinnostusta johtamistyötä kohtaan. Työnkuva oli osastonhoitajien mukaan itsenäinen. Oman työn johtaminen korostuu heidän mukaansa sitä enemmän mitä enemmän itsenäisyyttä työ sisältää.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimustulosten mukaan osastonhoitajan työ vaatii monipuolisen johtamisosaamisen lisäksi myös johtamistehtävään sopivia henkilökohtaisia valmiuksia ja vahvaa orientaatiota ja kiinnostusta johtamistyöhön. Tulevat muutokset terveydenhuollossa koskettavat koko henkilöstöä ja siksi johtamisen kehittäminen on avainasemassa muutosten onnistumiseksi. Lapin sairaanhoitopiirissä meneillään oleva organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksella pyritään osaltaan vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Kansteen (2005, 22) mukaan hoitotyön johtajien tehtävänä on saada työntekijät ymmärtämään visiot ja sitoutumaan asetettuihin päämääriin sekä työskentelemään aktiivisesti päämäärien saavuttamiseksi. Osastonhoitajat ovat tämän tutkimuksen mukaan keskeisessä asemassa organisaatiossa määriteltyjen strategisten linjausten käytännön sovellutusten ratkaisemisessa ja jalkauttamisessa arjen hoitotyöhön. Osastonhoitajat kokevat, että heidän tulisi saada tukea, selkeitä ohjeita ja toimintalinjauksia organisaatiolta, jotta strategioiden sisällyttäminen käytännön hoitotyöhön onnistuisi.

Grönroos & Perälän (2004, 23) mukaan osastonhoitajille tulisi mahdollistaa keinot kehittää asiakaslähtöisiä ja paikalliset ominaispiirteet huomioivia palveluita. Lisäksi terveydenhuollossa toimiville johtajille tulisi mahdollistaa asianmukainen osaaminen mm. taloushallintoon, laadunvarmennuksen- ja hallinnan sekä terveysteknologian ja informaatiojärjestelmien kehittämiseen ja käyttöön. Grönroos & Perälä (2004, 23) toteavat, että henkilöstöjohtamisessa tulisi huomioida osaamisen johtaminen, työyhteisöiden dynamiikan tuntemus, ristiriitojen käsitteilytaidot ja eettinen ongelmanratkaisu. Narinen (2000, 148) korostaa osastonhoitajan tehtävän tärkeyttä koska osastonhoitaja on yksikön henkilöstön kautta osallisena potilaan hyvän hoidon toteutumiseen. Narinen (2000, 148) toteaa myös, että osastonhoitaja ohjaa suurta osaa terveydenhuollon budjeteista rekrytointiin liittyvien henkilöstömenojen kautta. Tässä tutkimuksessa tuli vahvasti esille osaamistarvetta henkilöstön ja työyhteisöjen johtamisen osa-alueella. Lisäksi tutkimuksessa on kuvattu osaamistarvetta myös taloushallinnon ja tietoteknisten laitteiden ja ohjelmistojen hallinnassa. Tämän tutkimuksen mukaan paikallisuus on osastonhoitajien mielestä erittäin tärkeässä roolissa prosessien

johtamisessa sekä asiakaslähtöisten, tehokkaiden ja ehyiden hoitoketjujen järjestämisessä.

Suonsivun (2004, 4) mukaan hoitotyön johtaminen vaatii laajaa tietoa/taitopohjaa, hoitotyön substanssin tuntemusta ja alan kokemusta. Lisäksi Suonsivu (2004, 4) toteaa, että hoitotyön johtaminen vaatii vahvan ammatillisen koulutuksen lisäksi jatkuvaa täydennyskoulutusta, jotta johtaminen vastaisi terveydenhuollon haasteisiin. Tässä tutkimuksessa osastonhoitajien näkemykset ovat yhteneväisiä Suonsivun tutkimuksen kanssa. Tämän tutkimuksen teoriaosan ja tutkimustulosten suhteessa on mielenkiintoista se, että teoriaosassa ei ole otettu huomioon tutkimustuloksissa ilmennyt substanssin osaamista ja substanssin johtamisen osaamisen osa-aluetta. Teoria-osaa rakennettaessa lähtökohtana oli, että osastonhoitajan työ muuttuisi tulevaisuudessa pelkästään hallinnolliseksi työksi, jolloin substanssin osaamisalue jäisi häviävän pieneksi. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että osastonhoitajat pitävät substanssinosaamista ja substanssin johtamisen osaamista merkittävänä osaamisalueena myös tulevaisuudessa.

Aira (2012) on tutkinut väitöskirjassaan yhteistyön merkitystä, vuorovaikutussuhteita sekä verkostoja. Airan (2012, 128) mukaan yhteistyön tekeminen on merkittävä osa työtä sekä organisaation sisällä, että ulkona ja sen vaikuttavuus työntuloksiin on suurta. Aira (2012, 129) toteaa, että yhteistyö on moniulotteinen ilmiö, joka perustuu yksittäisten toimijoiden keskinäiseen tai verkostojen väliseen vuorovaikutussuhteeseen ja viestintään. Aira (2012, 140) toteaa myös, että yhteistyön johtaminen on vaativa tehtävä ja edellyttää aktiivista johtajuutta, sillä johtajalla on merkittävä rooli yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden edistämässä. Tässä tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat viestinnän ja vuorovaikutussuhteiden olevan tärkeitä kaikilla johtamisosaamisen osa-alueilla. Osastonhoitajien näkemys vuorovaikutussuhteiden, viestinnän ja verkostojen hallinnan olevan merkittävä osa tehtäväkenttää ja tunnistivat osaamistarpeen tällä osa-alueella.

Perälä & Grönroos (2004, 16) ja Suonsivu (2004, 4) toteavat tutkimuksissaan, että, hoitotyön johdossa pitäisi olla selkeät työnjaot ja että toimivat työnjakokäytänteet selkeyttävät hoitotyön johtajien asemaa ja roolia. Tässä tutkimuksessa on osoitettu, että osastonhoitajan asema ja tehtävät organisaatiossa tulisi mää-

rittää mahdollisimman selkeästi ja nopealla aikataululla. Osastonhoitajilla on epätietoisuutta siitä, millä tavalla organisaatiomuutos lopulta vaikuttaa heidän toimenkuvaansa, vastuisiin, valtaan, oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Mitä muuta tehtävän muuttuminen hallinnolliseksi tarkoittaa kuin että yksikkökoot kasvavat?

Narisen (2000,144) mukaan koulutuksella on positiivinen yhteys osastonhoitajan valmiuksiin. Ammatillisen peruskoulutuksen lisäksi osastonhoitajan saama lisäkoulutus ja tehtävään osallistuminen ja osallistumisen määrä ovat positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Tämän tutkimuksen yhtenä keskeisenä tuloksena osastonhoitajan johtamisosaamista tukevana tekijänä on koulutus. Osastonhoitajien mielestä koulutusten monipuolisuuden ja monikanavaisuuden huomioon ottaminen koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa ovat tärkeitä. Lisäksi osastonhoitajat nostivat esille toimintaympäristön huomioimisen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Osastonhoitajat arvioivat paikalliseen tarpeeseen räätälöidyt koulutukset tarkoituksenmukaisimmiksi.

Young-Ritchie, Spence Laschinger & Wong (2009,81) mukaan osastonhoitajat, jotka ovat rehellisiä ja optimistisia johtajina ja jotka kykenevät itsensä johtamiseen ja hallitsemaan tunteita vaikeissakin tilanteissa kykenevät parhaiten sitouttamaan henkilökunnan työhönsä ja luomaan parhaiten toimivan työyhteisön. Tässä tutkimuksessa päädyttiin samansuuntaisiin tuloksiin. Osastonhoitajien mukaan osastonhoitajien käyttäytyminen, itseohjautuvuus ja paineensieto ovat tärkeitä tekijöitä arvioitaessa osastonhoitajan johtamisominaisuuksia ja valmiuksia suhteessa työssä jaksamiseen, työyhteisön kehittämiseen ja menestykselliseen johtamistyöhön.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tuomen & Sarajärven (2003, 135) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita ja luotettavuuden arvioinnissa arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena. Laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana siinä tapauksessa, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teoriamuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Vilkkä 2007, 158). Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2010, 232) puolestaan toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Esimerkkinä tarkoista kuvauksista he mainitsevat mm. haas-

tatteluolosuhteiden kuvauksen, haastatteluihin kuluneen ajan ja tilanteisiin mahdollisesti liittyvät häiriötekijät. Myös tutkijan oma itsearviointi lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Hirsjärvi ym. (2010, 232) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen ja että lukijalle pitäisi pystyä osoittamaan luokitteluiden perusteet. Heidän mukaansa myös tulosten tulkinnassa olisi oltava tarkka ja kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustuvat. Metsämuurosen (2010, 214) mukaan laadullinen tutkimusprosessi nojaa suurelta osin tutkijan omaan intuitioon, tulosten tulkintaan, järjestykseen sekä yhdistämis- ja luokitteluvalmiuksiin. Tämän tutkimuksen eri vaiheet ovat tarkoin selitetty ja dokumentoitu. Tässä tutkimuksessa esitetty luokittelu ja siltä pohjalta nouseva käsitteenmuodostus ja johtopäätökset on pyritty avaamaan, aukikirjoittamaan ja esittämään raportissa selkeästi ja johdonmukaisesti. Tutkimus on teknisesti toistettavissa. Inhimillisiin tekijöihin liittyvät seikat on kuitenkin otettava huomioon arvioitaessa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimusprosessin muodostamisessa tulkintoineen voi näkyä tutkijan kokemattomuus tutkimuksen tekemisessä ja tieteellisen raportin tuottamisessa. Tutkijalle tämän tutkimuksen tekeminen on tarjonnut hyvän oppimiskokemuksen tulevaisuutta ajatellen.

Tämä tutkimus on pyritty saamaan mahdollisimman luotettavaksi. Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitu esitettyä teoretietoa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Tässä tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys on laadittu huolellisesti ja laadukkaisiin lähdeperusteisiin tukien. Lähteinä on valtaosin käytetty tunnettujen suomalaisten johtamisen ja johtamistutkimuksen asiantuntijoiden laatimia teoksia. Lähteinä on lisäksi käytetty johtamista käsittelevien tutkimusten tutkimustuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta on vahvistettu kotimaisen asiantuntemuksen lisäksi kansainvälisin lähdeviittein. Tutkimuksessa käytetyt lähteet kuvaavat johtamista ja johtamisosaamista osastonhoitajan työssä noin kahden kuluneen vuosikymmenen ajalta. Oli mielenkiintoista huomata, että vanhimmissa lähteissä oli vahvoja yhtäläisyyksiä ihan tuoreimpaan johtamista käsittelevään tutkimustietoon. Tämä tutkimus on laadittu Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti ja mukaisessa järjestyksessä tukien kotimaisiin laadullisia tutkimuksia käsittelevään kirjallisuuteen.

Pieneltä vaikuttavan haastateltavien määrän selittää tiedonkeruussa käytetty avoin haastattelutekniikka, jolle on tyypillistä, että haastateltavien määrä ei ole kovin korkea. Saario (2007, 43, 47) kartoitti pro gradu tutkimuksessaan hoitotyön johtamisosaamista ja osaamisvaatimuksia. Hänen tutkimusaineistonsa oli tähän tutkimukseen nähden laaja (n=203) ja tulokset olivat monelta osin vastaavia tässä tutkimuksessa esitettyjen kanssa. Aineistonkeruumenetelmänä Saario käytti sähköistä kyselylomaketta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin haastattelun aiheen mahdollisimman perusteelliseen avaamiseen ja tässä onnistuttiin niin hyvin, että on todennäköistä, että tutkimustulokset eivät olisi olennaisesti muuttuneet vaikka haastateltavien määrää olisi lisätty.

Tutkimuksen toista tutkimuskysymys muokkaantui tutkimuksen edetessä. Tutkimussuunnitelmassa kysymys on muotoiltu seuraavalla tavalla: Miten erikoissairaanhoidon hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista voidaan kehittää? Uudistettu tutkimuskysymys: Mitkä tekijät tukevat osastonhoitajien johtamisosaamista? Kuvaa paremmin tutkimuksen tuloksia antaen syvemmän ja tarkemman kuvan siitä miten osastonhoitajan johtamisosaamisen kehittymistä voidaan tukea. Toinen muutos tutkimussuunnitelmaan nähden oli hoitotyön lähiesimies-termin vaihtaminen perinteiseksi osastonhoitajaksi, koska terminä osastonhoitaja on käytössä myös tulevaisuudessa.

Vilkan (2007, 29) mukaan tutkimuksen tekeminen ja etiikka ovat kytköksissä toisiinsa koko tutkimusprosessin ajan ja että hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkijoita samalla tavalla. Vilka (2007, 30) toteaa myös, että hyvä tieteellinen käytäntö velvoittaa tutkijoita noudattamaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Lisäksi tutkijan tulee toimia vilpittömästi ja rehellisesti tehdessään tutkimusta.

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (2014) mukaan tutkimuksen eettisiä periaatteita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, eettisesti kestävä tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmät sekä avoimuus. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2014) toteaa, että muiden tutkijoiden saavutusten huomioiminen, asianmukaisen tutkimuslupien hankkiminen ja tutkimuksen suunnittelu, toteuttaminen ja raportointi ovat tieteellisen käytännön mukaisia. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2014) toteaa myös, että tietosuojan huomioiminen on osa eettistä tutkimuskäytäntöä.

Tämän tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on otettu huomioon eettiset näkökulmat. Tutkimusta varten on hankittu asianmukaiset tutkimusluvut. Ennen varsinaista tutkimuksen aloittamista tutkimuksesta on tehty hyväksytty tutkimussuunnitelma. Tutkittavat osallistuneet haastatteluun vapaaehtoisesti. Heille on perusteellisesti kerrottu tutkimuksen tarkoitus, tavoite, menetelmät ja tutkimuksen taustat. Heille on myös kerrottu, että tutkimuskysymysten olleen alustavia ja vasta suunnitelma-asteella. Tutkittavat ovat saaneet tiedon tutkimuksen toimeksiantajasta sekä siitä, että heillä on työnantajansa lupa osallistua tutkimukseen työajalla. Ennen varsinaisia haastatteluita on suoritettu koehaastattelu, jossa havaitut haastattelutekniset puutteet on korjattu. Tutkimukseen osallistuneiden osastonhoitajien anonymiteetti on pystytty suojaamaan.

Tutkimuksen tekstiviitteet ja lähdeluettelo on pyritty saamaan niin tarkaksi kuin mahdollista. Lainaukset ovat selkeästi ilmaistu ja ovat erotettavissa tutkijan omista havainnoista. Tutkimuksessa on käytetty Microsoft Word-ohjelmiston Smart- taulukkotyökalua, joten on mahdollista, että samalla rakenteella tehtyjä taulukoita ja kuvioita esiintyy myös muissa tutkimuksissa.

Tutkija on pyrkinyt vilpittömyyteen ja rehellisyyteen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus on seikkaperäisesti kuvioin, taulukoin ja sanallisesti pyritty rakentamaan mahdollisimman avoimeksi ja selkeäksi.

6.3 Tutkimuksen hyödyllisyys ja jatkotutkimusaiheet

Osastonhoitajien johtamisosaamista, johtamisalueita ja osaamistarpeita on tutkittu Suomessa ja kansainvälisestikin paljon. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yleisellä tasolla pääosin aikaisempia tutkimustuloksia vahvistavia. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää osastonhoitajien johtamisosaamisen kehittämisessä Lapin sairaanhoitopiirissä. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan mahdollisesti käyttää helpottamaan organisaation muutosprosessin etenemistä. Tutkimustuloksia ja analysointiprosessia tarkastelemalla voidaan löytää keinoja vastata erityisesti paikallisen johtamisosaamisen kehittämiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä voidaan mahdollisesti edesauttaa osastonhoitajien osallisuutta organisaation muutoksessa ja toiminnan kehittämistyössä.

Jatkotutkimusaiheina olisi hyödyllistä tutkia, miten uudet kelpoisuusehdot ovat mahdollisesti vaikuttaneet johtamistyöhön ja osaamistarpeisiin? Ovatko oppilaitokset pystyneet vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin? Lisäksi olisi järkevää tutkia organisaatiomuutoksen vaikutusta henkilöstöön ja johtamistyöhön? Onko toteutettu organisaatiomuutos vastannut sille asetettuihin tavoitteisiin johtamistyön kehittämisestä vai onko muutoksesta ollut jopa haittaa?

LÄHTEET

- Aaltonen, M & Wilenius M. 2002. Osaamisen ennakointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>.
- Airu, L, 2006. Strategisen osaamisen johtaminen terveydenhuollossa lähiesimiehen näkökulmasta. Pro gradu tutkielma. Viitattu 15.4.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93538/gradu01089.pdf?sequence=1>.
- Anderson, R & McDaniel, R. 2000. Managing health care organizations: Where professionalism meet complexity science. Viitattu 16.3.2016 <http://lctead.nutes.ufrj.br/constructore/objetos/Managing%20Health%20Care%20Organiza-tions:%20Where%20Professionalism%20Me...%20:%20Health%20Care%20Management%20Review.pdf>.
- Argyris, C. 2010. Organizational Traps, Leadership, Culture, Organizational design. New York: Oxford university press.
- Grönroos, P & Perälä M. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. Viitattu 22.3.2016. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1>.
- Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Pro gradu tutkielma. Viitattu 14.4.2016. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110081/urn_nbn_fi_uef-20110081.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden johtamis- haasteet erikoissairanhoidossa. Pro gradu tutkielma. Viitattu 17.2.2016. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130793/urn_nbn_fi_uef-20130793.pdf.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä 1.-2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Väitöskirja. Viitattu 23.3.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen Johtaminen. 7. painos. Helsinki: Talentum media.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyönjohtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Viitattu 20.3.2016 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>.
- Kauppinen, T. 1999. Navigoiva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Väitöskirja. Viitattu 13.4.2016. <http://wanda.uef.fi/uku-vaitokset/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11. 3 – 11.
- Laaksonen, H. Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Lapin sairaanhoitopiirin ky 2015. Lshp – Sote-valmistelun asiakas- ja tukiprosessit. Viitattu 11.3.2016. <http://intra.lshp.fi/default.aspx?nodeid=14296>.
- Lapin sairaanhoitopiirin ky .2007. Hallintosääntö. Viitattu 11.3.2016. <http://intra.lshp.fi/Default.aspx?app=6&UserId=85405>.
- Lunden, A. 2015. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen. Pro gradu tutkielma. Viitattu 13.4.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83732/gradu06036.pdf?sequence=1>.
- Metsämuuronen, J. 2010. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Viitattu 15.4.2016 <http://www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf>.
- Narinen, A. 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja. Viitattu 22.3.2016. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/laa/kliin/vk/narinen/terveyde.pdf>.
- Nojonen, K. 1999. Tehokas toiminta hyvän laadun takeena. Teoksessa R. Simoila, R. Kangas, J. Ranta (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Quinn, R. Faerman, S. Thompson, M. McGrath, M. & Bright, D. 2014. Becoming a master manager. 6. painos. Hoboken: Wiley & Sons.
- Parvinen, P. Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Helsinki: Talentum media Oy.
- Saari, A. 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuudessa julkisen terveydenhuollon toimintaympäristössä. Pro gradu tutkielma. Viitattu 20.3.2016 <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/94355/gradu01686.pdf?sequence=1>.

- Sairaala sote-kuntoon. Lapin sairaanhoitopiirin ky. Viitattu 10.3.2016.
[http://www.lshp.fi/fi-FI/Sairaala_sotekuntoon\(9500\)](http://www.lshp.fi/fi-FI/Sairaala_sotekuntoon(9500)).
- Sote-uudistuksen tavoitteet 2015-2019. Valtioneuvosto. Viitattu 10.3.2016
<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>.
- Sintonen, H. & Pekurinen M. 2006. Terveystaloustiede. Helsinki: WSOY.
- Suonsivu, K. 2004. Puun ja kuoren välissä. Hoityönjohtajan tehtävät ja asema. Tehyn julkaisusarja A: tutkimuksia 1/2004. Viitattu 23.3.2016.
http://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2004/2004_a1_puun_ja_kuore_n_valissa_hoitotyön_johtajan_tehtavat_ja_asema_id_1544.pdf.
- Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Tammi.
- Swayne, L., Duncan W. & Ginter, P. 2012. Strategic Management of Health Care Organizations. 6. painos. Viitattu 15.3.2016
https://books.google.fi/books?id=InjBkmPVTUUC&dq=strategic+managemen+t+healthcare&lr=&hl=fi&source=gbs_navlinks_s.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media. s.l.
- Syvjäärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Syvjäärvi, A. 2012. Lapin yliopisto. Professorin luento 20.3.2012.
- Syvjäärvi, A. 2012. Lapin yliopisto. Professorin luento 27.3.2012.
- Tammilehto, T. 2016. Osastonhoitajan tehtävät. Sähköposti ari.jauhojärvi@lshp.fi 11.3.2016. Tulostettu 14.3.2016.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2014. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 15.4.2016.
<http://www.tenk.fi/fi/ohjeet-ja-julkaisut/opetusmateriaali>
- Työministeriö 2015. Terveystaloustiede 2015. Viitattu 14.4.2015.
<http://tymi.fakiirimedia.com/esitykset/popup.php?esitys=22&teksti=Taustaa>
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. 2. painos. Keuruu: Otava Oy.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P., Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Välimäki, R. 1998. Osastonhoitajan käsikirja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Yhtymävaltuuston seminaari 24-25.11.2015. Lapin sairaanhoitopiiri. Viitattu 10.3.2016

http://www.lshp.fi/fiFI/Sairaanhoitopiiri/Seminaarit_ja_neuvottelupaivat.

Yhtymähallitus 26.8.2015. Lapin sairaanhoitopiirin ky. Viitattu 10.3.2016.

http://lapinshp.ktweb.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/epj_asil.htm?+elin=YH&pv=26%2e8%2e2015%2015%3a00.

Young-Ritchie, C., Spence Laschinger, H.& Wong C. 2009. The effects of emotionally intelligent leadership behavior on emergency staff nurses workplace empowerment and organizational commitment. Viitattu 21.3.2016.

https://www.researchgate.net/profile/Heather_Laschinger/publication/24204293_The_effects_of_emotionally_intelligent_leadership_behaviour_on_emergency_staff_nurses_workplace_empowerment_and_organizational_commitment/links/53edf8140cf26b9b7dc63b32.pdf.

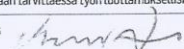
Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Tampere: Gummerrus Oy.

LIITTEET



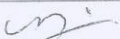
- Liite 1. Toimeksiantosopimus
- Liite 2. Tutkimuslupa
- Liite 3. Haastattelupyyntö osastonhoitajille, sähköposti
- Liite 4. Haastattelurunko
- Liite 5. Analysointiprosessi tutkimuskysymykseen 1

Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

I Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi: Lapin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä	
Yhteystenkilö Mikko Häikiö	Asema/ ammattinimike: kehittämispäällikkö
Osoite Porokatu 39D, 96440 Rovaniemi	Puhelin 0407727211
Sähköposti: mikko.haikio@lshp.fi	
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe: Opinnäytetyön aiheena on kuvailla Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskentelevien hoitotyön lähesimiesten osaamistarvetta vuonna 2020	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Valmis: 11/2015
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? Mikko Häikiö Mari Vähäkuopus	
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus 	

II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: Ari Jauhojärvi	Opiskelija- numero
Osoite 	Puhelin 
Sähköposti ari.jauhojarvi@lshp.fi	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: sairaanhoitaja YAMK	
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtoehtoisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovitulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus 	

Liite 1 (2/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava Opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi:	Outi Tormanen
Koulutus ja toimipaikka:	Yliopettaja
Puhelin:	040 7498615
Sähköposti:	Oui.tormanen@lapinamk.fi
Ammattikorkeakoulun edustajat sitoutuvat	
<input checked="" type="checkbox"/> vastaamaan, että opinnäytetyön aihe ja tavoitteet vastaavat alan ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle asetettuja kriteerejä ja että opinnäytetyöprosessia ohjataan edistään työn valmistumista,	
<input checked="" type="checkbox"/> vastaamaan opinnäytetyön arvioinnista,	
<input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan kaikissa vaiheissa ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistusta sekä	
<input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtelovollisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen aineiston osalta.	
Allekirjoitus	Outi Tormanen

Koulutuksen yliopettaja	
Koulutuksen yliopettajan nimi:	Outi Tormanen
Puhelin:	040 7498615
Sähköposti:	Oui.tormanen@lapinamk.fi
Allekirjoitus:	Outi Tormanen

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.

apin sairaanhoitopiirin kuntayhtymä		LUPA TUTKIMUKSELLE / OPINNÄYTETYÖLLE	
Klinikka / tulosyksikkö		tulosyksikkönumero	DIAARINRO: TUT 30/2015
1. Tutkijaa koskevat tiedot	Tutkijan suku- ja etunimet Jauhojärvi Ari Olavi		Henkilötunnus
	Nykyinen työnantaja / opiskelupaikka LSHp ky		Nykyinen virka / toimi / opiskelija osastonhoitaja
	Kotiosoite		Postinro ja -paikka
	Puhelin toimeen 808532	Puhelin kotiin	Sähköpostiosoite ari.jauhojarvi@lshp.fi
	Suoritettu tutkimus		Suoritusvuosi
	Suorituspaikka		
2. Tutkimusprojektia tai tutkimusta koskevat tiedot	Tutkimusprojektin lyhyt nimi Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidon hoitotyön esimiesten osaamistarve heidän itsensä kokemanan		
	Tutkimus on <input checked="" type="checkbox"/> julkinen <input type="checkbox"/> ei-julkinen, sisältää salassapidettäviä osioita		Tutkimusaika 6-12/2015
	Kaavanumerot		Alihakusana
	Tutkimus on <input type="checkbox"/> opinnäyte (ammattikorkeakoulu) <input type="checkbox"/> gradu <input checked="" type="checkbox"/> muu, mikä ylempi AMK <input type="checkbox"/> syventävä opinnäyte (lääketiede) <input type="checkbox"/> väitöskirja <input type="checkbox"/> rekisteritutkimus		
	Anoja on <input type="checkbox"/> apurahan saanut tutkija <input type="checkbox"/> muu tutkija <input checked="" type="checkbox"/> opiskelija		Anoja osallistuu potilastyöhön <input checked="" type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei
	Tutkimuksen vastuuhenkilö (Laki lääk. tutk. 488/1999 § 5) / ohjaaja / päätutkija		
	Hankkeeseen osallistuvat sairaalan klinikat / muut tutkijat / tutkimusryhmä / työntekijät Mikko Häikiö, Mari Vähäkuopus, tutkimukseen valittavat osastonhoitajat <input type="checkbox"/> Apteekki <input type="checkbox"/> Laboratorio		
	Hankkeeseen osallistuvat ulkopuoliset henkilöt (tarvittaessa erillinen liite), joille anotaan lupaa työskennellä hankkeen puitteissa sairaalassa (sitoumus jokaiselta liitteellä)		
	Tutkimuksen rahoitussuunnitelma ▶ Erillinen liite		
	Arvio tutkimustyöstä sairaalalle aiheutuvista vuosittaisista suoranaisista kustannuksista <input checked="" type="checkbox"/> Aiheuttaa sairaalalle kustannuksia, selvitys mitä Tutkijalle myönnetty työaika tutkimukseen <input type="checkbox"/> Ei aiheuta, koska on ulkopuolinen rahoittaja tekon yht 72h		
Ulkopuolinen rahoitus <input type="checkbox"/> Ulkopuolinen rahoittaja <input type="checkbox"/> kokonaan <input type="checkbox"/> osittain		rahoittaja	
Muu rahoitus <input type="checkbox"/> EVO <input type="checkbox"/> muu, mikä		Sopimuksen nro (kirjaamosta)	
Päivämäärä 26.6.2015 Anojan allekirjoitus ja nimen selvennys Ari Jauhojärvi			
3. Lausunnot	Tarvittavat lausunnot ja luvat		
	<input type="checkbox"/> Ei tarvetta	lähetyispäivä	vastaus saatu
Luvat	<input type="checkbox"/> Alueellinen eettinen toimikunta		
	<input type="checkbox"/> ¹⁾ ETENE - ²⁾ TUKIJA		
4. PÄÄTÖS Luvan myöntäjä täyttää!	<input type="checkbox"/> Fimea ³⁾ <input type="checkbox"/> Johtajayhli./laitoksen joht./ STM/THL ⁴⁾ <input type="checkbox"/> VALVIRA ⁵⁾		
	Tutkimustulosten omistusoikeus <input type="checkbox"/> Sovittu, liite sopimuksesta <input type="checkbox"/> Ei tarvetta tehdä sopimusta		
	Päätös <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään hakemuksen mukaisesti <input type="checkbox"/> Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavin muutoksin <input type="checkbox"/> Hakemus hylätään, miksi <input type="checkbox"/> Anomus käsitelty johtoryhmässä		
	Päätöksentekijä <input type="checkbox"/> tulosyksikön joht. / tulosalueen joht. / ylihoitaja <input type="checkbox"/> joht.yli lääkäri / hall.ylihoitaja <input checked="" type="checkbox"/> shp:n joht. / hallitus		
Päivämäärä ROJANIEMI 03.09.2015		Allekirjoitus Jari Jokela	LOMAKKEEN SÄILYTYS - Tutkija (tutkimuksen ajan) - Päätäjä (arkistointi)
Lapin sairaanhoitopiirin ky.			
¹⁾ ETENE= Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta			
²⁾ TUKIJA= Valtakunnallinen lääketieteellinen tutkimuseettinen toimikunta			
³⁾ Fimealta ilmoitetaan 60 pv:n kuluessa onko huomautettavaa. Ellei ilmoitusta tule, tutkimus voidaan aloittaa. Apteekin tiedote 7.8.1.			
⁴⁾ Rekisteritutkimukset			
⁵⁾ Kudoslaki (101/2001) ja asetus (594/2001) sekä Hallintokeskuksen tiedote (luvat).			
Liitteet: Tutkimussuunnitelma Rahoitussuunnitelma Muita liitteitä kpl			
LSHP (päivitetty 29.10.2010)			

Hei, Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa terveyden edistämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyötä Lapin sairaanhoitopiirin kehittämispäällikkö Mikko Häikiön toimeksiannosta. Opinnäytetyön aiheena on erikoissairaanhoidon hoitotyön lähiesimiestyö ja sen kehittäminen Lapin sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyöhön haastattelen Lapin sairaanhoitopiirin erikoissairaanhoidossa työskenteleviä hoitotyön lähiesimiehiä. Tämä sähköposti toimii kutsuna osallistua edellä mainittuun haastatteluun. Haastattelut saan sairaanhoitopiirin johtajan Jari Jokelan luvalla suorittaa työaikanasasi. Haastatteluun kuuluu noin 45 - 60 minuuttia. Toivon, että sinulla olisi mahdollisuus ja kiinnostusta osallistua haastatteluun. Laittaisitko minulle sähköpostia sinulle sopivasta haastatteluajankohdasta viimeistään 18.9.2015 mennessä.

Haastattelut tallennetaan tutkimuskäyttöä varten. Haastattelut ovat luottamuksellisia eikä haastateltavien henkilöllisyyttä paljasteta missään vaiheessa tutkimusta.

Ystävällisesti

Ari Jauhojärvi
osastonhoitaja
Psykiatrian klinikka, vaativan hoidon ja kuntoutuksen osasto 3
ari.jauhojarvi@lshp.fi
p. XXXXXXXXXXXX

HAASTATTELURUNKO

TAUSTOITTAVAT KYSYMYKSET

Kuinka kauan olet työskennellyt osastonhoitajana

Mikä on koulutustaustasi

Työkokemuksesi vuosina terveysalalla

JOHTAMISOSAAMINEN

Millaista osaamista hoitotyön osastonhoitajan työssä Lapin sairaanhoitopiirissä tarvitaan?

JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Miten työnantajan tulisi vastata lähiesimiestyön osaamistarpeisiin?

Mihin lähiesimiestyön koulutuksen tulisi kohdistua?

