

Matias Lankinen

PÄÄTOIMISTEN ENSIHOITAJIEN LÄ- HIESIMIESTYÖ HELSINGIN KAUPUN- GIN PELASTUSLAITOKSELLA

Opinnäytetyö

Ensihoidon kehittäminen ja johtaminen

Ensihoitaja YAMK

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkintonimike	Aika
Matias Lankinen	Ensihoitaja (YAMK)	Helmikuu 2021
Opinnäytetyön nimi		
Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyö Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella		75 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kari Porthan, Ensihoitopäällikkö, Helsingin kaupungin pelastuslaitos		
Ohjaaja		
Yliopettaja Hilla Nordquist		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella toimivien päätoimisten ensihoitajien kokemuksia pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen ja lähiesimiestyön toteutumisesta nykyhetkellä sekä esittää ensihoitajilta saatuja ehdotuksia ja toiveita tämän kehittämiseksi tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa pelastuslaitoksen käyttöön päätoimisten ensihoitajien henkilöstöjohtamisen ja lähiesimiestyön tukemiseksi ja kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella Webropol-ohjelman avulla. Kyselytutkimuksen sisältö muodostui terveysalan henkilöstöjohtamista ja lähiesimiestyötä käsittelevän kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kyselytutkimus lähetettiin 38 päätoimiselle ensihoitajalle, joista 22 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 58. Aineisto analysoitiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Aineiston kvantitatiivinen osa esitettiin ilmoittamalla n-luvut ja prosenttiosuudet sekä laskemalla vastausten mediaanit ja keskiarvot. Aineiston kvalitatiivinen osa analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Kvantitatiivisen aineiston tulosten perusteella vastaajien voitiin tulkita olevan lähiesimiestyön toteutumiseen yleisesti jonkin verran tyytyväisiä. Kvalitatiivisen aineiston tulosten perusteella ilmeni sitä vastoin huomattavasti enemmän tyytymättömyyttä. Kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia voidaankin tämän takia pitää keskenään hieman ristiriitaisina. Eri teemoista vastaajat olivat tyytyväisimpiä lähiesimiehen johtamistyylisiin. Tyytymättömyys osaamisen johtamiseen nousi molemmista aineistoista esiin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella lähiesimiestyön toteutumisessa nykyisellään koetaan monia hyviä asioita, mutta samalla esiin nousee runsaasti kehitettävää. Päätoimisilla ensihoitajilla on tulosten perusteella ilmeinen tarve lähiesimiehelle, joka pystyy huomioimaan heidän ammatilliset tarpeensa ja olemaan tukena ensihoitotyössä.</p> <p>Jatkotutkimusaiheeksi voidaan esittää päätoimisten ensihoitajien lähiesimiesten kokemuksia johtamisen toteutumisesta tai ensihoitajien omien kokemusten tutkimista riippuen millaisella tavalla ensihoitajien lähiesimiestyö aiotaan jatkossa järjestää. Joka tapauksessa lisätutkimusta yleisesti ensihoitajien henkilöstöjohtamisesta ja lähiesimiestyöstä tarvitaan.</p>		
Asiasanat		
Helsingin kaupungin pelastuslaitos, ensihoitaja, henkilöstöjohtaminen, lähiesimiestyö		

Author	Degree	Time
Matias Lankinen	Master of Health Care	February 2021
Thesis title Full-time paramedics' managership in the Helsinki city fire department		75 pages 5 pages of appendices
Commissioned by Kari Porthan, Chief of emergency medical service, Helsinki city fire department		
Supervisor Principal lecturer Hilla Nordquist		
<p data-bbox="164 763 300 795">Abstract</p> <p data-bbox="164 835 1469 1050">The objective of this thesis was to research how Helsinki city fire department's full-time paramedics' experience the department's current human resource management and managership and suggest propositions and preferences from the paramedics about how these could be developed in the future. The aim of this thesis was to produce information for the fire department, to support and develop the full-time paramedics' human resource management and managership.</p> <p data-bbox="164 1090 1453 1346">The data within this thesis was collected via a Webropol questionnaire. The content of the questionnaire was developed as a result of information collected from a literature review about the health sector's human resource management and managership. The questionnaire was sent to 38 full-time paramedics and 22 answered. The response rate was 58%. The material was analysed with quantitative and qualitative methods. The quantitative part was represented with n-numbers and percentages, and by counting the responses' medians and averages. The qualitative part was analysed with inductive content analysis.</p> <p data-bbox="164 1386 1442 1601">Based on the quantitative material results, responders seemed to be somewhat satisfied with how managership functions. However, the qualitative results showed much more dissatisfaction. As a result of this, the results of the questionnaire can be interpreted in a somewhat contradictory manner. In between the different themes the responders were most satisfied with the manager's management style. Dissatisfaction towards talent management came to the fore in both methodological sections.</p> <p data-bbox="164 1641 1469 1785">The overall results of the study show that generally participants were satisfied with how the managership functions currently, but also there are a number of aspects which could be improved. This study demonstrates that full-time paramedics have a distinct need for a manager who can take paramedics' professional needs into account and be supportive.</p> <p data-bbox="164 1825 1469 1968">Based on this study, full-time paramedics' managers' experiences or paramedics' own experiences about evaluating the management can be suggested for further study, depending on how the managership will be organized in the future. In conclusion, further study about paramedics' human resource management and managership is needed.</p>		
<p data-bbox="164 2009 320 2040">Keywords</p> <p data-bbox="164 2080 1382 2112">Helsinki city fire department, paramedic, human resource management, managership</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KESKEISET KÄSITTEET	7
2.1	Helsingin kaupungin pelastuslaitos	7
2.2	Ensihoitaja	7
2.3	Henkilöstöjohtaminen	8
2.4	Lähiesimiestyö	8
3	TEORIATAUSTA	9
3.1	Kirjallisuuskatsaus	9
3.2	Henkilöstöjohtaminen ja lähiesimiestyö terveysalalla	16
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	19
4.1	Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toiminta	19
4.2	Ensihoitopalvelun järjestäminen	20
4.2.1	Päätoimiset ensihoitajat Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella	21
4.2.2	Päätoimisten ensihoitajien työympäristön erityispiirteet	23
4.2.3	Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön järjestäminen	25
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	26
6	AINEISTO JA MENETELMÄT	26
6.1	Aineisto	26
6.2	Menetelmät	29
7	TULOKSET	30
7.1	Perustietojen kartoitus	30
7.2	Yleistä lähiesimiestyöstä	33
7.3	Lähiesimiehen johtamistyyli	35
7.4	Työhyvinvointi	38
7.5	Osaamisen johtaminen	41
7.6	Kommunikaatio ja vuorovaikutus	45
7.7	Haastavien esimiestilanteiden ratkominen	47

7.8	Tiedolla johtaminen.....	50
7.9	Yleinen tyytyväisyys.....	52
7.10	Lähiesimiestyön toteutuminen nykyhetkellä	54
7.11	Lähiesimiestyön kehittäminen tulevaisuudessa.....	58
8	POHDINTA.....	62
8.1	Tulosten tarkastelu	62
8.2	Luotettavuus ja eettisyys	68
8.3	Johtopäätökset	70
	LÄHTEET.....	73

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen saate

Liite 2. Kyselytutkimuslomake

1 JOHDANTO

Helsingin kaupungin strategiassa yhtenä keskeisenä tavoitteena on lähiesimiestyön ja johtamisen kehittäminen sekä tasalaatuinen työntekijäkokemus. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella on käynnissä Tahdosta teoiksi -toimintakulttuurin kehitysohjelma, jonka myötä tavoitellaan muun muassa avoimempaa ja innostavampaa toimintakulttuuria sekä yhdenvertaista esimiestyötä ja valmentavaa johtamista. (Pesonen 2020.)

Helsingin kaupungin strategian ja pelastuslaitoksen toimintakulttuurin kehitysohjelman myötä lähiesimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen ovatkin olleet viime aikoina kattavasti esillä pelastuslaitoksella eri organisaatiotasoilla. Samalla Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelevien päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön merkitys on noussut esille ensihoitajien merkittävästi kasvaneen lukumäärän myötä. Kuitenkaan nimenomaisesti päätoimisten ensihoitajien kokemuksia lähiesimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta ei ole aiemmin tutkittu, kuten ei myöskään yksittäisiä kyselyitä lukuun ottamatta muunkaan operatiivisen henkilöstön kokemuksia aiheesta. (Pitkänen 2020; Porthan 2020.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelevien päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön tutkiminen ei olekaan tärkeä tutkimusaihe nyt ainoastaan sen vuoksi, koska se koskettaa läheisesti Helsingin kaupungin johtamisen kehittämisstrategiaa ja pelastuslaitoksen toimintakulttuurin kehitysohjelmaa, vaan myös siksi, jotta päätoimisille ensihoitajille pystyttäisiin vastaisuudessa tarjoamaan mahdollisuus substanssitason esimiespalveluihin ja yhdenvertaiseen työsuoritusten arvioimiseen. Lähiesimiestyöllä ja sen kehittämisellä on myös merkitys tulevaisuuden urapolkujen muodostamisessa ja systemaattisessa urapolun suunnittelussa. Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön kehittäminen onkin ollut suunnitelmissa työnantajan toimesta ja lisäksi ensihoitajat ovat myös itse nostaneet asiaa esille viime aikoina. (Pitkänen 2020; Porthan 2020.)

Tämän opinnäytetyön aihe on tullut tekijälleen työelämälähtöisesti Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ensihoitopäällikkö Kari Porthanilta loppukesällä

2019. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelevien päätoimisten ensihoitajien kokemuksia ja toiveita pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisesta ja lähiesiemiestyöstä sekä nykyhetkellä että tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota tietoa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen käyttöön päätoimisten ensihoitajien henkilöstöjohtamisen ja lähiesiemiestyön tukemista ja kehittämistä varten.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat Helsingin kaupungin pelastuslaitos, ensihoitaja, henkilöstöjohtaminen ja lähiesiemiestyö. Seuraavissa alaluvuissa käsitteet määritellään lyhyesti yleisellä tasolla.

2.1 Helsingin kaupungin pelastuslaitos

Helsingin kaupungin pelastuslaitos on perustettu vuonna 1861 ollen yksi Suomen vanhimmista yhä toimivista organisaatioista. Nimensä mukaisesti toiminta-alueena on Helsinki, mutta käytännössä yhteistoimintasopimuksen mukaisesti hälytystehtäviä hoidetaan yhdessä naapurialueiden pelastuslaitosten kanssa. Pelastuslaitos on osa Helsingin kaupungin organisaatiota ja sen toiminta perustuu pelastus-, valmius- ja terveydenhuoltolakiin sekä ensihoitopalveluasetukseen. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ydintehtävänä on näiden lakien ja asetusten mukaisesti tunnistaa onnettomuusriskit ja tämän myötä varautua väestönsuojeluun, onnettomuuksiin sekä hätätilanteisiin estäen kahden viimeksi mainitun synty, huomioiden myös poikkeusolosuhteet, monipotilastilanteet ja suuronnettomuustilanteet. Pelastuslaitos minimoi ja rajoittaa onnettomuuksista ja hätätilanteista syntyvät vaikutukset pelastustoiminnan ja ensihoidon avulla. (Helsingin kaupunki s.a.)

2.2 Ensihoitaja

Ensihoitajana ambulanssissa voi toimia koulutettu henkilö, jolla on lääkintävahtimestari-sairaankuljettajan, lähihoitajan, AMK-ensihoitajan, AMK-sairaanhoitajan, AMK-sairaanhoitajan ja tämän lisäksi käydyn 30 opintopisteen lisäkoulutuksen tai pelastajan ammattipätevyys (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetus ensihoitopalvelusta 24.8.2017/585). Tässä opinnäytetyössä kohderyh-

mänä ambulanssissa työskentelevät päätoimiset ensihoitajat kuuluvat pääasiassa koulutukseltaan kolmeen ensimmäisenä mainittuun ryhmään ja työskentelevät sekä perus- että hoitotasolla.

Perustason ambulanssissa vähintään toisen työntekijän tulee olla ensihoitoon suuntautuneen koulutuksen käynyt laillistettu terveystalon ammattihenkilö ja toisen pelastajan tai sitä vastaavan koulutuksen käynyt ammattihenkilö. Hoitotason ambulanssissa vähintään toisen työntekijän tulee olla AMK-ensihoidaja tai lisäkoulutuksen käynyt AMK-sairaanhoidaja ja toisen vähintään terveydenhuollon ammattihenkilö tai pelastajan tai sitä vastaavan koulutuksen käynyt ammattihenkilö. (Sosiaali- ja terveystalonministeriön asetus ensihoidotpalvelusta 24.8.2017/585.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Lähtökohtaisesti minkä tahansa organisaation menestyksessä keskeisenä tekijänä on sen henkilöstö, henkilöstön ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio sekä miten näitä johdetaan. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation työntekijöiden hankintaa, motivointia, kehittämistä, ylläpitoa ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tavoitteita ovat osaavan henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön pitäminen organisaatiossa kannustamalla ja motivoimalla heitä sekä luomalla henkilöstölle edellytykset mahdollisimman hyviin työsuorituksiin. Henkilöstöä tulisi myös pystyä palkitsemaan onnistuneista työsuorituksista sekä pyrkiä kehittämään ja ylläpitämään heidän osaamistaan. Henkilöstöjohtamisella tulisi pyrkiä tukemaan henkilöstön pitkää sitoutunutta työuraa organisaatiossa huomioiden, että kaikki organisaatiot toteuttavat toimintaansa nimenomaisesti henkilöstön avulla. Henkilöstöä voidaankin pitää keskeisimpänä ja välttämättömimpänä organisaation voimavarana, ja henkilöstöjohtamisen osa-alueet liittyvätkin kaikkeen organisaation päätöksentekoon. (Kauhanen 2010, 15–17; Viitala 2009, 8–11.)

2.4 Lähiesimiestyö

Lähiesimiestyössä henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä työskentelyä työntekijöiden kanssa. Lähiesimiestyön toteuttamisessa korostuvat tekniset, ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja käsitteelliset taidot. Lähiesimies toteuttaa

organisaation määrittelemän strategian mukaisesti henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita käytännössä: valitsee, perehdyttää, palkitsee, ohjaa, motivoi, auttaa kehittymään, innostaa, kannustaa ja arvioi henkilöstöä. Lähiesimiehen tulee itse olla hyvin perillä organisaation strategiasta, jotta voisi hoitaa työnsä menestyksellisesti ja saavuttaa asetetut tavoitteet ja tulokset. Omalla toiminnallaan lähiesimies luo, kehittää ja ylläpitää organisaation arvojen mukaista toimintakulttuuria. Lähiesimiestyössä ratkaistaan myös mahdollisia konflikteja ja turvataan organisaation inhimillisiä voimavaroja. Lähiesimiestyössä tulisi pyrkiä tasapainoilemaan henkilöstön odotusten ja organisaation henkilöstöpolitiikan asettamien raamien välillä huomioiden sekä oikeudet että velvollisuudet. Tehtyjä päätöksiä tulisikin tehdä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti niin, että organisaation yhteneväiset linjat pitävät yksittäisten tapausten muuttuessa. (Nikkola & Salminen 2012, 25–32; Viitala 2009, 19–24, 279–280.)

3 TEORIATAUSTA

Teoriatiedon hankkimiseksi keskeisistä käsitteistä *lähiesimiestyö* ja *henkilöstöjohtaminen* on suoritettu kirjallisuuskatsaus käyttäen Medic-, PubMed- ja CINAHL-tietokantoja. Lisäksi käsitteiden määrittelyssä yleisellä tasolla on käytetty muita kirjallisia lähteitä. Keskeisistä käsitteistä *Helsingin kaupungin pelastuslaitos* ja *ensihoitaja* on haettu teoriatietoa muista kirjallisista lähteistä sekä asiantuntijahaastatteluiden avulla.

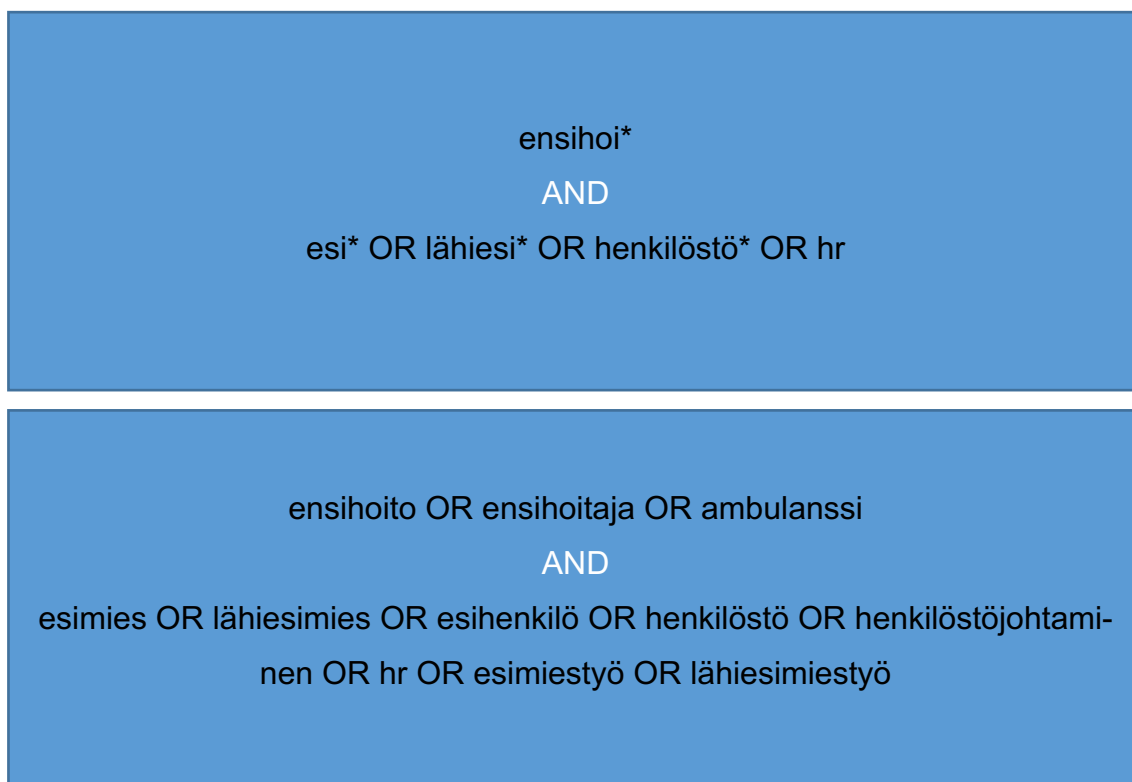
3.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus keskittyy opinnäytetyön kannalta oleellisiin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Kirjallisuuskatsauksen avulla esitetään millä tavoin opinnäytetyön aiheita on aiemmin tutkittu ja kuinka opinnäytetyö liittyy näihin aiempiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 121.)

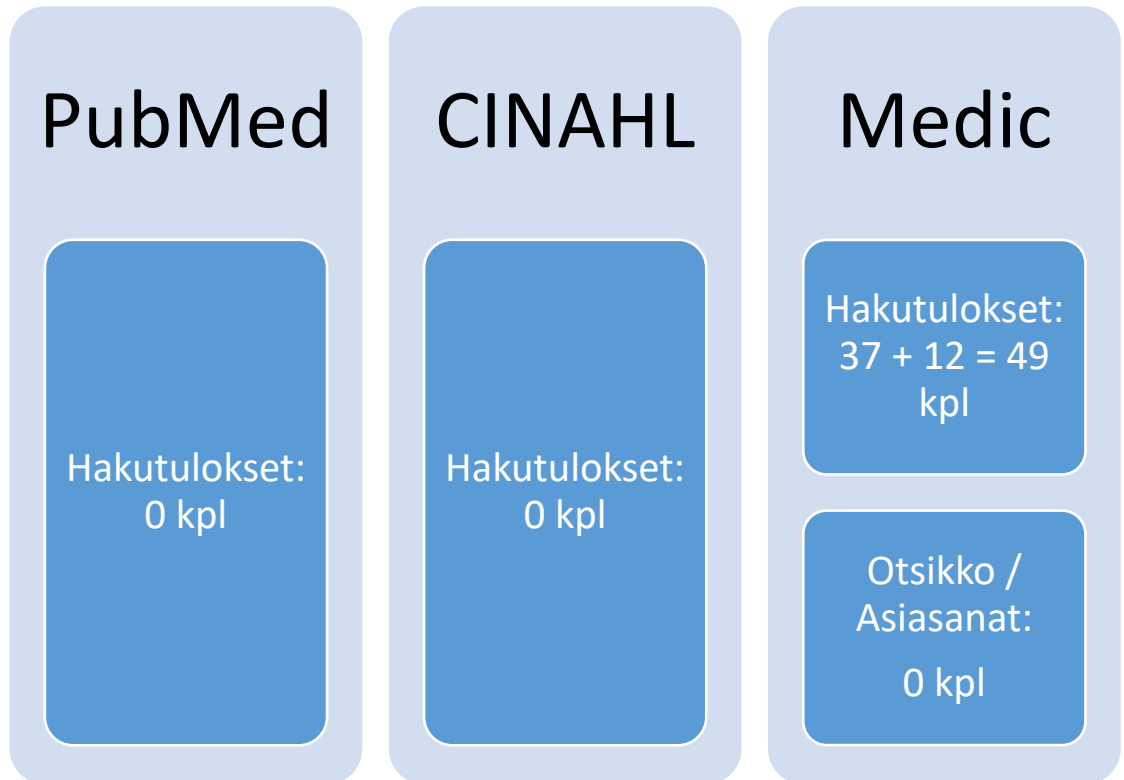
Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ollut löytää tutkimustietoa lähiesimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta ensihoidon toimintaympäristössä. Kirjallisuuskatsaus on toteutettu hakusanoilla *ensihoito*, *ensihoitaja*, *henkilöstöjohtaminen* ja *lähiesimiestyö* sekä näiden synonyymeilla. Haku on toteutettu sekä suomeksi että vastaavilla englanninkielisillä sanoilla tietokannoista Medic, PubMed ja CINAHL. Englanninkielisiä synonyymejä suomalaisille hakusanoille on runsaasti sekä britti- että amerikanenglannissa ja näitä

on pyritty myös käyttämään mahdollisimman monipuolisesti. Englanninkielisten hakusanojen osuvuus on varmistettu brittiläiseltä ja amerikkalaiselta äidinkielenään englantia puhualta henkilöltä. Kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteereinä on ollut vuodesta 2010 eteenpäin julkaistut suomen- tai englanninkieliset ihmisiä käsittelevät tieteelliset julkaisut. Kirjallisuuskatsauksen poissulkukriteereinä on ollut julkaisun maksullisuus tai koko tekstin puuttuminen.

Suomenkielisiä hakusanoja on käytetty sekä täysimittaisena että lyhennettyinä mahdollisimman monipuolisen hakutuloksen saavuttamiseksi (kuva 1). Kuitenkaan suomenkielisillä hakusanoilla ei löytynyt CINAHL- tai PubMed-tietokannoista ainuttakaan julkaisua. Medic-tietokannasta löytyi 37 julkaisua lyhennetyillä hakusanoilla ja 12 julkaisua täysimittaisilla hakusanoilla. Yhtään näistä julkaisuista ei ole kuitenkaan kelpuutettu opinnäytetyöhön otsikon tai asiasanojen perusteella. (Kuva 2.)



Kuva 1. Suomenkieliset hakusanat

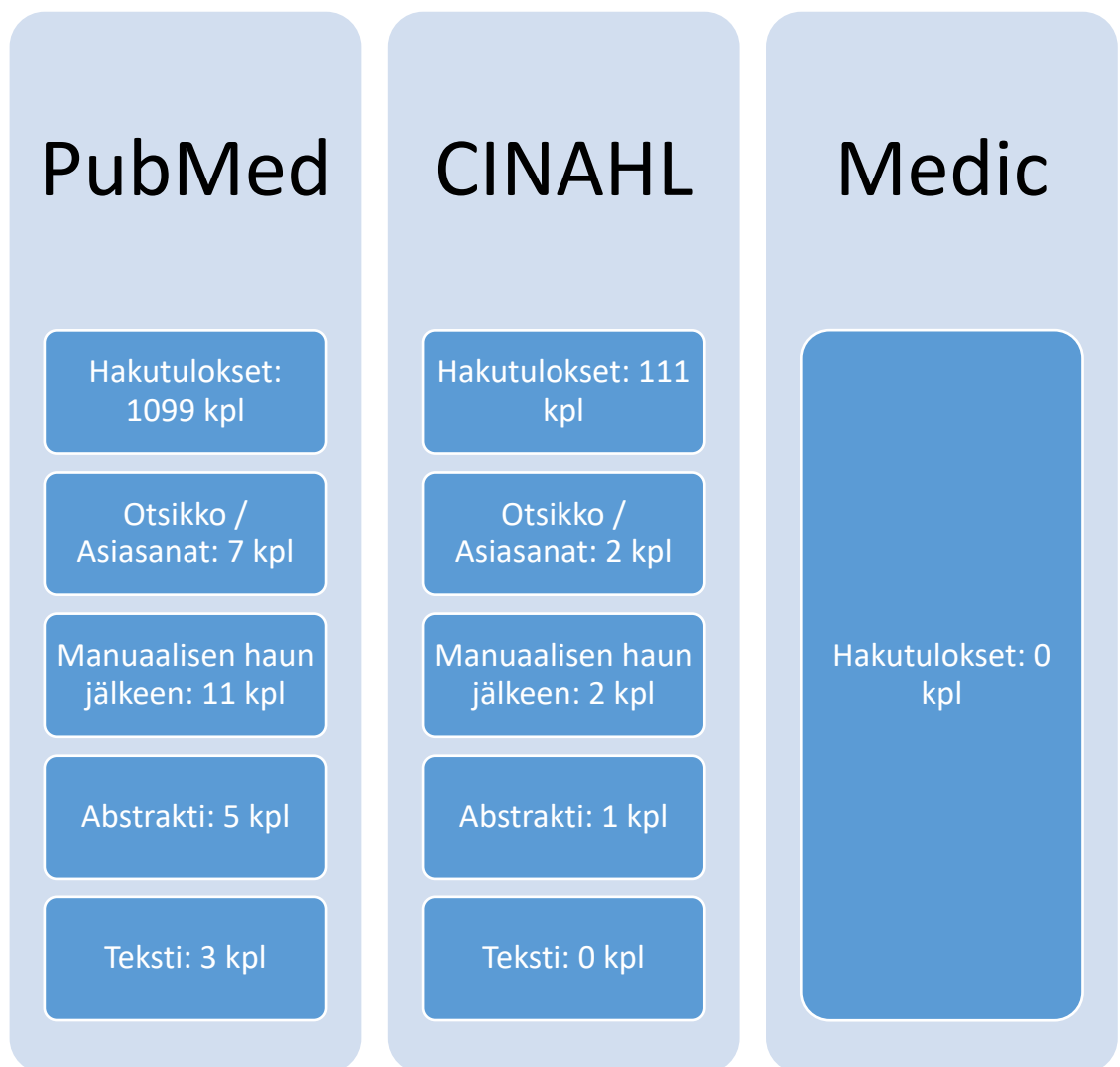


Kuva 2. Tiedonhaku suomenkielisillä hakusanoilla

Englanninkielisillä hakusanoilla (kuva 3) CINAHL löysi 111 julkaisua, joista opinnäytetyöhön valikoitui kaksi julkaisua otsikon tai asiasanojen perusteella. PubMed löysi englanninkielisillä hakusanoilla 1099 julkaisua, joista seitsemän valikoitui jatkoon otsikon tai asiasanojen perusteella. Medic ei löytänyt yhtään tutkimusta englanninkielisillä hakusanoilla. Yhteensä yhdeksästä CINAHL- ja PubMed-tietokannoista löydetyistä otsikon tai asiasanojen perusteella opinnäytetyöhön kelpuutetusta julkaisusta suoritettiin vielä manuaalinen haku mahdollisten lisäjulkaisujen löytämiseksi. Manuaalisessa haussa oli käytössä samat sisäänotto- ja poissulkukriteerit kuin alkuperäisessä haussa. Manuaalisella haulla löydettiin vielä neljä julkaisua PubMedistä, jonka jälkeen julkaisuja oli valikoitunut otsikon tai asiasanojen perusteella yhteensä 13. Abstraktin perusteella kelpuutettiin kuusi julkaisua tekstin tarkasteluun ja näistä kuudesta julkaisusta lopulta ainoastaan kolme hyväksyttiin opinnäytetyöhön. (Kuva 4.)

paramedic OR “emergency medical technician” OR emt OR “emergency medical service” OR ems OR ambulance OR “prehospital emergency care”
 OR prehospital
 AND
 “human resources” OR hr OR “human resource management” OR hrm OR management OR “personnel administration” OR manager OR superior OR supervisor

Kuva 3. Englanninkieliset hakusanat



Kuva 4. Tiedonhaku englanninkielisillä hakusanoilla

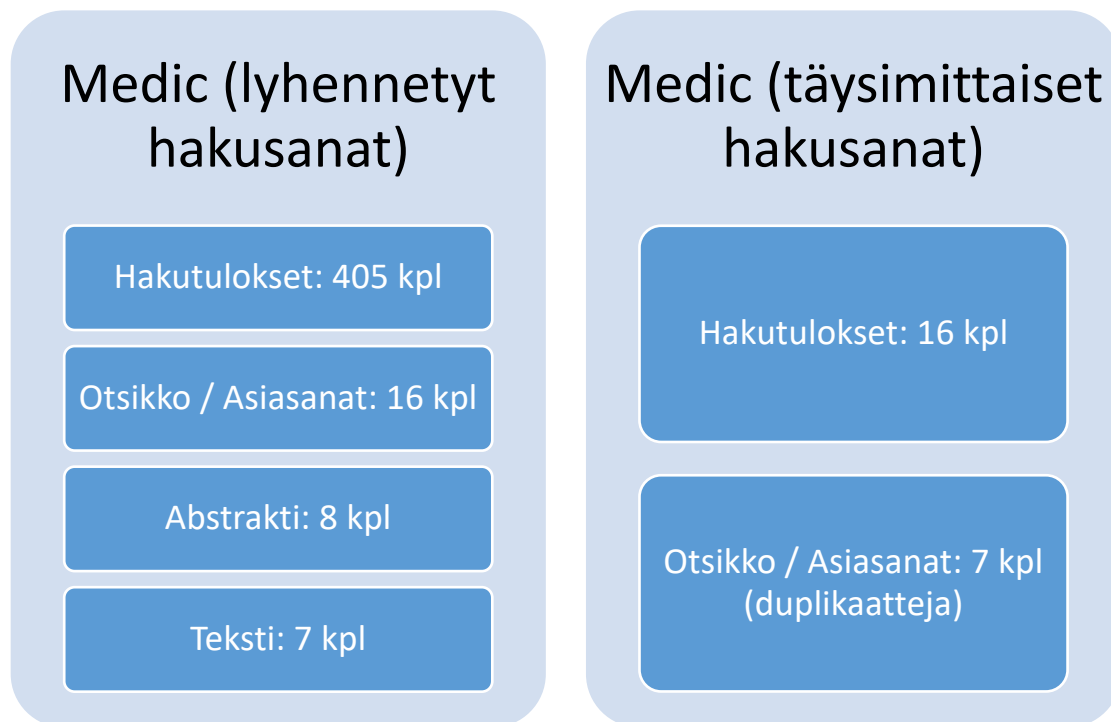
Huomionarvoista on, että jo pelkästään otsikon tai asiasanojen perusteella löydettyjen julkaisujen pienen lukumäärän lisäksi näistä yksikään ei käsitellyt suoraan lähiesimiestyötä ja henkilöstöjohtamista nimenomaisesti ensihoidossa, vaan julkaisut käsittelivät ylipäätään erilaisia johtamiseen liittyviä seikkoja terveysalan eri sektoreilla. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerejä on jouduttu laventamaan koskemaan ylipäätään terveysalan johtamiseen liittyviä julkaisuja. Jos kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteereitä ei olisi lavennettu koskemaan myös näitä julkaisuja, ei julkaisuja olisi löytynyt ainuttakaan.

Julkaisujen vähäisen lukumäärän ja osuvuuden vuoksi suoritettiin vielä lisähaku terveysalan johtamisesta Medic-tietokannasta suomalaisista väitöstutkimuksista. Lisähaku suoritettiin samoin sisäänotto- ja poissulkukriteerein kuin ensimmäinen haku. Käytettävät hakusanat olivat suomeksi ja muuten samat kuin ensimmäisessä haussa, mutta näiden lisänä oli sekä lyhennettyinä että täysimittaisina terveysalaan ja johtamiseen liittyviä hakusanoja (kuva 5). Lisähaulla Medic-tietokannasta löytyi 405 väitöskirjaa lyhennetyillä hakusanoilla, joista 16 valikoitui jatkoon otsikon tai asiasanojen perusteella. Täysimittaisilla hakusanoilla löytyi 16 väitöskirjaa, joista seitsemän valikoitui jatkoon otsikon tai asiasanojen perusteella. Nämä seitsemän väitöskirjaa sisältyivät kuitenkin myös lyhennetyillä hakusanoilla suoritettuun hakuun ollen duplikaatteja. Abstraktin perusteella väitöskirjoista hyväksyttiin kahdeksan tekstin tarkasteluun ja näistä seitsemän hyväksyttiin lopulta opinnäytetyöhön. (Kuva 6.)

tervey* OR ensihoi*
AND
johta* OR esi* OR lähiesi* OR henkilöstö* OR hr

terveys OR terveysala OR terveydenhoito OR terveydenhuolto OR ensihoito
OR ensihoitaja OR ambulanssi
AND
johtaminen OR johtaja OR johtajuus OR esimies OR lähiesimies OR esihenkilö
OR henkilöstö OR henkilöstöjohtaminen OR hr OR esimiestyö OR lähiesimiestyö

Kuva 5. Hakusanat lisähaussa



Kuva 6. Lisätiedonhaku suomalaisista väitöskirjoista

Lisähaun jälkeen opinnäytetyöhön hyväksytyjä julkaisuja on ollut kaiken kaikkiaan kymmenen (taulukko 1). Näiden julkaisujen perusteella ei voida kuvata nimenomaisesti henkilöstöjohtamista ja lähiesimiestyötä ensihoidossa, vaan yleisesti terveysalan eri yksiköissä ja eri tasoilla tapahtuvaa johtamista siihen liittyvine tekijöineen ja huomioineen. Selkeyden vuoksi eri julkaisuissa käytettyjen eri tason johtajien erilaiset ammattinimikkeet on yhdenmukaistettu tiedonhaun tulosten kuvauksessa muotoon lähiesimies.

Taulukko 1. Opinnäytetyöhön valitut tieteelliset julkaisut

Tekijä	Julkaisuvuosi	Julkaisun nimi
Ervasti, T.-M.	2018	Elämäntietoisuuden vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin.
Gifford, W. A., Squires, J. E., Angus, D. E., Ashley, L. A., Brosseau, L., Craik, J.	2018	Managerial leadership for research use in nursing and allied

M., Domecq, M.-C., Egan, M., Holyoke, P., Juergensen, L., Wallin, L., Wazni, L. & Grahan, I. D.		health care professions: a systematic review.
Harmoinen, M.	2014	Arvostava johtaminen terveydenhuollossa.
Kantanen, K.	2017	Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos.
Luukkonen, J.	2018	Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymien syntyprosesseista.
Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S. & Booth, A.	2010	Systematic review of the links between human resource management practices and performance.
Simonen, O.	2012	Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa.
Stetler, C. B., Ritchie, J. A., Rycroft-Malone, J. & Charns, M. P.	2014	Leadership for Evidence-Based Practice: Strategic and Functional Behaviors for Institutionalizing EBP.
Vesterinen, S.	2013	Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria.

Zydzianaite, V.	2015	Leadership Styles in Ethical Dilemmas. Reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas.
-----------------	------	---

3.2 Henkilöstöjohtaminen ja lähiesimiestyö terveysalalla

Lähiesimiehen johtamisosaaminen voidaan jakaa yleiseen johtamisosaamiseen ja erityisjohtamisosaamiseen. Erityisjohtamisosaamista tarkastellessa korostuu alan asiantuntemus sekä sen erityispiirteiden ymmärtäminen. Erityisjohtamisosaaminen voidaan jaotella henkilöstöjohtamiseen, toiminnan johtamiseen, substanssiosaamiseen ja kehittämisosaamiseen. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstöhallinto, sosiaalinen osaaminen, arvo-osaaminen ja persoonallinen osaaminen. Näihin osa-alueisiin kuuluvat muun muassa henkilöstöressurssien johtaminen ja kohdentaminen, alaisten työhyvinvoinnista huolehtiminen, lakien ja sopimusten hallinta, ristiriitatilanteiden ratkominen, itsensä johtaminen sekä ammatillinen läsnäolo. (Kantanen 2017, 27–28, 36, 48–49.)

Lähiesimiehen johtamistyyliin vaikuttavat tämän koulutus, asenteet ja arvot, mieliala, tiedonkulku, vuorovaikutustavat, organisaatio, aiemmat esimiehet sekä alaiset. Erilaisista johtamistyyleistä on kuvattu muun muassa valmentava, visionäärinen, välittävä, demokraattinen, eristäytyvä ja komentava johtamistyyli. Johtamistyyliä on tärkeää osata käyttää myös yhdessä rinnakkain eikä voidakaan määritellä yhtä ainoa oikeaa tyyliä, sillä samaan lopputulokseen voidaan päätyä monella erilaisella johtamistavalla tilanteesta tai alaisesta riippuen. Lähiesimiehen alaisiaan kunnioittavaan johtamistyyliin kuuluu näiden osaamisen arvostaminen, suunnitelmallinen johtaminen, tasa-arvo ja työssäjaksamisen edistäminen. Lähiesimiesten tulisi myös tuntea ja ymmärtää alaisensa työskentelykenttää mahdollisimman kattavasti. Erilaisilla johtamistyyliillä ja alaisia arvostavalla johtamistavalla on suora yhteys muun muassa alaisten töissä pysymiseen ja töistä lähtemiseen, urakehitykseen, yhteistyöhön, työpaikan kehittämiseen sekä työilmapiiriin. Lähiesimiehet itse arvioivat

tutkitusti oman johtamisosaamisensa paremmaksi kuin alaisensa, mikä toisaalta korostaa vuorovaikutuksen ja kommunikaation tärkeyttä. Johtamisen onnistumiseksi organisaation tulisi mahdollistaa lähiesimiehelle riittävä tuki ja koulutus. (Harmoinen 2014, 63–68, 70–71; Vesterinen 2013, 71–81.)

Hyviin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin kuuluvat muun muassa työntekijöiden tukeminen, osallistaminen itseään ja työtään koskevaan päätöksentekoon sekä työhön liittyviin muutoksiin, tavoitteiden asettaminen sekä palautteenanto suorituksista. Hyvistä henkilöstöjohtamiskäytännöistä syntyvät lisäksi alaisten kokemukset oikeudenmukaisuudesta, läpinäkyvyydestä ja kuulluksi tulemisesta sekä omista vaikutusmahdollisuuksistaan oman työn autonomiaa ja kontrollia kohtaan. Laadukkaalla henkilöstöjohtamisella työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen lisääntyy. Lisäksi alaisten terveys kohenee samalla vähentäen sairauspoissaoloja. Myös työnlaatu ja tuottavuus paranevat heijastuen positiivisesti potilaiden hoitoon. (Ervasti 2018, 85–92; Patterson ym. 2010.)

Henkilöstön ollessa yhä monimuotoisempaa, alaisille tulisi pyrkiä löytämään yksilöllisiä henkilöstöjohtamiskeinoja. Monipuolisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen avulla pystytään huomioimaan työntekijöiden erilaisista elämäntilanteista riippuvainen tuen tarve esimerkiksi osaamisen johtamisessa, työkyvyn ylläpidossa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Alaisten tarpeet ovat yksilöllisiä, eikä näitä voida määritellä kategorisesti esimerkiksi pelkän iän, sukupuolen tai koulutustaustan perusteella. Lähiesimiestyössä tulisikin huomioida alaisten erilaiset henkilökohtaiset odotukset ja motiivit sekä työltään että lähiesimieheltään. Esimerkiksi osa alaisista odottaa lähiesimieheltä mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja tukea omaan urakehitykseen, kun osa taas kokee tällaisen omalta mukavuusalueelta poistumisen ahdistavana ja kuormittavana. (Ervasti 2018, 85–92.)

Yksittäisen työntekijän taitojen, asenteiden ja toiminnan kehittäminen henkilöstöjohtamisen avulla on todettu olevan hyödyksi koko organisaatiolle etenkin erilaisissa organisaatiokulttuuriin muutoksissa. Vastaavasti lähiesimieheltä saadun tunnustuksen ja huolenpidon puute sekä sopivasti haastavien työtehtävien puuttuminen heikentävät työssä jaksamista ja voivat aiheuttaa työuupumusta sekä lyhentää työuraa. Yleisesti organisaatiokulttuurilla, toimivalla vuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla sekä lähiesimiestyön onnistumisella on

merkittävä yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Ervasti 2018, 85–92; Patterson ym. 2010.)

Haastavien esimiestilanteiden ratkomisessa lähiesimiehen tulisi pystyä valitsemaan johtamistyyli ja tekemään päätöksiä yksilöllisesti tilanteen tai ongelman mukaan. Asian hoitamiseen, johtamiseen ja päätöksentekoon vaikuttavat lähiesimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, johtamistyyli, organisaatiokulttuuri sekä käsiteltävä asia itsessään. Haastavissa esimiestilanteissa lähiesimies voi joutua tasapainoilemaan sekä alaisten odotusten että organisaation vaatimusten välissä. Lähiesimiehen tulisikin muistaa, miten asian hoitaminen voi vaikuttaa eri tavalla eri osallisiin. Haastavien esimiestilanteiden ratkomisessa voidaan pitää yleisesti tärkeänä lähiesimiehen suoraselkäisyyttä, rehellisyyttä ja omalla esimerkillä johtamista. (Zydzianaite 2015, 29, 44–46, 77–78.)

Lähiesimiestyössä apuna tulisi hyödyntää tutkittua tietoa. Päätöksiä tehtäessä tulisi pyrkiä tarkastelemaan objektiivisesti erilaisia vaihtoehtoja parhaiden mahdollisten ratkaisujen ja lopputuloksen saavuttamiseksi. Myös johtamiskäytäntöjä ja näissä onnistumista pystytään arvioimaan näyttöön perustuvan tiedon avulla. Lähiesimiehen sitoutuneisuudella ja johtamistavalla on järjestelmällisesti kerättyyn tietoon perustuvassa uusien tapojen käyttöönoton edistämässä ja muutoksen johtamisessa merkittävä vaikutus. Lähiesimies vaikuttaa toiminnallaan, asenteellaan ja käytöksellään myös siihen, miten alaiset vastaanottavat ja toteuttavat uudet tavat ja muutokset käytännössä. Vahvan johtajuuden ja yhteistyön avulla onnistuminen uusien innovaatioiden käyttöönotossa on huomattavasti todennäköisempää kuin passiivisella johtamistavalla. (Gifford ym. 2018; Simonen 2012, 39–40; Stetler ym. 2014.)

Muutosprosesseissa sekä näiden onnistumisessa ihmisten johtaminen painottuu asioiden johtamisen sijaan. Muutosta johtaessa lähiesimiehen oma sitoutuneisuus, selkeys, johdonmukaisuus ja taito ohjata toimintaa tavoitteellisesti haluttua päämäärää kohti korostuvat etenkin silloin, mitä suurempi muutos on kyseessä. Lähiesimiehen ja alaisten välinen kommunikointi sekä lähiesimiehen antama tuki ovat tärkeässä asemassa. Muutosta johtaessa lähiesimiehen tulisi huomioida alaisten yksilöllinen tuen tarve sekä ymmärtää että tämän ja alaisten asenteet ja odotukset voivat olla eroavaisia. Lähiesimiehen tulisi pyrkiä kuitenkin osallistamaan alaisiaan ja antaa heille aikaa tottua muutoksiin.

Mahdollisesta muutosvastarintaisuudesta huolimatta lähiesimiehen tulisi nostaa esiin muutokseen liittyviä positiivisia seikkoja. (Luukkonen 2018, 191–197; Vesterinen 2013, 72; Zydziunaite 2015, 45.)

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tässä luvussa on kuvattu sekä Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen että pelastuslaitoksella työskentelevien päätoimisten ensihoitajien toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä ensihoidon työskentelykenttään painottuen.

4.1 Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toiminta

Helsingin kaupungin pelastuslaitos vastaa palo- ja pelastustoiminnasta Helsingin kaupungin alueella. Kaupungin rajat ylittävästä yhteistoiminnasta on sovittu viereisillä alueilla toimivien kolmen eri Uudenmaan pelastuslaitosten kanssa. Palo- ja pelastustehtäviin hälyttäminen toimii lähimmän yksikön periaatteella ja pelastusyksiköt toimivat tarvittaessa ensivasteyksikköinä. (Helsingin kaupunki s.a.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelee kymmenessä eri puolilla kaupunkia sijaitsevassa toimipisteessä noin 700 henkilöä pelastustoimen osastolla, hallinto- ja kehittämisosastolla sekä teknisellä osastolla. Yli 500 työntekijöistä on operatiivista henkilöstöä pelastustoimen osastolla ja heistä myös lähes 400 toimii pelastustoimen lisäksi ensihoidossa. Helsingin eri asemista Suomenlinnaa lukuun ottamatta kaikki ovat ympärivuorokautisessa valmiudessa läpi vuoden. Pelastuslaitos kouluttaa osan operatiivisesta pelastustoimen henkilöstöstään omassa pelastuskoulussaan. Osaksi pelastuslaitoksen toimintaa kuuluvat myös viisitoista sopimuspalokuntaa, palo- ja väestönsuojelumuseo sekä Helsingin Palokunnan Soittokunta. (Helsingin kaupunki s.a.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitos päättää pelastuslain mukaisesti oman alueensa palvelutasosta niin, että varautuminen ja pelastuslaitoksen tuottamat palvelut vastaavat paikallisia tarpeita ja uhkia. Palvelutasopäätöksen ohjeistus tulee Sisäministeriöltä ja päätöksen hyväksyy pelastuslautakunta. Viimeisin Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös on tehty 2021–2024 väliselle ajalle ja julkaistu alkuvuodesta 2021. Palvelutasopäätös perustuu

2018–2020 laadittuun Uudenmaan pelastuslaitosten eli HIKLU-pelastuslaitosten riskianalyysiin ja siihen Helsingin osalta tehtyihin tarkennuksiin huomioiden yleisesti pelastuslaitokselle asetetut tavoitteet, voimavarat ja suorituskyky. (Helsingin kaupungin pelastuslaitos 2021, 1–6.)

4.2 Ensihoitopalvelun järjestäminen

Helsingin kaupungin pelastuslaitos tuottaa Helsingissä kiireellisten ensihoitotehtävien hoidon ja näistä vastaa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS). Kiireettömien ensihoitotehtävien palveluntuottajana toimii tällä hetkellä yksityinen palveluntuottaja Med Group. Ensihoidon toimintaa ohjaa ja valvoo HYKS Akuutti ensihoito Helsingin ensihoidon vastuulääkäri. Kuten palo- ja pelastustehtäviin, myös kiireellisiin ensihoitotehtäviin hälyttäminen toimii lähimmän yksikön periaatteella. Valtaosa pelastuslaitoksella ensihoidossa työskentelevistä henkilöistä on palomies-ensihoitajia, mutta työntekijöinä on myös päätoimisia ensihoitajia, ensihoitolääkäreitä ja ensihoidon kenttäjohtajia. Ensihoitolääkäri ja kenttäjohtaja vastaavat ensihoitopalvelun operatiivisesta johtamisesta ja osallistuvat korkeariskisten ensihoitotehtävien hoitamiseen. (Helsingin kaupunki s.a.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) tekee ja valvoo Helsingin alueen ensihoidon palvelutasopäätöksen. Palvelutasopäätöksen tekemisessä ja seurannassa huomioidaan samankaltaisia varautumiseen ja palvelutuotantoon kuuluvia seikkoja ja määreitä kuin aiemmin mainitussa pelastuslaitoksen omassa palvelutasopäätöksessä. Pelastuslaitoksella ja HUSilla on yhteistointasopimus ensihoitopalvelun järjestämisestä, jonka pelastuslaitos hoitaa omakustannusperiaatteella. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2019; Helsingin kaupungin pelastuslaitos 2021, 48–49.)

Syksyllä 2020 Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella ambulansseja oli päivittäisvalmiudessa 15: viisi hoitotason ambulanssia ja kymmenen perustason ambulanssia. Ambulansseista kymmenen oli ympärivuorokautisessa valmiudessa ja viisi oli valmiudessa 12 tunnin ajan päiväaikaan. Lisäksi on mahdollista perustaa perustason lisäambulanssi ympärivuorokautisesti 15 minuutin viiveellä. Kesäaikaan huhti-toukokuusta lokakuun loppuun Suomenlinnassa

päivystää perustason ambulanssi ympärivuorokautisesti mantereella tapahtuvaa vuoronvaihtoa lukuun ottamatta. Näiden lisäksi ympärivuorokautisessa valmiudessa on kenttäjohtaja ja lääkäriyksikkö. (Korhonen 2020.)

2018 Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ensihoitoyksiköt suorittivat 61 857 ensihoitotehtävää ja pelastusyksiköt 926 ensivastetehtävää. Kasvua edellisvuoteen oli 374 tehtävää ensihoitoyksiköillä ja 30 tehtävää pelastusyksiköillä. Ensihoitoyksiköillä oli keskimäärin yhteensä 169 tehtävää vuorokaudessa. Peruselintoimintojen häiriöt muodostivat 38 prosentin osuudella suurimman osan ensihoitotehtävistä. Yleisin yksittäinen tehtävälaji oli kaatuminen 14,9 prosentin osuudella. (Helsingin kaupungin pelastuslaitos 2019, 18.)

4.2.1 Päätoimiset ensihoitajat Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskenteli syksyllä 2020 päätoimisia ensihoitajia 42, joista 19 hoitotason ensihoitajina ja loput perustason ensihoitajina. Perustason ensihoitajista kahdeksan rekrytoitiin alkusyksystä 2020. Päätoimisten ensihoitajien koulutustaustana on ainakin lähihoitajan, lääkintävahtimestari-sairaankuljettajan sekä ensihoitajan (AMK) tutkintotodistuksella työskenteleviä henkilöitä. Yleisesti päätoimisilla ensihoitajilla tulee olla suoritettuna ensihoitoasetuksen mukaiset pätevyysvaatimukset. Perustasolla työskentelevistä ensihoitajista valtaosalla on mahdollisuus saada hoitotason velvoitteet koulutuksensa perusteella tulevaisuudessa. Päätoimisia ensihoitajia työskenteli syksyllä 2020 kuudella eri pelastusasemalla ja heillä on ollut käytössään kolme erilaista työaikamallia. Osa ensihoitajista työskentelee ainoastaan päiväsaikaan ja osa tekee myös yövuoroja. Työvuorot ovat aina 12 tunnin pituisia. Pienestä lukumäärästään huolimatta päätoimiset ensihoitajat työskentelevät siis sijoitettuna ympäri kaupunkia erilaisin työaikamallein. (Porthan 2020; Vierikko 2020.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös, yleinen taloustilanne, ensihoidon yhteistoimintasopimus HUSin kanssa sekä HUSin oma tahotila toteuttaa ensihoitoa esimerkiksi ainoastaan hoitotasolla vaikuttavat henkilöstöresursseihin sekä mahdollisiin uusiin työntekijöihin ja heidän osaamisvaatimuksiinsa. Käytännössä näillä seikoilla on myös keskeinen vaikutus ensi-

hoidon järjestämiseen ja päätoimisten ensihoitajien lukumäärään. Viime vuosien aikana päätoimisten ensihoitajien lukumäärä Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella on ollut kasvussa. Lukumäärän ennustaminen tulevaisuudessa on kuitenkin haastavaa huomioiden epätietoisuus ensihoitotehtävämäärien suunnasta, lisäresurssien saamisesta ja kohdentamisesta sekä henkilöstön vaihtuvuudesta. On kuitenkin oletettavissa, että päätoimisten ensihoitajien osuus ambulanssissa työskentelevästä henkilöstöstä tulee lisääntymään lähivuosina. Pelastajataustaisten henkilöiden kouluttaminen ensihoitokelpoisiksi on osoittautunut raskaaksi ja aikaa vieväksi toimeksi, johon verrattuna päätoimisten ensihoitajien palkkaaminen ja perehdyttäminen on ollut nopeampaa. (Pesonen 2020; Pitkänen 2020; Porthan 2020.)

Lähtökohtaisesti Helsingin kaupungin pelastuslaitos pystyy tarjoamaan päätoimisille ensihoitajille samanlaisia etenemismahdollisuuksia kuin kaikille muillekin työntekijöille ensihoidon puolella vapautuviin tehtäviin pätevyysvaatimusten mukaisesti. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa pätevyysvaatimusten täytyessä siirtymistä perustason ensihoitajasta hoitotason ensihoitajaksi tai siirtymistä hoitotason ensihoitajasta ensihoidon kenttäjohtajaksi. Lisäksi oman työnkuvan ohella voi osallistua erilaisiin projekteihin ja prosesseihin sekä toimia koulutustehtävissä. Viime aikoina päätoimisten ensihoitajien itsenäinen työn ohella tapahtuva kouluttautuminen on myös lisääntynyt. Päätoimisten ensihoitajien töistä suoriutumista seurataan ja arvioidaan kehityskeskusteluihin ja tarpeen mukaan keskustellen lähiesimiehen kanssa. Onnistumisista voidaan palkita esimerkiksi rahallisilla kertapalkkioilla. (Kortelainen 2020; Pitkänen 2020; Porthan 2020.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitos pyrkii olemaan Helsingin kaupungin oman strategian mukaisesti maailman toimivin pelastuslaitos kattaen myös henkilöstöresurssien tarkastelun ja kehittämisen. Kaupungin työhyvinvointiohjelman mukaisesti pelastuslaitoksella pyritään tukemaan henkilöstön mahdollisimman pitkiä työuria ja kehittämään erityisesti lähiesimiesten johtamistaitoja tämän tukemiseksi. Käytännön tasolla päätoimisten ensihoitajien työkyvystä ja työhyvinvoinnista pyritään huolehtimaan esimerkiksi varhaisen tuen menettelyllä, työterveyden antamalla tuella, toiveita kuuntelemalla, tasapuolisilla työkomennuksilla sekä mahdollisilla asemakierroilla. Ensihoitajien omalla aktiivisuudella esimerkiksi palautumisen, levon, fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpitämisen

sekä kouluttautumisen suhteen on myös iso merkitys mahdollisimman pitkän työuran saavuttamiseksi. (Kortelainen 2020; Pesonen 2020; Pitkänen 2020.)

4.2.2 Päätoimisten ensihoitajien työympäristön erityispiirteet

Helsingissä on runsaasti erilaisia alueellisia piirteitä, jotka vaikuttavat ensihoidon varautumiseen ja ensihoitopalvelun kuormitukseen. Helsingissä asuu noin 645 000 ihmistä mutta arvioiden mukaan kaupungissa käyvät voivat nostaa väkiluvun jopa 800 000 ihmiseen. Helsingissä on nuoria aikuisia enemmän ja lapsia vähemmän väkilukuun suhteutettuna kuin muualla Suomessa. 25 prosenttia helsinkiläisistä on yksin asuvia ja asukkaista 16–64-vuotiaita on yli 70 prosenttia. Erilaiset sosiaaliset ongelmat ja päihteiden käytöstä aiheutuvat ongelmat painottuvat Helsinkiin ja muulle pääkaupunkiseudulle. Helsingissä on paljon suuria yleisö- ja kulttuuritapahtumia, turismia sekä ihmismassoja ja kaupunkia voikin pitää eräänlaisena huvittelukeskuksena. Valtiovallan keskeisten toimintojen sijaitessa Helsingissä, myös poliittisesti korkean tason vierailuja ja erilaisia kokouksia järjestetään kaupungissa säännöllisesti. (Helsingin kaupunki s.a; Vierikko 2020.)

Omat haasteensa ensihoidolle aiheuttaa vilkas liikenne. Tavanomaisen auto- ja bussiliikenteen lisäksi kaupungin alueella on sekä raitiovaunu- että metrolinjoja. Helsingissä on myös runsaasti lyhyitä junaraide- ja moottoritieosuuksia. Liikenneonnettomuustehtävissä on pääasiallisesti matalat nopeudet eikä rajuja nokkakolareita ole merkittävästi. Kaupungissa on myös lukuisia satamia ja merellisyyden vuoksi saaristossa ja vesialueilla paljon liikkuvia ihmisiä. Saariturismin kasvattamisen ollessa osa Helsingin kaupungin strategiaa, on tulevaisuudessa merellisten ensihoidotehtävien kasvu mahdollista saarien avaamisen ja lauttaliikenteen lisäämisen myötä. Kaupungin lähistöllä sijaitseva Helsinki-Vantaan lentokenttä vaikuttaa myös ensihoidon varautumiseen. Ensihoidon varautumiseen vaikuttavaa raskasta teollisuutta ei Helsingissä juurikaan ole. (Helsingin kaupunki s.a; Vierikko 2020.)

Helsingissä ensihoidotehtäviä on runsaasti ja nämä suoritetaan maantieteellisesti verraten pienellä alueella, jossa kuljetusmatkat ovat lyhyitä. Kuitenkin liikennettä ja ruuhkia on paljon ja tämän vuoksi tehtävien kesto ja tehtäväsidon-

naisuus voi olla yllättävän suurta erityisesti C- ja D-kiireellisyysluokkien kuljetuksissa. Lyhyiden etäisyyksien vuoksi hoitotaktiikan valinta ensihoitotehtävillä korostuu. Hoitoonohjauksessa käytössä on lukuisia eri sairaaloita ja periaatteessa jonkin tietyn oireen vuoksi yksittäisen potilaan kohdalla kyseeseen voi tulla monta eri sairaalaa riippuen esimerkiksi tämän omatoimisuudesta tai mahdollisesta vammamekanismista. (Vierikko 2020.)

Yksittäiselle päätoimiselle ensihoitajalle tulee vuodessa lukumääräisesti paljon ensihoitotehtäviä. Suuren tehtävämäärän vuoksi tehtävien monipuolisuus korostuu ja myös harvinaisempia ensihoitotehtäviä on enemmän. Harvinaisempien ensihoitotehtävien osuminen yksittäiselle ensihoitajalle on tosin myös jonkin verran sattumasta kiinni. Valtaosa ensihoitotehtävistä on kuitenkin tavanomaisia ensihoidon päivittäistehtäviä, joiden suorittamiseen yksittäinen ensihoitaja saa paljon toistoja. Päätoimisen ensihoitajan työparina ambulanssissa on usein pelastajatutkinnon käynyt henkilö, joista suurella osalla on nykyään myös jokin terveystieteiden tutkinto. Ensihoitopalvelu tekee erittäin tiivistä yhteistyötä pelastustoimen kanssa ja tällä on Helsingissä pitkät perinteet. (Vierikko 2020.)

Päätoimiset ensihoitajat saavat kattavan perehdytyksen aloittaessaan työskentelyn Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Perehdytyskurssin jälkeen kaikkien ensihoitajien tulee työskennellä perustason ensihoitajina jonkin aikaa ennen hoitotason perehdytystä, johon kuuluu kaikilla myös lääkäriambulanssin perehdytyskurssi ja lääkäriambulanssissa työskentely. Kaikki ensihoitajat käyvät vuosittain kahdesti perustason koulutuspäivillä, ja hoitotason ensihoitajilla on lisäksi kahdesti hoitotason koulutuspäivät sekä kerran vuodessa suoritettava hoitotason tentti. Lisäksi työvuoroissa järjestetään säännöllisesti ensihoidon koulutuksia ja kannustetaan itseopiskeluun. (Kortelainen 2020; Vierikko 2020.)

Ensihoitajien käytännön toimintaa ohjaavat ja johtavat päivystävä ensihoitolääkäri ja kenttäjohtaja. Ensihoitolääkärien työskennellessä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin alaisuudessa ja alueen päivystyksissä, nämä tuntevat hyvin alueen sairaalat ja terveystieteiden palvelujärjestelmän. Kaikki Helsingin ensihoidon konsultaatiot on keskitetty päivystävälle ensihoitolääkärille. Ensihoito-

lääkärit tuntevat valtaosan ensihoitajista hyvin etenkin hoitotason perehdytykseen kuuluvan lääkäriambulanssissa työskentelyn ansiosta. Ensihoitolääkärien työskennellessä HUSilla yhteistoiminta konkretisoituu lääkärin ohjatessa ja valvoessa ensihoidon päivittäistoimintoja. Kenttäjohdon kannalta valmiussirroille ei ole juurikaan tarvetta, ja suuren tehtävämäärän vuoksi tehtäviä ei lähtökohtaisesti siirrellä yksiköiltä toisille. (Vierikko 2020.)

4.2.3 Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön järjestäminen

Jokaisen eri pelastusaseman oma asemamestari toimii kyseisellä asemalla työskentelevien päätoimisten ensihoitajien lähiesimiehenä. Asemamestarit työskentelevät 24 tunnin työaikamallissa, jonka jälkeisinä kolmena lepopäivänä työnjohdollisena esimiehenä toimivat eri työvuorojen paloesimiehet. Asemamestarin ja päätoimisten ensihoitajien erilaiset työaikamallit ja työnkuva ovat aiheuttaneet yleisesti todettuja haasteita lähiesimiestyön toteuttamisessa. Eri työaikojen vuoksi lähiesimiehen tavoitettavuudessa on saattanut olla vaikeuksia ja lähiesimiehen kontaktit ensihoitajien kanssa ovat voineet jäädä vähäisiksi. Asemamestarin työnkuvan painottuessa enemmän pelastustoimeen kuin ensihoitoon, tämä ei ole täysin läsnä päätoimisten ensihoitajien operatiivisessa työskentelyssä eikä myöskään pysty näkemään ja arvioimaan näiden työntekoa. Tästä syystä ensihoitajien työsuoritusten ja osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä palautteenanto on voinut olla ongelmallista. (Kortelainen 2020; Pesonen 2020; Pitkänen 2020.)

Syksyllä 2020 on perustettu ensihoidon vuorosuunnittelijan tehtävä kauan jatkuneesta tarpeesta saada päätoimisille ensihoitajille oma lähiesimies. Tehtäväkuvan luonnissa haasteena on ollut vuorosuunnittelijan työnkuva. Vuorosuunnittelijan toimiessa varsinaisena esimiehenä tälle olisi tullut alaiseksi syksyllä 2020 42 ensihoitajaa, jonka vuoksi työkuormaa olisi pidetty liian suurena. Tämän vuoksi ensihoidon vuorosuunnittelijan tehtäväkuva on muodostettu eräänlaisena kompromissina niin, että se vie osan asemamestarien lähiesimiestyöstä yhdenmukaistaen käytäntöjä päätoimisten ensihoitajien välillä. Vuorosuunnittelijan työnkuvaan kuuluu ensihoitajien keskitetty työajan, työvuorojen, lomien sekä vapaiden suunnittelu, resursointi, seuranta ja raportointi. Lisäksi vuorosuunnittelija ylläpitää henkilöstösuunnittelujärjestelmää

sekä osallistuu rekrytointiin ja ensihoitotoimintojen asiantuntijatyöhön. Asema-
mestarit toimivat silti edelleen päätoimisten ensihoitajien varsinaisina lähiesimiehinä ja käyvät esimerkiksi kehityskeskustelut, joissa pohditaan ensihoitajien suoritusta ja osaamista. (Hyvönen 2020.)

Operatiivisessa ensihoitotyössä päätoimisten ensihoitajien esimiehenä toimii tehtävästä riippuen lähtökohtaisesti ensihoidon kenttäjohtaja, ensihoitolääkäri, pelastusyksikön paloesimies tai päivystävä palomestari (Korhonen 2020).

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen päätoimisten ensihoitajien kokemuksia pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisesta ja lähiesimiestyöstä nykyhetkellä sekä esittää miten päätoimiset ensihoitajat toivoisivat tätä kehitettävän tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen käyttöön päätoimisten ensihoitajien henkilöstöjohtamisen ja lähiesimiestyön tueksi ja kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Millaiseksi päätoimiset ensihoitajat kokevat nykyisen henkilöstöjohtamisen ja lähiesimiestyön?
2. Miten päätoimiset ensihoitajat toivoisivat henkilöstöjohtamista ja lähiesimiestyötä kehitettävän tulevaisuudessa?

6 AINEISTO JA MENETELMÄT

6.1 Aineisto

Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty sähköisellä kyselytutkimuksella Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskenteleviltä päätoimisilta ensihoitajilta. Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää tehokkuutta ja aineiston nopeaa käsittely- ja analysointimahdollisuutta. Kyselytutkimuksen avulla on myös mahdollista saada kerralla osallistujiksi useita henkilöitä, joilta voidaan kysyä standardoidusti samanaikaisesti monia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan pitää mahdollista vastaajakatoa, väärinymmärryksen mahdollisuutta sekä sitä ettei voida olla varmoja, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2010, 193–195.)

Kyselytutkimuksessa kysymysten tarkalla suunnittelulla ja itse kyselyn muotoilulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Kysymykset voidaan muotoilla kolmella eri tavalla, jotka ovat monivalintakysymykset, asteikkoihin perustuvat kysymykset ja avoimet kysymykset. Monivalintakysymyksissä on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä, joista vastaaja valitsee parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Eräs yleisesti käytetty asteikko on Likertin asteikko. Kyselyn avoimissa kysymyksissä vastaajan on mahdollista kertoa omin sanoin, mitä asiasta ajattelee. (Hirsjärvi ym. 2010, 198–201.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen sisältö muotoutui opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden terveysalan henkilöstöjohtamista ja lähiesimiestyötä koskevien tieteellisten julkaisujen perustalta. Julkaisuista esiin nousseet teemat käsittelivät muun muassa lähiesimiehen johtamistyyliä, työhyvinvointia, osaamisen ja muutoksen johtamista, kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, haastavien esimiestilanteiden ratkaisemista sekä tiedolla johtamista. Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Asteikollisissa kysymyksissä käytössä oli Likertin neljäportainen asteikko.

Kyselyn neljä ensimmäistä monivalintakysymystä käsittelivät vastaajan taustatietoja. Tämän jälkeen kyselyssä oli 31 asteikkoon perustuvaa päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyötä koskevaa kysymystä, joissa oli viisi vastausvaihtoehtoa (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jonkin verran eri mieltä, 3 = Jonkin verran samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä, 0 = En osaa sanoa). Lopussa oli kaksi avointa kysymystä, jotka käsittelivät sekä päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön toteutumista nykyhetkellä että tulevaisuuden kehittämistoiveita. Avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista.

Kyselytutkimusta tehtäessä on välttämätöntä esitellä kyselyä, jotta voidaan varmistua tämän selkeydestä, ymmärrettävyydestä ja luotettavuudesta (Hirsjärvi ym. 2010, 202–204). Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus esiteltiin joulukuussa 2020 kahdella Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ensi-

hoidon kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevalla ryhmällä. Esitestaukseen osallistui lopulta 14 vastaajaa. Palautteen perusteella asteikkoon perustuva kysymys lähiesimiehen tuen saannista omilta esimiehiltään poistettiin useamman esitestaajan kokiessa, ettei yksittäinen ensihoitaja pysty tätä realistisesti arvioimaan. Näin ollen asteikkoon perustuvia kysymyksiä jäi jäljelle varsinaiseen kyselyyn 30 kysymystä. Lisäksi haastavia esimiestilanteita käsitteleviin kysymyksiin lisättiin jo otsikkoon tarkennukseksi selite, mitä näillä tarkoitetaan. Avoimien kysymysten pronomini-muoto muutettiin yksikön ensimmäisestä persoonasta toiseen. Esitestauksesta saatu palaute oli erittäin hyvää. Kysymyksiä ja näiden asettelua pidettiin selkeänä ja loogisena.

Ennen tutkimuksen tekemistä tulee määrittää ja hyväksyä tiedon hankintaan ja julkaisemiseen liittyvät asiat. Näihin kuuluvat muun muassa osapuolten asema, vastuut ja velvollisuudet, eettiset periaatteet sekä julkaisua koskevat seikat. (Hirsjärvi ym. 2010, 23–24.) Ennen opinnäytetyön toteuttamista aiheesta on keskusteltu ja sovittu alun perin suullisesti tilaajan ja opinnäytetyön tekijän välillä loppukesällä 2019. Tutkimuslupa on varmistettu vielä kirjallisesti joulukuussa 2019. Kirjallisessa tutkimusluvassa on läpikäyty muun muassa opinnäytetyön sisältöä, toteutustapaa, aikataulua, eettisiä näkökulmia sekä opinnäytetyön avoimuutta ja julkisuutta.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla tammikuussa 2021. Opinnäytetyön tekijä lähetti osallistujille kyselylinkin saatteineen (liite 1 ja 2) sekä sähköpostitse että päätoimisten ensihoitajien WhatsApp-ryhmässä. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja sisällöstä. Saatekirjeessä tuotiin esiin osallistumisen olevan anonyymiä ja ettei tutkimuksessa kerätä minkäänlaista henkilörekisteriä. Saatteessa ilmoitettiin myös, että ainoastaan opinnäytetyön tekijä pääsee käsittelemään vastauksia, jotka hävitetään välittömästi Webropol-ohjelmasta opinnäytetyön valmistuttua keväällä 2021. Saatteen lopussa pyrittiin motivoimaan osanottajia mahdollisimman korkeaan osallistumisaktiivisuuteen. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin vielä WhatsAppin välityksellä jälkimmäisellä vastausviikolla.

Kaiken kaikkiaan pelastuslaitoksella työskentelevistä 42 päätoimisesta ensihoitajasta kaksi oli irtisanoutunut pelastuslaitoksen palveluksesta juuri ennen kyselytutkimuksen julkaisemista. Lisäksi kyselytutkimusta ei lähetetty kahdelle henkilölle toisen työskennellessä päätoimisena ensihoidon vuorosuunnittelijana ja toisen ollessa opinnäytetyön tekijä itse. Kyselytutkimus lähetettiin siis lopulta 38 päätoimiselle ensihoitajalle, joista 22 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli näin ollen 58. Kyselyn vastaukset tulivat opinnäytetyön tekijälle anonyymisti Webropol-ohjelman kautta. Myöskään taustatietojen perusteella osallistujia ei ollut mahdollista yksilöidä.

6.2 Menetelmät

Kyselytutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Opinnäytetyön kysymykset olivat valtaosin tilastollisesti analysoitavissa. Näitä kysymyksiä olivat neljä vastaajien perustietoja kartoittavaa kysymystä sekä 30 Likert-asteikollista kysymystä. Näiden kysymysten lisäksi opinnäytetyössä oli kaksi avointa kysymystä, joista saadut tulokset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Kvantitatiivisia tuloksia voidaan esittää muun muassa kuvioina, taulukoina, tekstinä ja tunnuslukuina. Esitystapa on tutkimuksen tekijän itsensä päätettävissä, kunhan tulosten esittäminen on objektiivista. (Vilkkä 2007, 135.) Perustietoja kartoittavissa kysymyksissä tutkimustulokset päädyttiin avaamaan tekstinä, lukuina sekä graafisesti. Likert-asteikollisissa kysymyksissä päädyttiin käyttämään tutkimustulosten esittämisessä ja analysoinnissa edellä mainitun esitystavan lisäksi mediaanien ja keskiarvojen laskemista. Mediaanilla tarkoitetaan jakaumaa kuvaavaa keskilukua, jonka molemmin puolin jää yhtä monta vastausta asettaessa näitä suuruusjärjestykseen. Keskiarvolla tarkoitetaan vastaustulosten yhteen laskemista ja tästä saadun summan jakamista vastaajien lukumäärällä. Mediaania käyttämällä pystytään analysoimaan tutkimustuloksista keskimmäisten arvojen painottuminen, kun taas keskiarvo voi olla erityisen herkkä poikkeaville arvoille varsinkin, jos tutkimustuloksissa on yksikin kovin iso tai pieni luku. (Vilkkä 2007, 122–123.)

Kyselytutkimuksen kvantitatiivista osaa varten Webropol-ohjelmasta saatiin tulokset suoraan sekä n-lukuina että prosenttiosuuksina. Näistä pystyttiin muodostamaan ohjelman avulla graafisia taulukoita ja liittämään nämä kuvina suoraan opinnäytetyöhön. Mediaanit ja keskiarvot laskettiin itse manuaalisesti ja liitettiin kuvien yhteyteen Likert-asteikon pisteytyksen mukaisesti (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jonkin verran eri mieltä, 3 = Jonkin verran samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä, 0 = En osaa sanoa). Näin ollen ”En osaa sanoa” -vastauksia ei siis laskettu mediaanissa ja keskiarvossa mukaan.

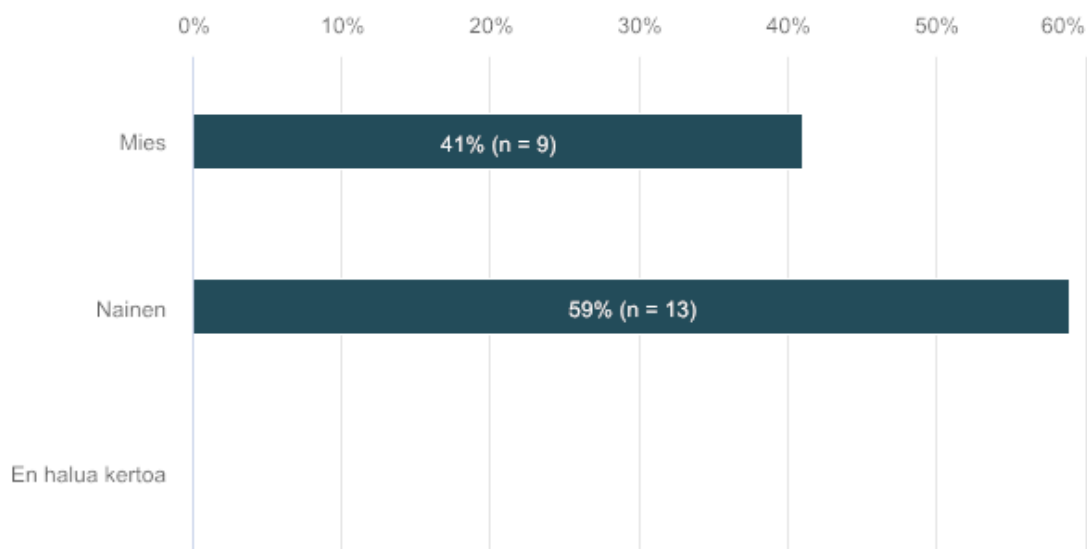
Kahdesta avoimesta kysymyksestä saadut vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivinen sisällönanalyysi sisältää karkeasti kolme eri vaihetta. Ensiksi saatu aineisto redusoidaan eli pelkistetään, toiseksi tämä klusteroidaan eli kategorisoidaan ja lopuksi suoritetaan abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusoinnissa alkuperäisestä aineistosta pyritään löytämään ja pelkistämään tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset ja karsimaan epäolennaiset pois. Klusteroinnissa aineistosta löydetty olennaiset ilmaukset läpikäydään pyrkien etsimään sekä samankaltaisia että eroavaisuuksia kuvaavia ilmauksia, jotta samaa tarkoittavat ilmaukset voidaan yhdistää yhdeksi kategoriaksi ja nimetä tätä kuvaavalla käsitteellä. Abstrahoinnissa klusteroinnin tuloksena syntyneitä kategorioita yhdistetään edelleen, jonka myötä saadaan luotua teoreettisia käsitteitä ja muodostettua kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–113.)

Kyselytutkimuksen kvalitatiivisen osan käsittelyä varten Webropol-ohjelmasta saatiin avointen kysymysten vastaukset yhteen koottuna raporttina. Raportin aineistosta suoritettiin induktiivinen sisällönanalyysi edellä mainitulla tavalla.

7 TULOKSET

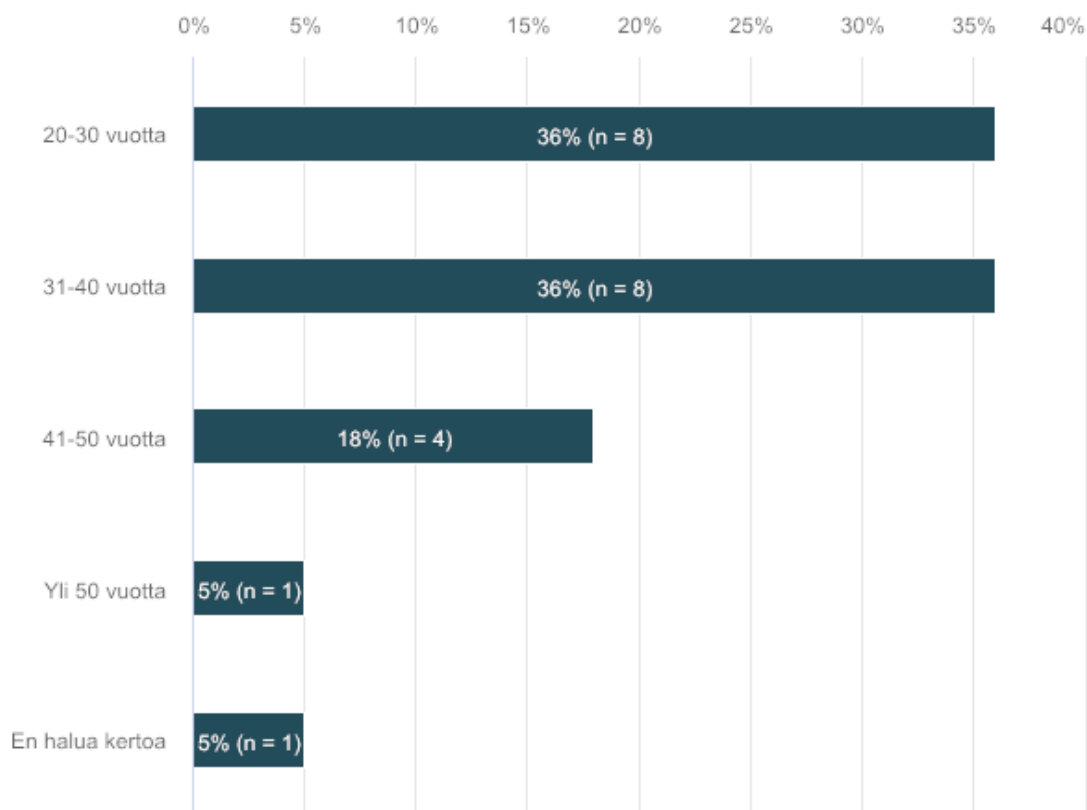
7.1 Perustietojen kartoitus

Kyselytutkimuksen alussa kartoitettiin vastaajien perustietoja pakollisilla monivalintakysymyksillä. Kaikkiin perustietoja kartoitettaviin kysymyksiin saattoi halutessaan vastata myös ”En halua kertoa”. Kyselytutkimukseen vastasi 22 päätoimista ensihoitajaa, joista 41 % oli miehiä ja 59 % naisia (kuva 7).



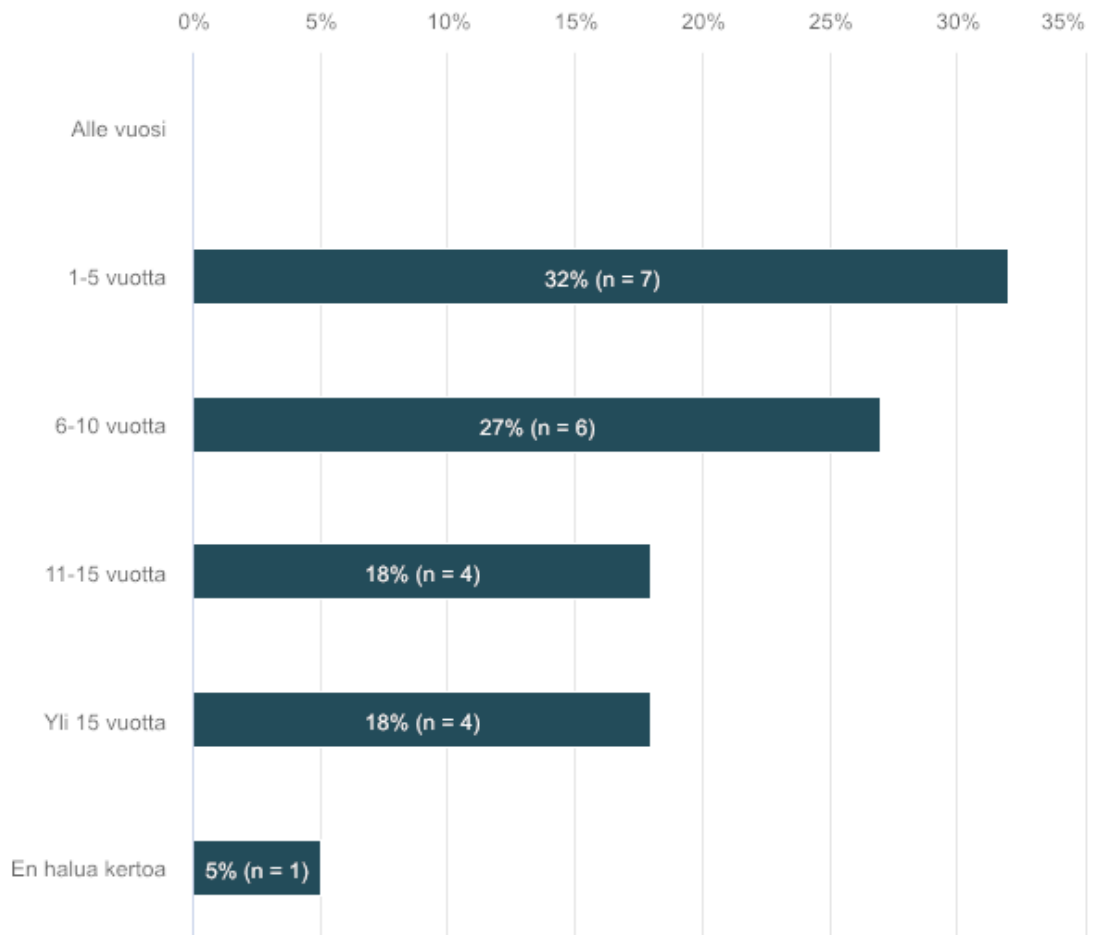
Kuva 7. Vastaajien sukupuoli (n = 22)

Kyselytutkimukseen vastanneista päätoimisista ensihoitajista valtaosa (72 %) oli 20–40-vuotiaita. Loput vastaajista olivat tätä vanhempia. Yksi vastaajista ei halunnut kertoa ikäänsä. (Kuva 8.)



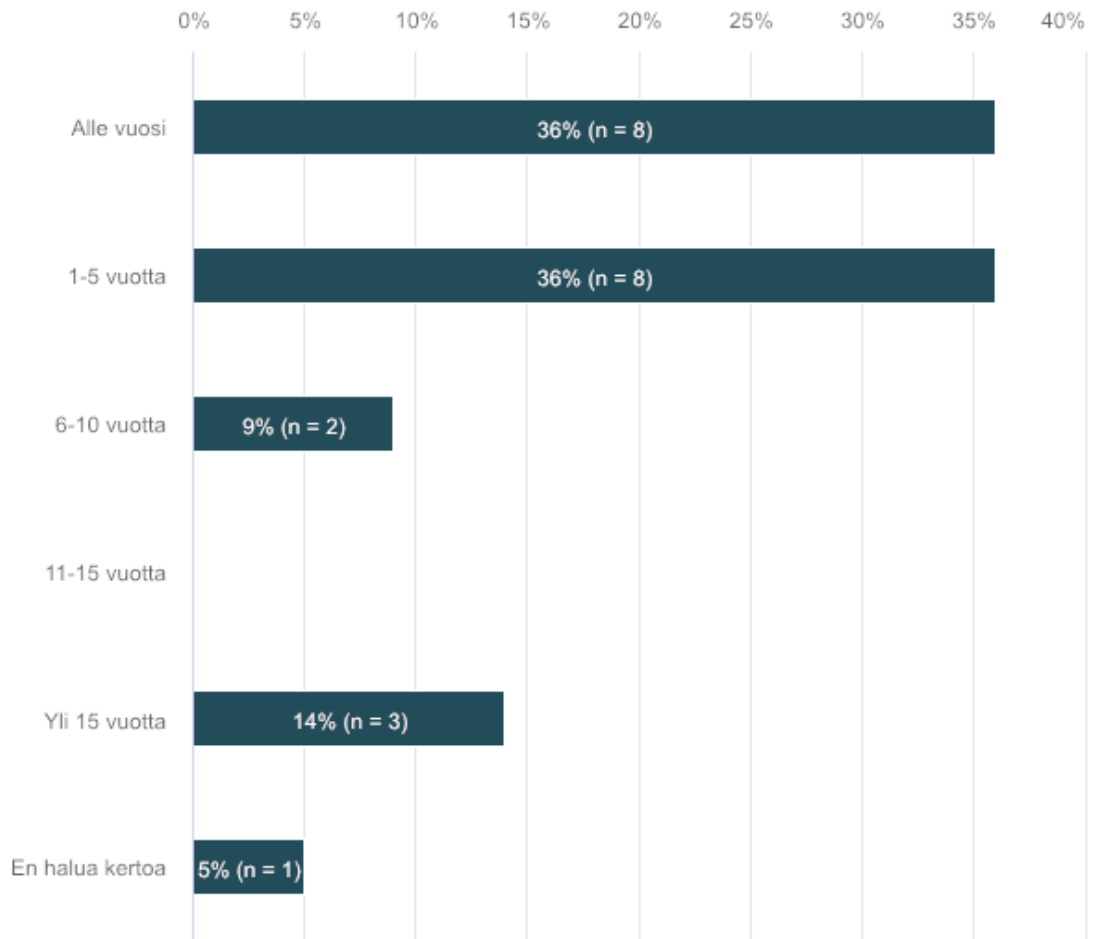
Kuva 8. Vastaajien ikä (n = 22)

Alle vuoden työkokemuksella työskenteleviä ei kyselyyn osallistunut. Vastaa-
jista 32 % työkokemusta oli 1–5 vuotta ja 27 % 6–10 vuotta. Lopuilla vastaa-
jista (36 %) työkokemusta oli 11 vuotta tai enemmän. Yksi vastaajista ei ha-
lunnut työkokemustaan kertoa. (Kuva 9.)



Kuva 9. Vastaajien työkokemus (n = 22)

Vastaajista 36 % oli työskennellyt Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella alle vuoden ja toiset 36 % 1–5 vuotta. Vastaajista 9 % oli työskennellyt pelastuslai-
toksella 6–10 vuotta ja 14 % yli 15 vuotta. 11–15 vuotta pelastuslaitoksella
työskennelleitä ei kyselyyn osallistunut ja yksi vastaajista ei halunnut työkoke-
mustaan pelastuslaitoksen palveluksessa kertoa. (Kuva 10.)

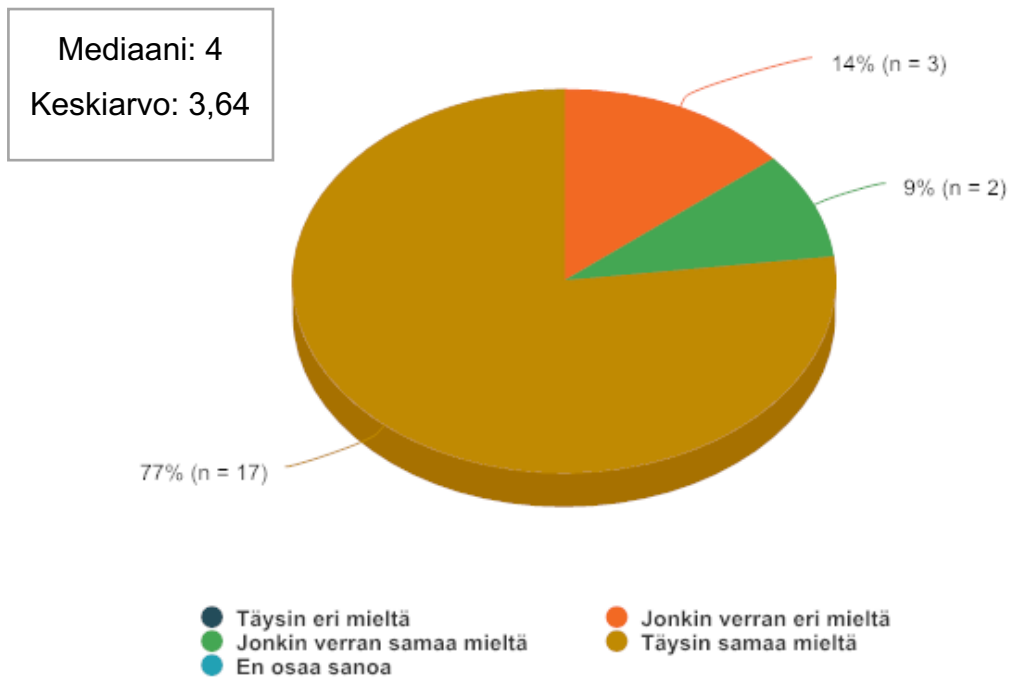


Kuva 10. Vastaajien työkokemus Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella (n = 22)

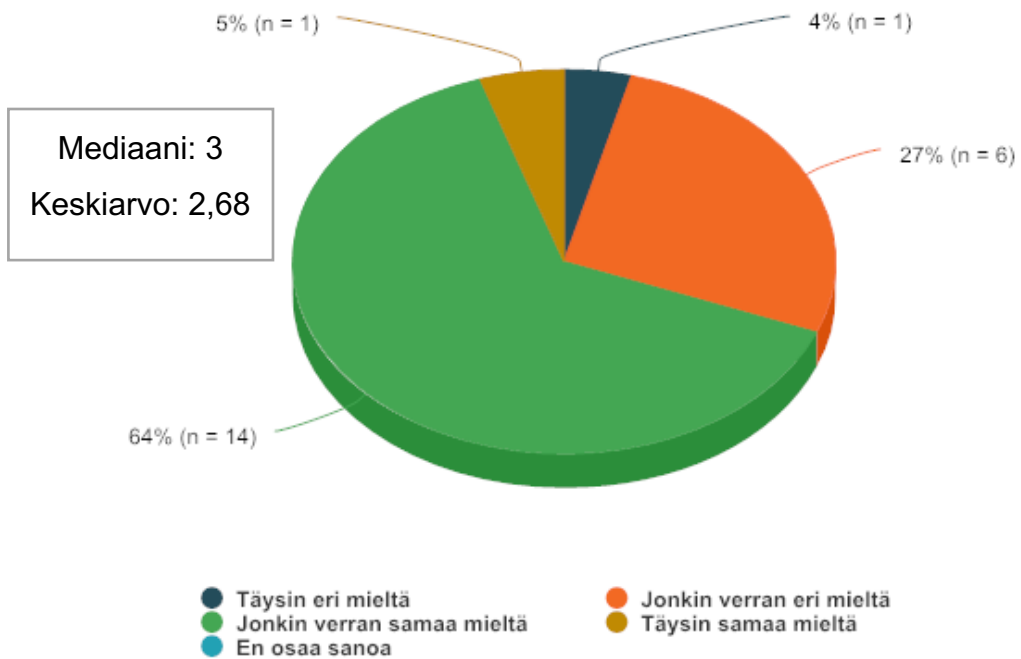
7.2 Yleistä lähiesimiestyöstä

Perustietojen kartoituksen jälkeen kyselytutkimuksessa oli 30 Likert-asteikollista pakollista kysymystä. Ensimmäiset kaksi kysymystä käsittelivät yleisesti lähiesimiestä ja tämän toimenkuvaa. Valtaosa vastaajista (77 %) koki tietävänsä täysin ja 9 % koki tietävänsä jonkin verran, kuka oma lähiesimies on. Vastaajista 14 % oli jonkin verran tietämättömiä, kuka oma lähiesimies on. (Kuva 11.)

Lähiesimiehensä toimenkuvaan kuuluvista asioista koki tietävänsä täysin 5 % ja jonkin verran 64 % vastaajista. 27 % prosenttia vastaajista oli lähiesimiehen toimenkuvaan kuuluvista asioista jonkin verran tietämättömiä ja 4 % täysin tietämättömiä. (Kuva 12.)



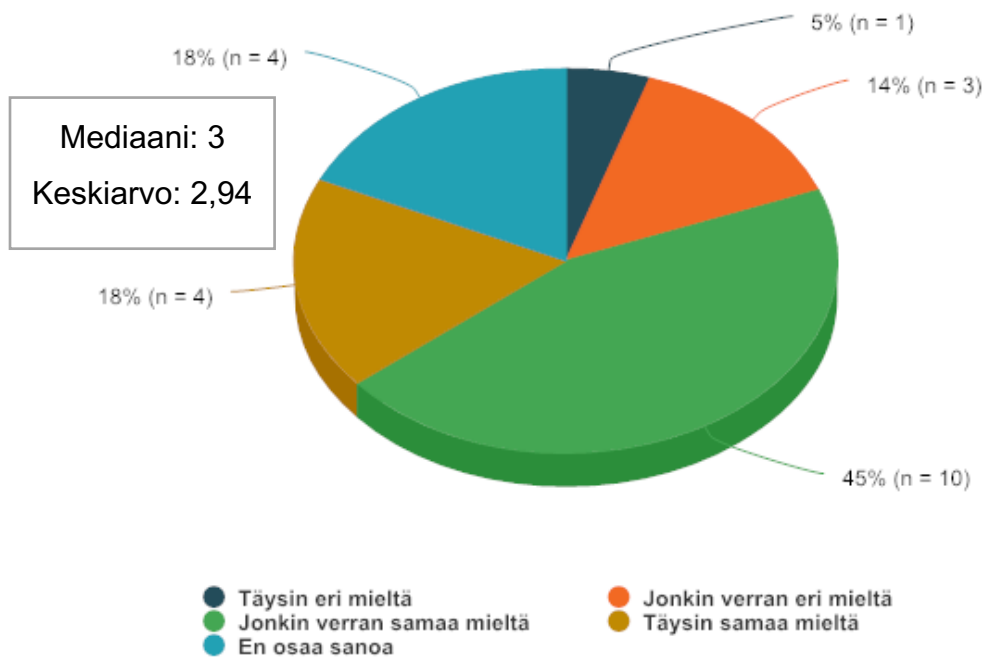
Kuva 11. Tiedän, kuka on lähiesimieheni.



Kuva 12. Tiedän, mitä lähiesimieheni toimenkuvaan kuuluu.

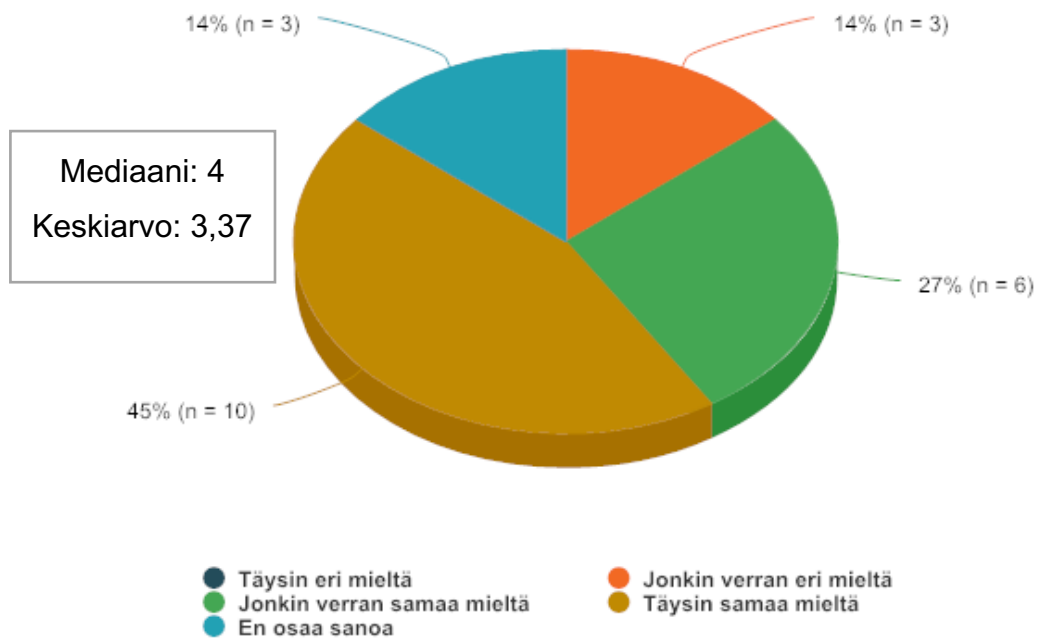
7.3 Lähiesimiehen johtamistyyli

Lähiesimiehen johtamistyyliä koskevia kysymyksiä oli viisi. Lähiesimiehen toimintaa suunnitelmallisena, selkeänä ja johdonmukaisena piti täysin 18 % ja jonkin verran 45 % vastaajista. 5 % vastaajista oli tästä väittämästä täysin ja 14 % jonkin verran eri mieltä. 18 % vastaajista ei osannut sanoa toimiiko lähiesimies suunnitelmallisesti, selkeästi ja johdonmukaisesti. (Kuva 13.)



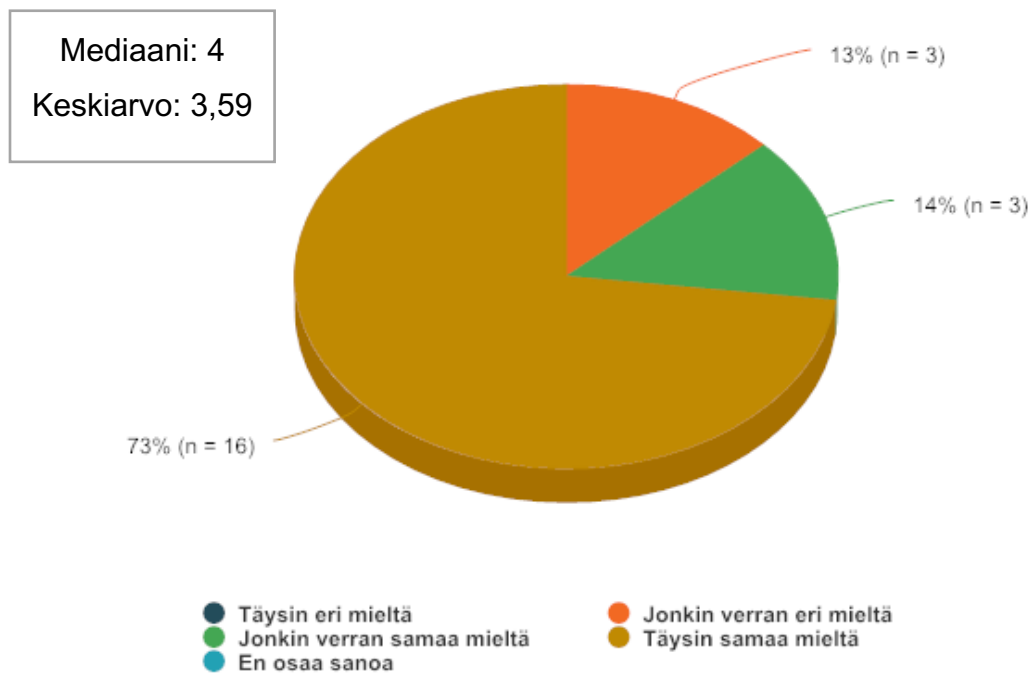
Kuva 13. Lähiesimieheni toimii suunnitelmallisesti, selkeästi ja johdonmukaisesti.

Lähiesimiehen toiminnan tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena koki täysin 45 % ja jonkin verran 27 % vastaajista. 14 % vastaajista oli jonkin verran eri mieltä lähiesimiehen toiminnan tasa-arvoisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. 14 % ei osannut sanoa kantaansa. (Kuva 14.)



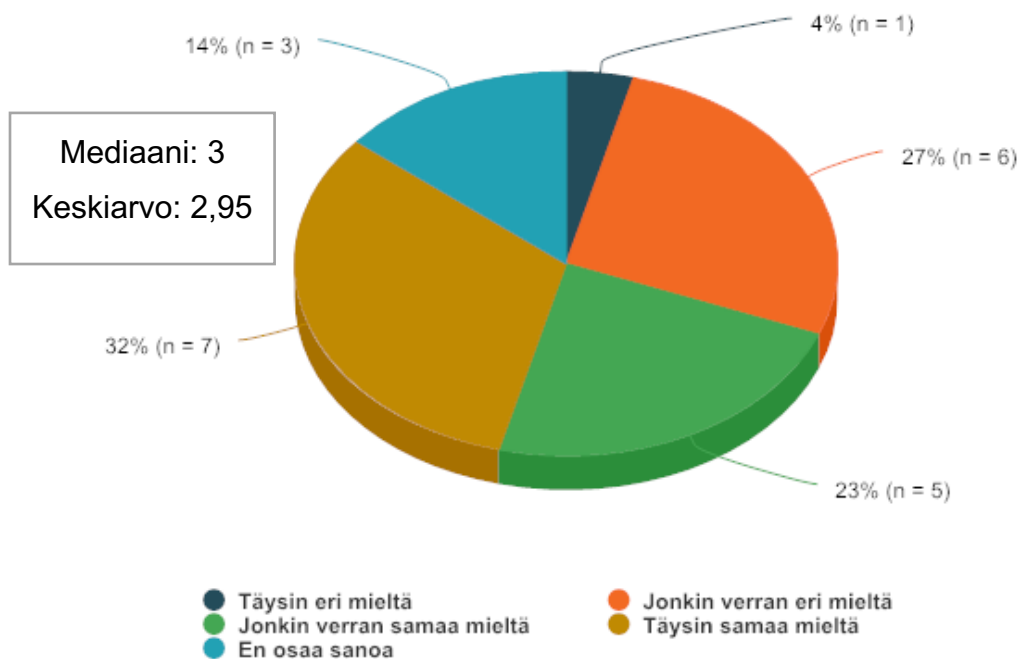
Kuva 14. Lähiesimieheni toimii tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.

73 % vastaajista koki täysin lähiesimiehen kunnioittavan heitä. 14 % oli väittämästä jonkin verran samaa mieltä ja 13 % jonkin verran eri mieltä. (Kuva 15.)



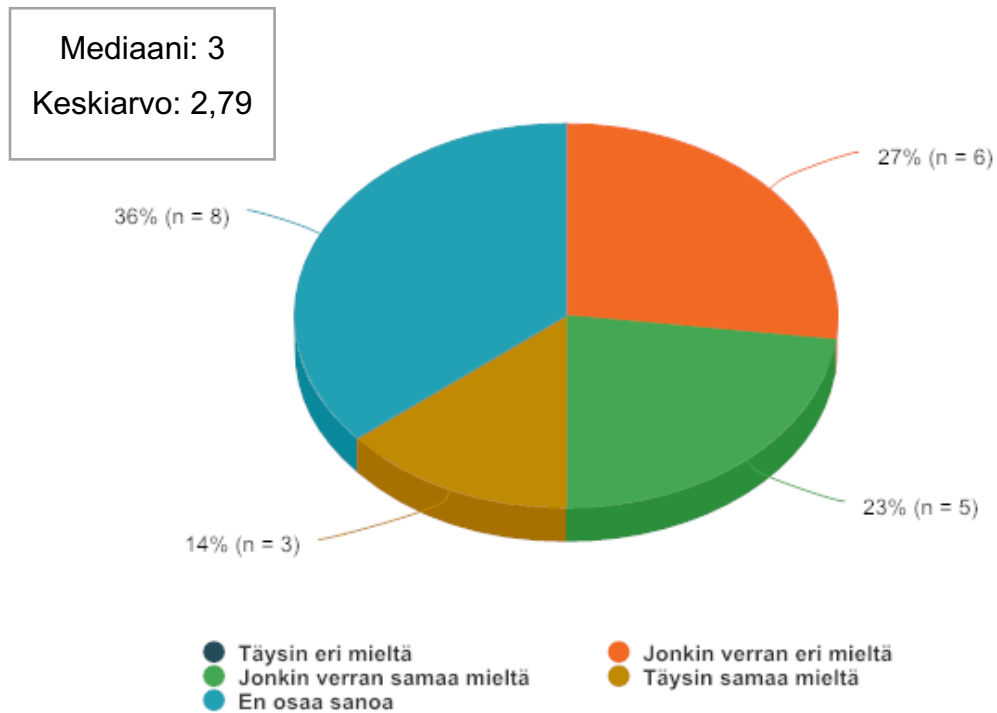
Kuva 15. Lähiesimieheni kunnioittaa minua.

Vastaajista 32 % koki lähiesimiehen huomioivan täysin heidän yksilölliset tarpeensa. 23 % vastaajista oli tästä jonkin verran samaa mieltä. 27 % vastaajista oli jonkin verran eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä siitä, että lähiesimies huomioi heidän yksilölliset tarpeensa. 14 % ei osannut sanoa mielipidettään. (Kuva 16.)



Kuva 16. Lähiesimieheni huomioi yksilölliset tarpeeni.

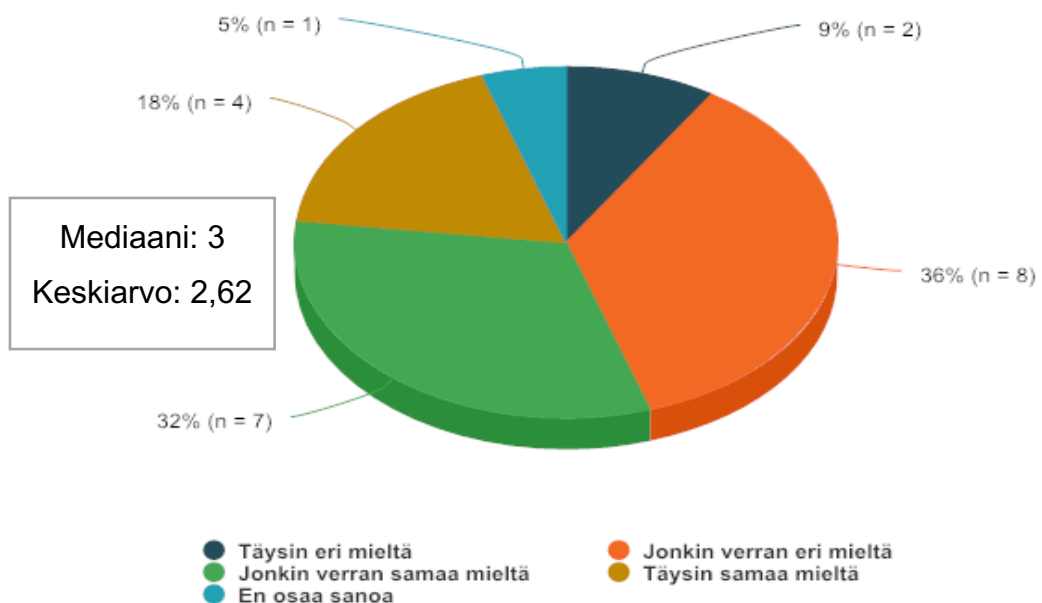
14 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 23 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies osaa käyttää erilaisia johtamistyyliä erilaisista tilanteista ja alaisista riippuen. 27 % vastaajista oli tästä väittämästä jonkin verran eri mieltä. 36 % vastaajista ei osannut sanoa näkemystään väittämästä. (Kuva 17.)



Kuva 17. Lähiesimieheni osaa käyttää erilaisia johtamistyyliä eri tilanteista ja alaisista riippuen.

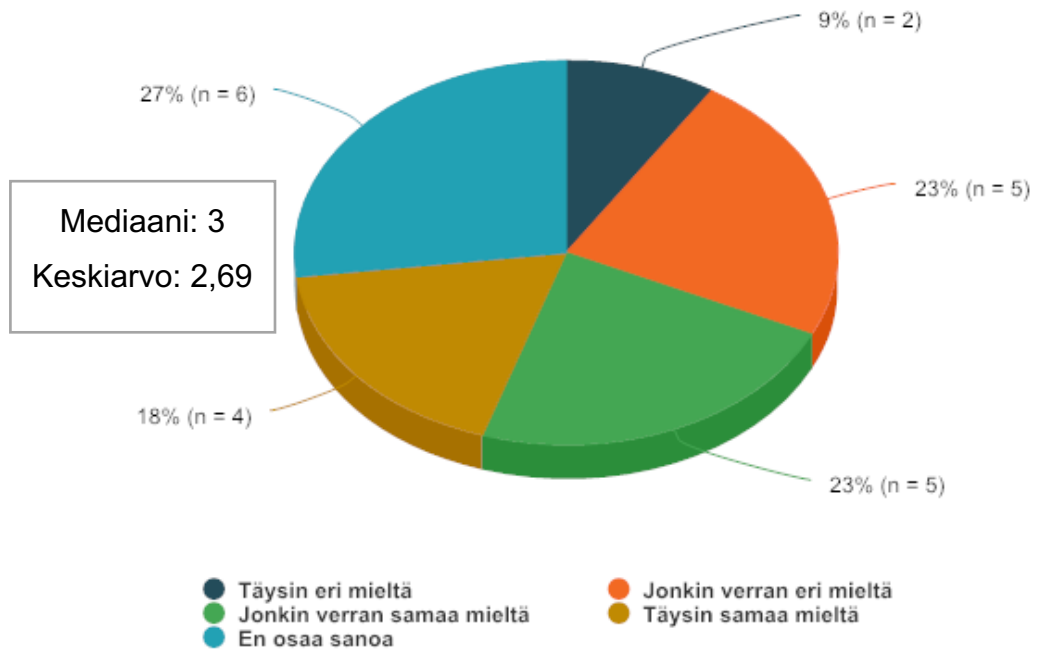
7.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä oli neljä. 18 % vastaajista oli täysin ja 32 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies huolehtii heidän työssäjaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. 36 % vastaajista oli tästä jonkin verran eri mieltä ja 9 % täysin eri mieltä. 5 % vastaajista ei osannut sanoa. (Kuva 18.)



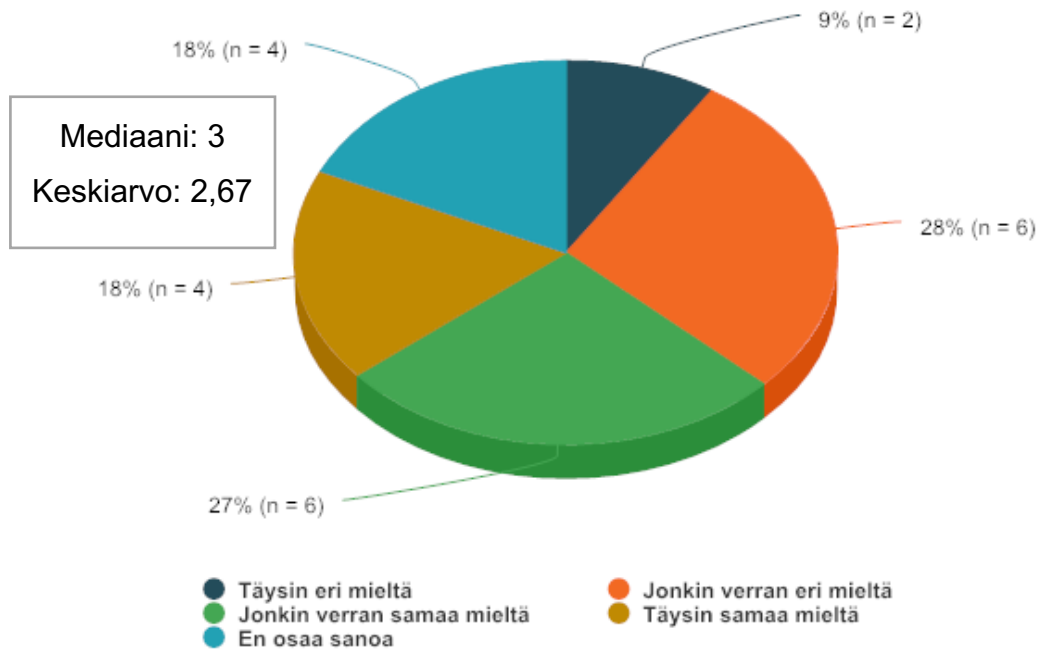
Kuva 18. Lähiesimieheni huolehtii työssäjaksamisestani ja työhyvinvoinnistani.

Vastaajista 27 % ei osannut sanoa, tukeeko lähiesimies omalla toiminnallaan heidän terveyttään vai ei. Yhtä monta vastaajaa (23 %) oli asiasta jonkin verran samaa mieltä kuin jonkin verran eri mieltä. 18 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että lähiesimies tukee omalla toiminnallaan vastaajien terveyttä. Vastaajista 9 % oli tästä väittämästä täysin eri mieltä. (Kuva 19.)



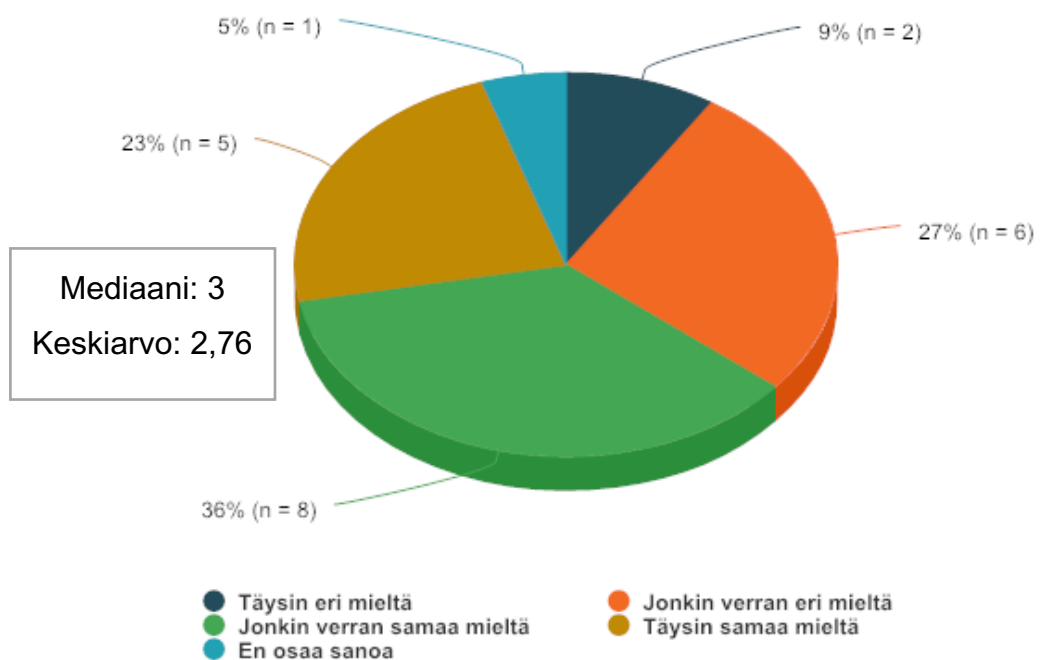
Kuva 19. Lähiesimieheni tukee omalla toiminnallaan terveyttäni.

Vastaajista 18 % oli täysin ja 27 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies tukee omalla toiminnallaan vastaajan työhön sitoutumista. 9 % vastaajista oli täysin ja 28 % jonkin verran eri mieltä siitä, että lähiesimiehen oma toiminta tukee heidän työsitoutuneisuuttaan. 18 % ei osannut sanoa kansa väittämään. (Kuva 20.)



Kuva 20. Lähiesimieheni tukee omalla toiminnallaan työsitoutuneisuuttani.

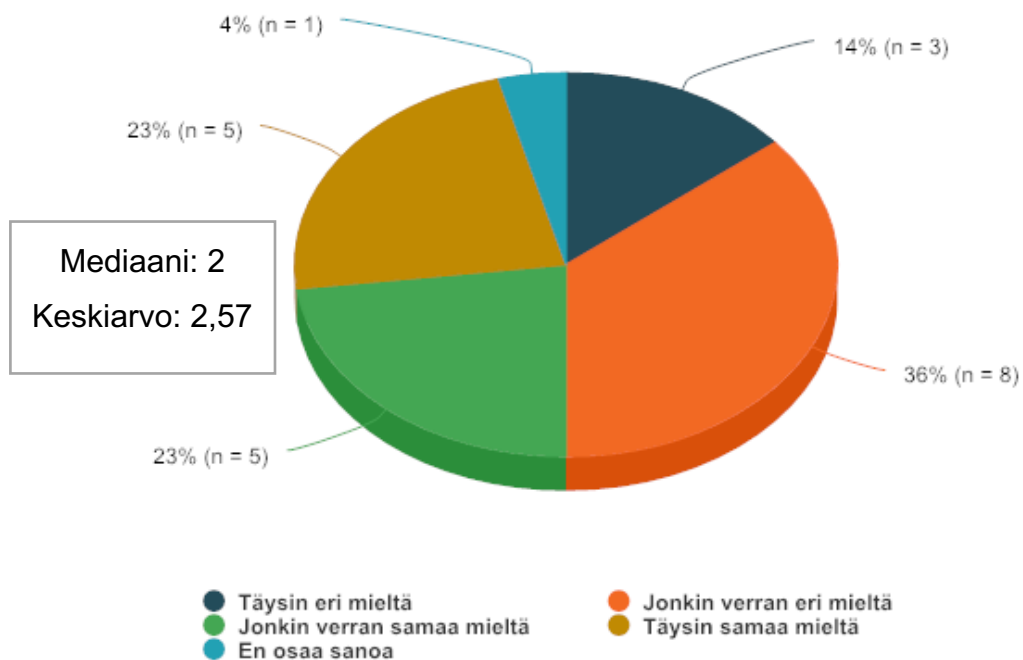
23 % vastaajista oli täysin ja 36 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies pyrkii kehittämään vastaajien työympäristöä ja -ilmapiiriä. 9 % vastaajista oli täysin ja 27 % jonkin verran eri mieltä asiasta. 5 % ei osannut sanoa näkemystään. (Kuva 21.)



Kuva 21. Lähiesimieheni pyrkii kehittämään työympäristöäni ja työilmapiiriä.

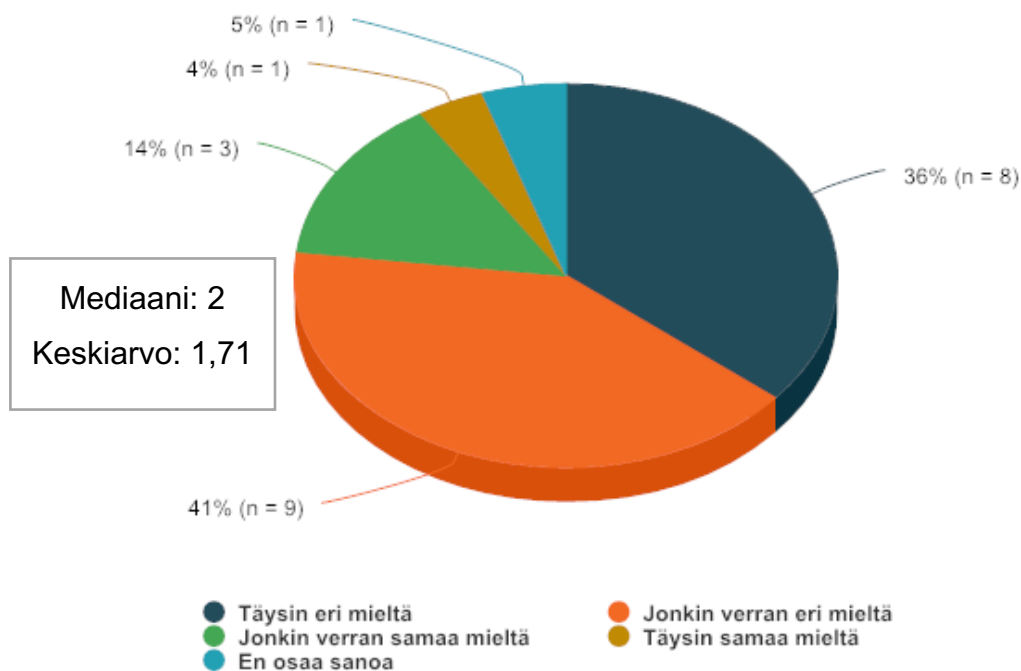
7.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen teemaan sisältyviä kysymyksiä oli eniten, seitsemän yhteensä. Vastaajista 23 % ryhmät olivat sekä täysin että jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies tuntee ja ymmärtää ensihoitoalaa sekä sen toimintaympäristöä. Vastaajista 14 % oli täysin ja 36 % jonkin verran eri mieltä lähiesimiehen ensihoitoalan ja toimintaympäristön tuntemisesta sekä ymmärtämisestä. 4 % ei osannut sanoa mielipidettään. (Kuva 22.)



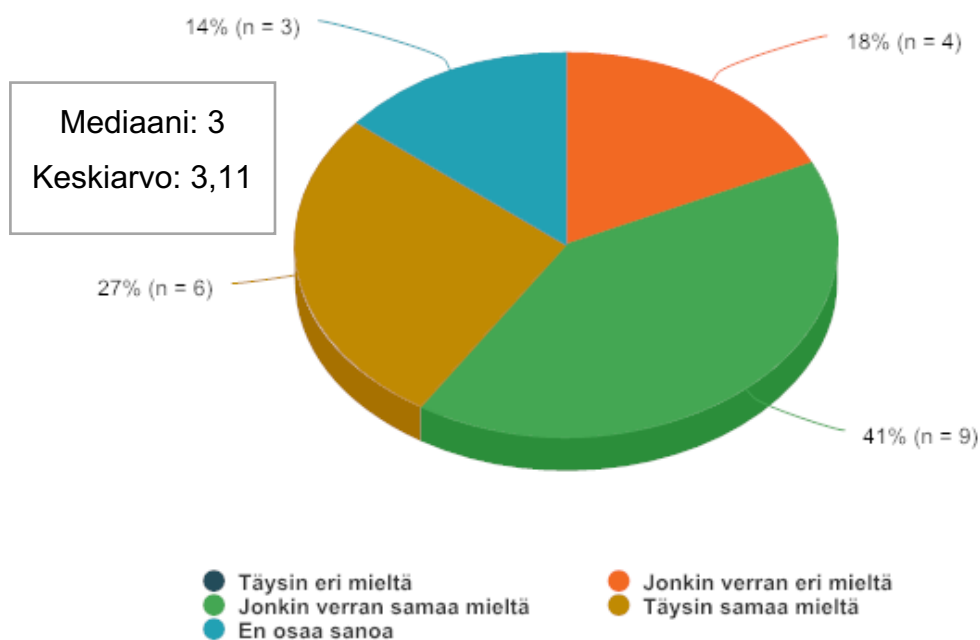
Kuva 22. Lähiesimieheni tuntee ja ymmärtää ensihoitoalaa ja sen toiminta-ympäristöä.

Vastaajista 4 % oli täysin ja 14 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies on ammatillisesti läsnä ja tukena omassa ensihoitotyössä. Enemmistö vastaajista oli tästä täysin (36 %) tai jonkin verran (41 %) eri mieltä ja 5 % ei osannut sanoa näkemystään. (Kuva 23.)



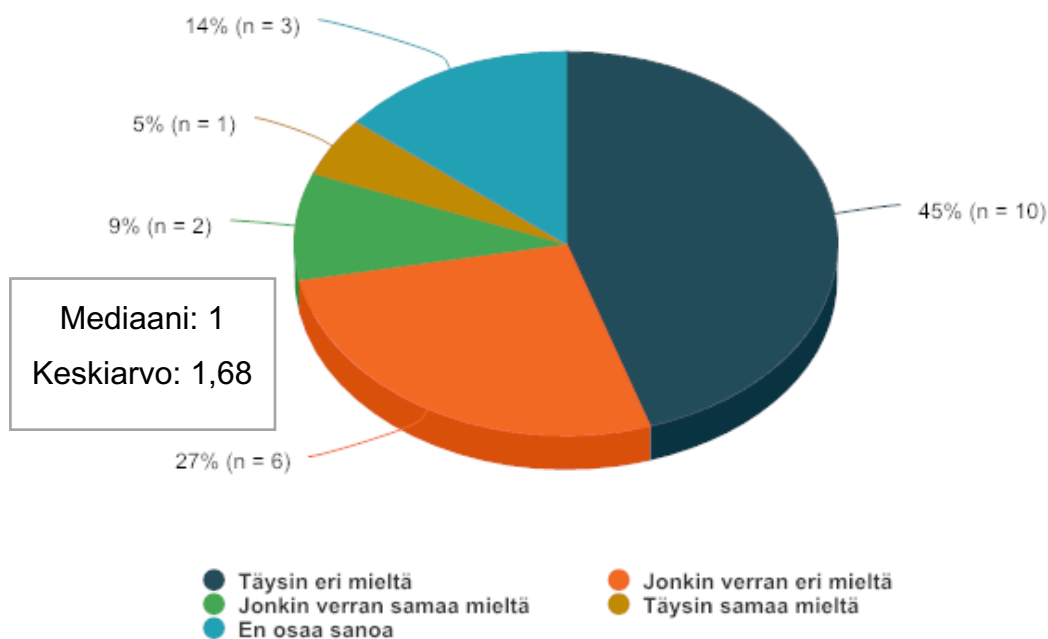
Kuva 23. Lähiesimieheni on ammatillisesti läsnä ja tukee minua ensihoitotyössäni.

Vastaajista enemmistö oli täysin (27 %) tai jonkin verran (41 %) samaa mieltä, että lähiesimies arvostaa heidän osaamistaan. 18 % vastaajista oli väittämstä jonkin verran eri mieltä ja 14 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa väittämään. (Kuva 24.)



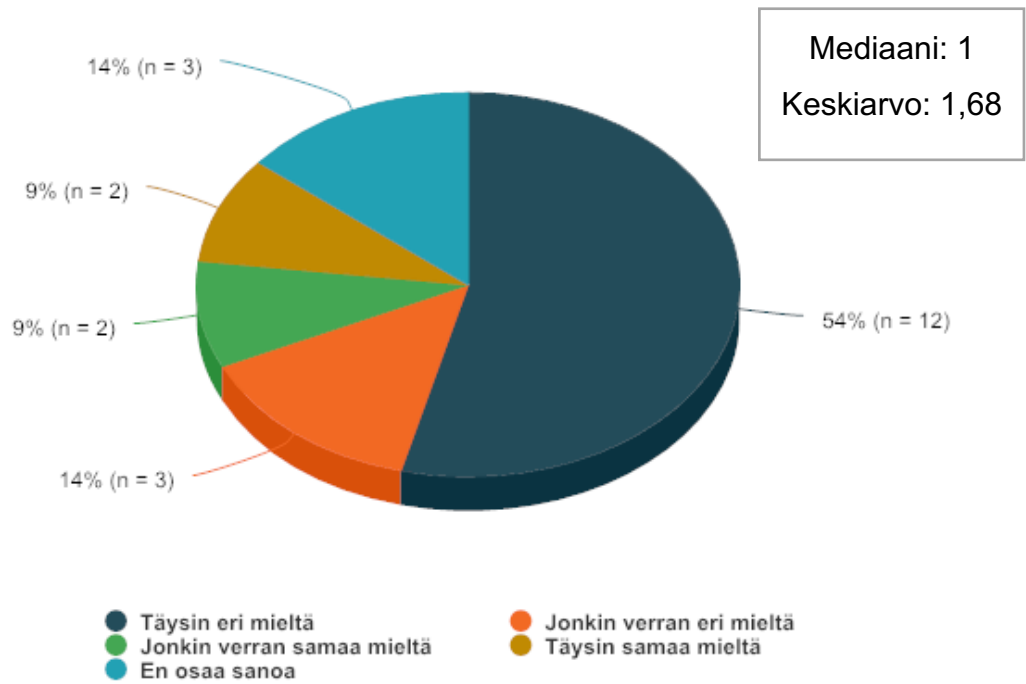
Kuva 24. Lähiesimieheni arvostaa osaamistani.

Vähemmistö vastaajista oli täysin (5 %) tai jonkin verran (9 %) samaa mieltä, että lähiesimies asettaa heille tavoitteita työntekoon. Enemmistö vastaajista oli tästä väittämästä täysin (45 %) tai jonkin verran (27 %) eri mieltä. Vastaajista 14 % ei osannut sanoa asettaako lähiesimies tavoitteita työhön. (Kuva 25.)



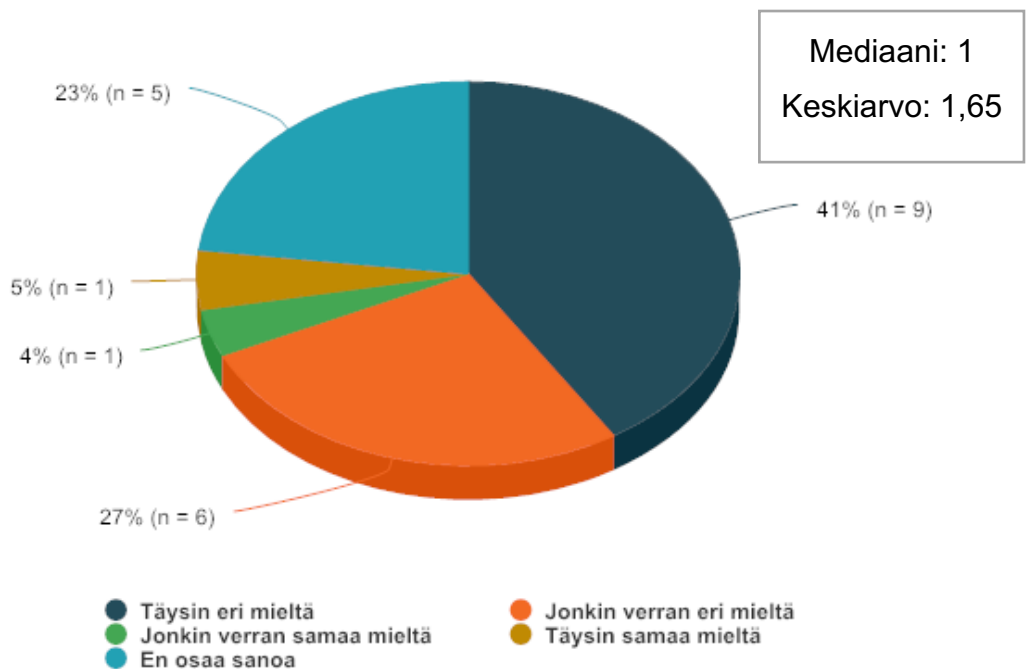
Kuva 25. Lähiesimieheni asettaa minulle tavoitteita työhöni.

Vastaajista vähemmistö oli täysin (9 %) tai jonkin verran (9 %) samaa mieltä, että lähiesimies antaa palautetta heidän suorituksistaan. Vastaajista enemmistö oli tästä väittämästä täysin (54 %) tai jonkin verran (14 %) eri mieltä. 14 % vastaajista ei osannut sanoa antaako lähiesimies palautetta suorituksista. (Kuva 26.)



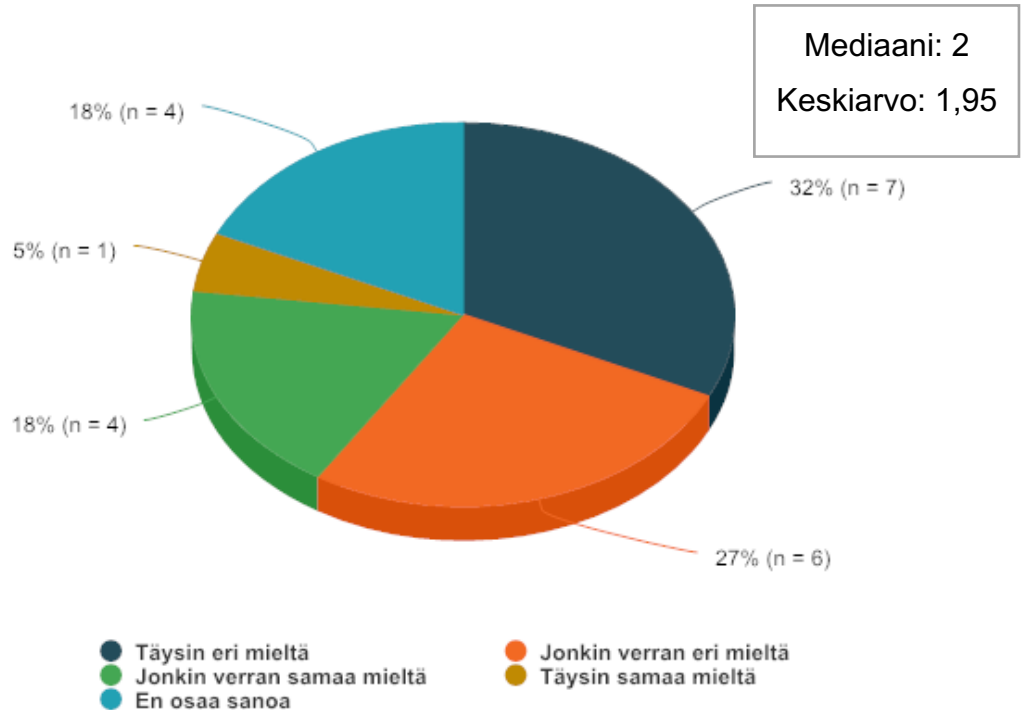
Kuva 26. Lähiesimieheni antaa minulle palautetta suorituksistani.

Vähemmistö vastaajista oli täysin (5 %) tai jonkin verran (4 %) samaa mieltä, että lähiesimies auttaa heitä kehittämään itseään ammatillisesti. Vastaajista enemmistö oli väittämästä täysin (41 %) tai jonkin verran (27 %) eri mieltä. Vastaajista 23 % ei osannut sanoa kantaansa. (Kuva 27.)



Kuva 27. Lähiesimieheni auttaa minua itseni kehittämisessä ammatillisesti.

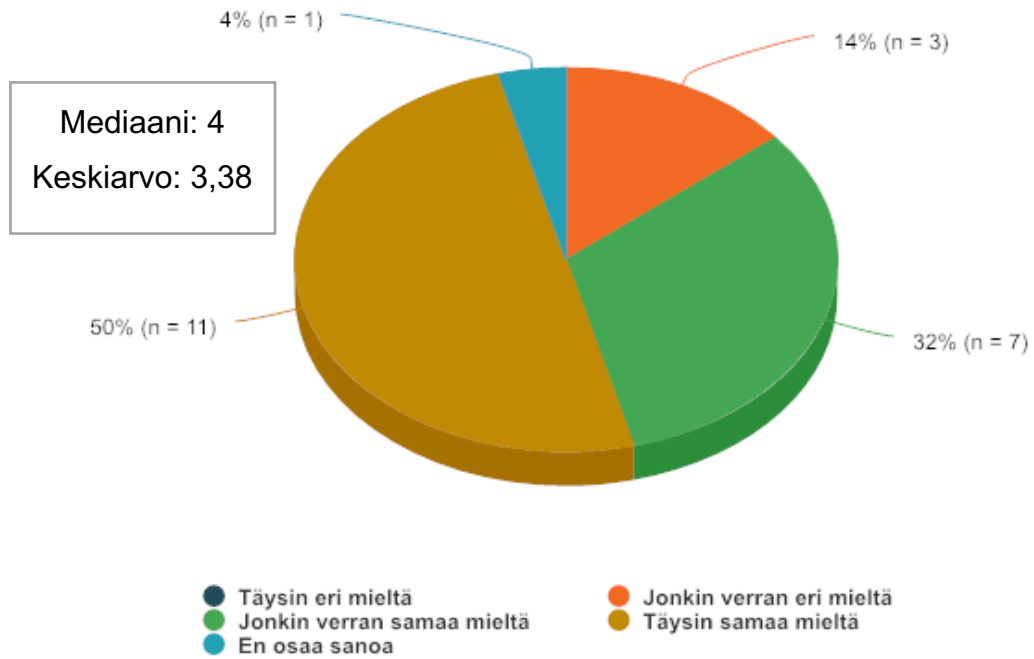
5 % ja 18 % vähemmistö vastaajista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies tukee heidän urakehitystään. 32 % oli täysin ja 27 % jonkin verran eri mieltä siitä, että lähiesimies tukee heidän urakehitystään. 18 % vastaajista ei osannut sanoa tukeeko lähiesimies urakehitystä vai ei. (Kuva 28.)



Kuva 28. Lähiesimieheni tukee urakehitystäni.

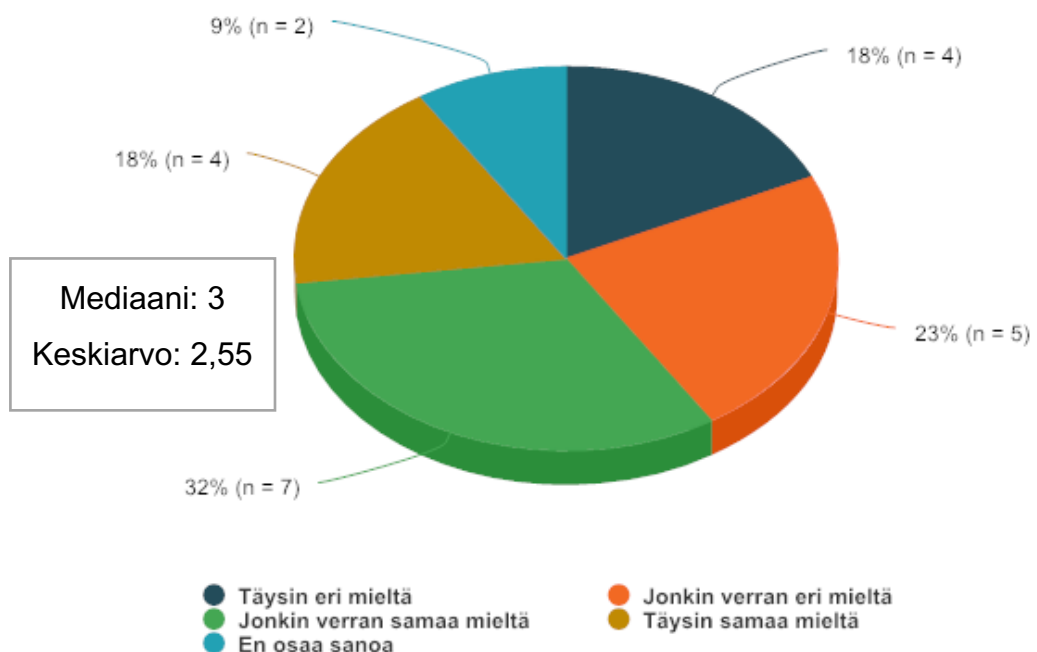
7.6 Kommunikaatio ja vuorovaikutus

Lähiesimiehen kommunikaatiota ja vuorovaikutusta käsitteleviä kysymyksiä oli kolme. Puolet vastaajista (50 %) oli täysin samaa mieltä, että lähiesimiehen vuorovaikutus ja kommunikointi on avointa, riittävää ja selkeää. 32 % vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä tästä väittämästä. 14 % vähemmistö oli tästä jonkin verran eri mieltä ja 4 % ei osannut sanoa mielipidettään. (Kuva 29.)



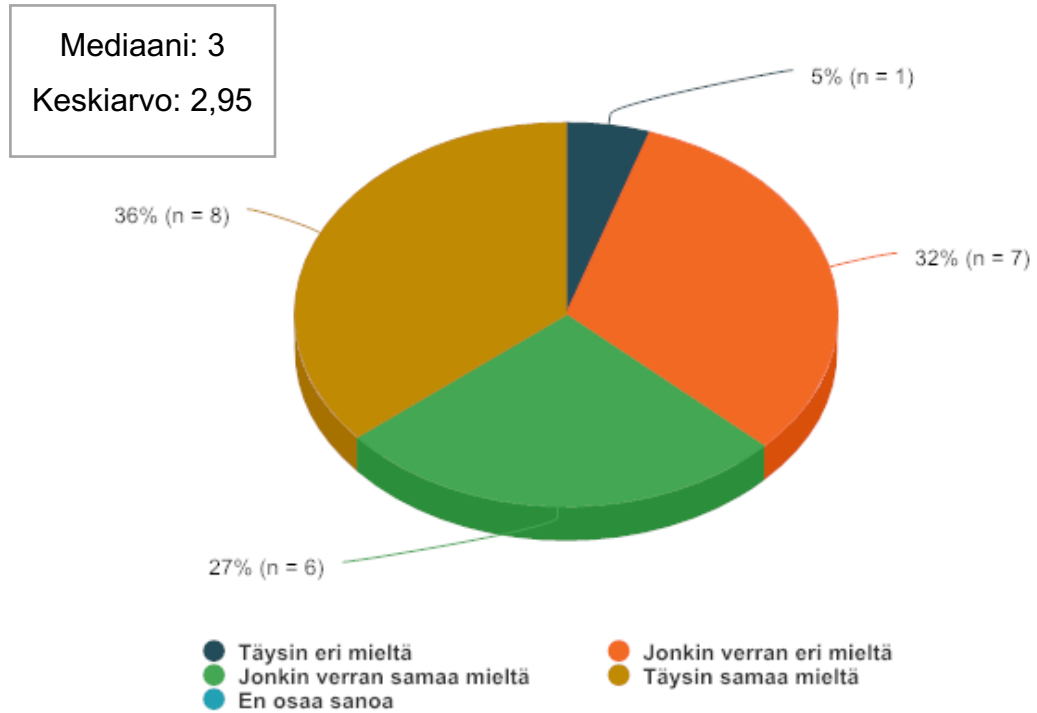
Kuva 29. Lähiesimieheni vuorovaikutus ja kommunikointi on avointa, riittävää ja selkeää.

Vastaajista 18 % oli täysin samaa mieltä ja 32 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies keskustelelee vastaajien kanssa heidän työhönsä vaikuttavista päätöksistä tai muutoksista. 18 % vastaajista oli väittämstä täysin eri mieltä ja 23 % jonkin verran eri mieltä. 9 % vastaajista ei osannut sanoa. (Kuva 30.)



Kuva 30. Lähiesimieheni keskustelelee kanssani työhöni vaikuttavista päätöksistä tai muutoksista.

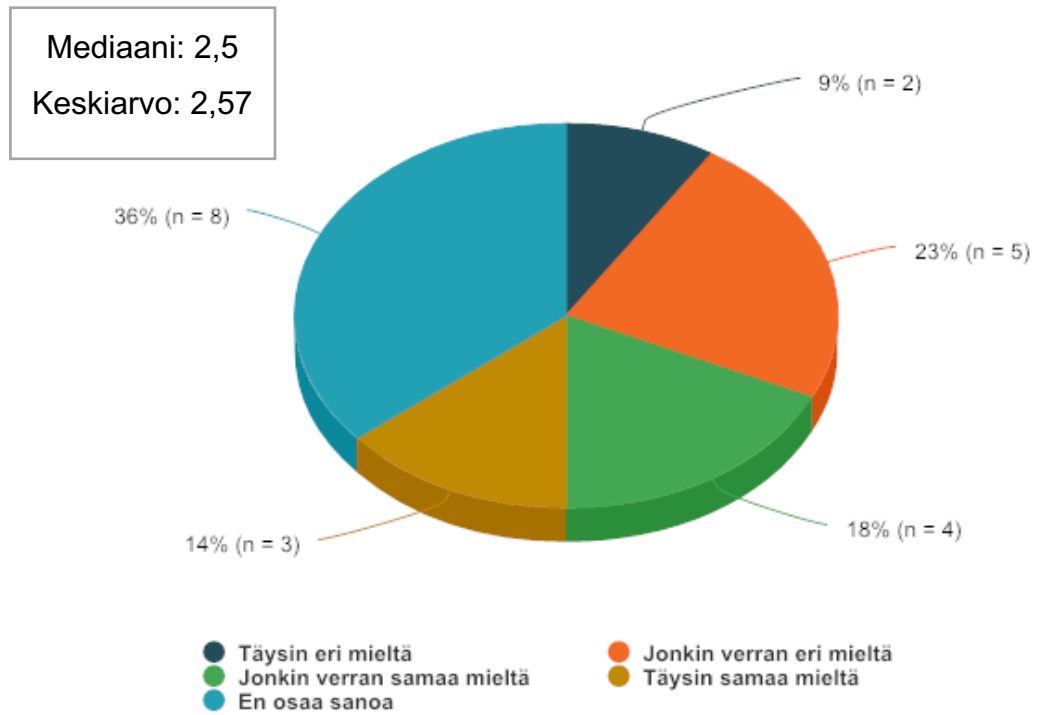
36 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 27 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies kysyy ja huomioi heidän mielipiteitään. 5 % vastaajista oli väittämstä täysin eri mieltä ja 32 % jonkin verran eri mieltä. (Kuva 31.)



Kuva 31. Lähiesimieheni kysyy ja huomioi mielipiteitäni.

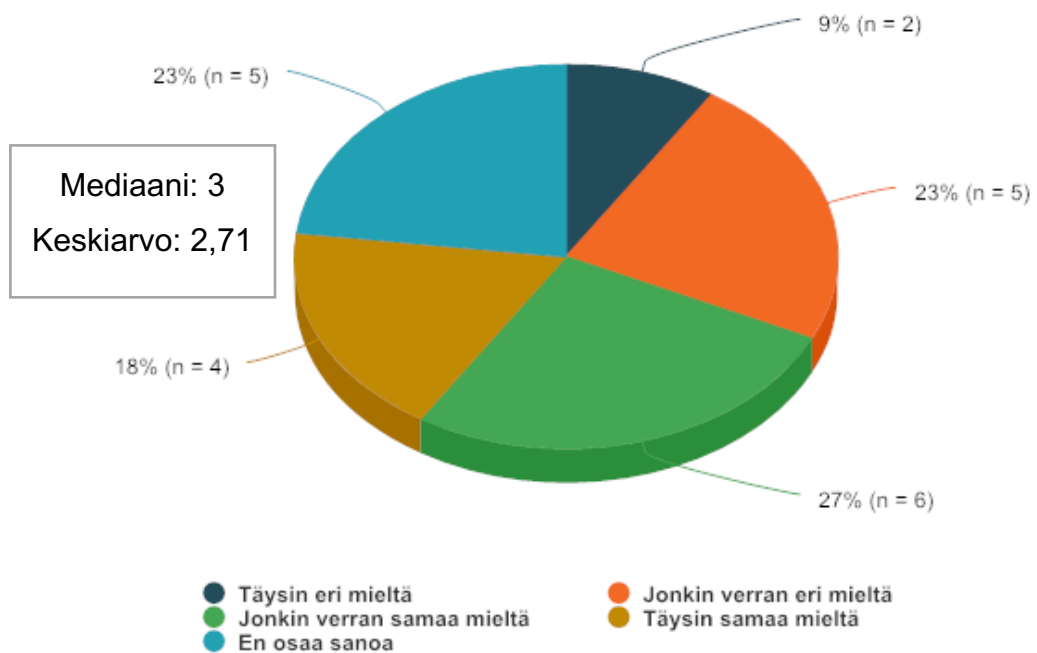
7.7 Haastavien esimiestilanteiden ratkominen

Haastavien esimiestilanteiden, kuten työpaikalla tapahtuvien konfliktien ja ristiriitojen, ratkomista käsitteleviä kysymyksiä oli neljä. Suurin vastaajaryhmä (36 %) ei osannut sanoa, osaako lähiesimies johtaa ja tehdä päätöksiä haastavissa esimiestilanteissa yksilöllisesti tilanteen tai ongelman mukaan. Vastaajista 14 % oli täysin samaa mieltä ja 18 % jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 9 % oli väittämstä täysin ja 23 % jonkin verran eri mieltä. (Kuva 32.)



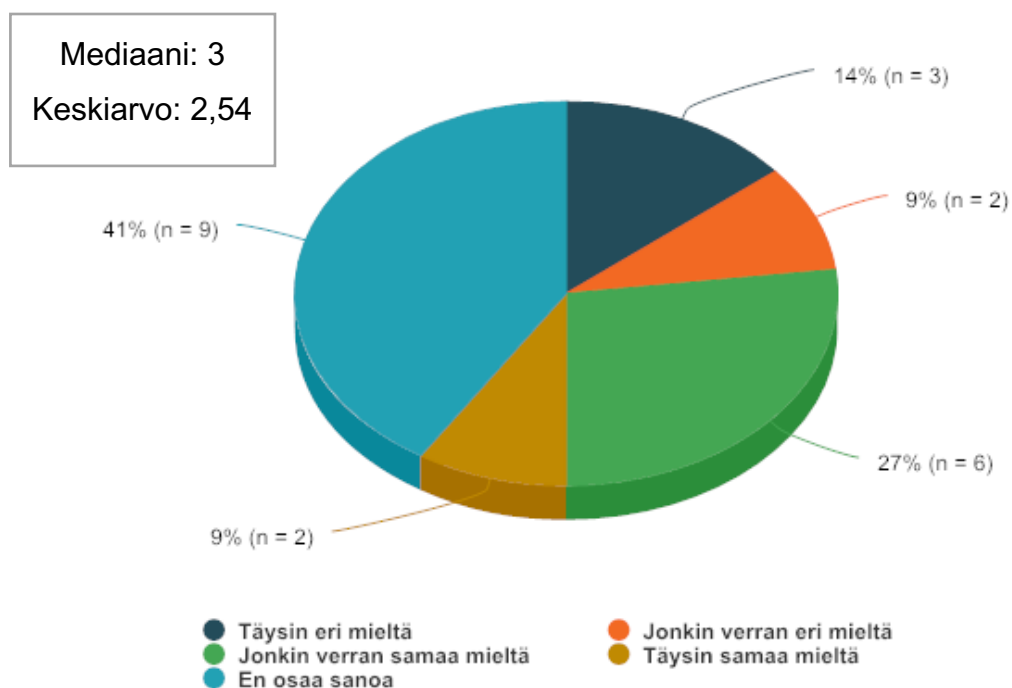
Kuva 32. Lähiesimieheni osaa johtaa ja tehdä päätöksiä haastavissa esimiestilanteissa (konfliktit, ristiriitojen ratkominen) yksilöllisesti tilanteen tai ongelman mukaan.

Vastaajista 18 % oli täysin ja 27 % jonkin verran samaa mieltä, että pystyvät luottamaan lähiesimiehen toimintaan haastavissa esimiestilanteissa. 9 % vastaajista oli tästä väittämästä täysin ja 23 % jonkin verran eri mieltä. 23 % ei osannut sanoa näkemystään. (Kuva 33.)



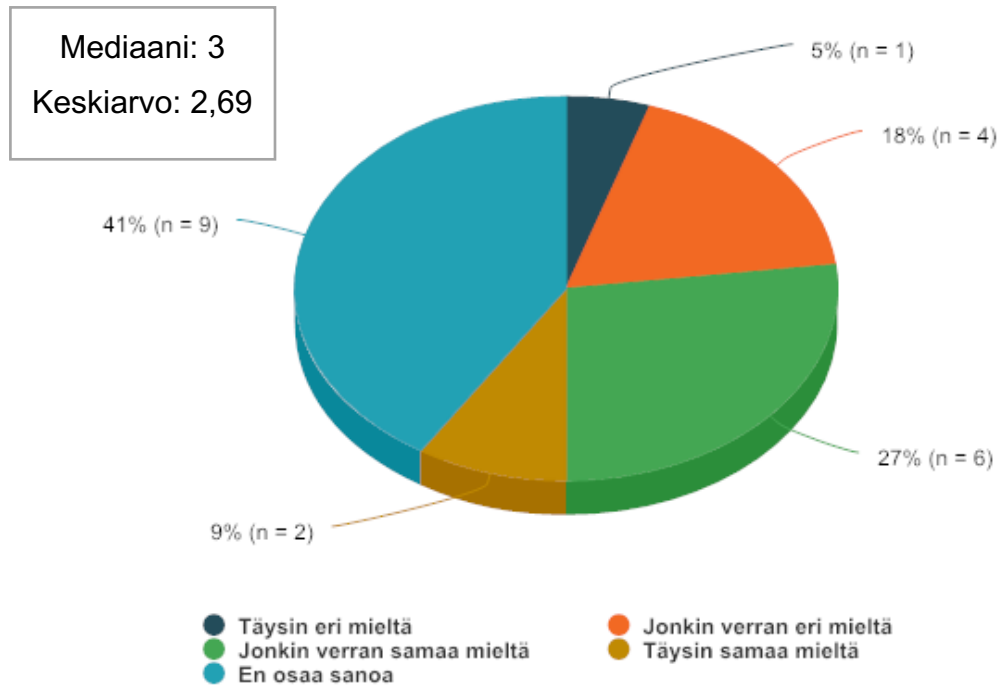
Kuva 33. Voin luottaa lähiesimieheni toimintaan haastavissa esimiestilanteissa.

Isoin vastaajaryhmä (41 %) ei osannut sanoa, ymmärtääkö lähiesimies millä tavoin haastavien esimiestilanteiden ratkominen vaikuttaa eri tavalla eri osallisiin. 9 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 27 % jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies ymmärtää haastavien esimiestilanteiden ratkomisen vaikutuksen eri osallisiin. Täysin eri mieltä väittämästä oli 14 % ja jonkin verran eri mieltä 9 % vastaajista. (Kuva 34.)



Kuva 34. Lähiesimieheni ymmärtää miten haastavien esimiestilanteiden ratkominen vaikuttaa eri tavalla eri osallisiin.

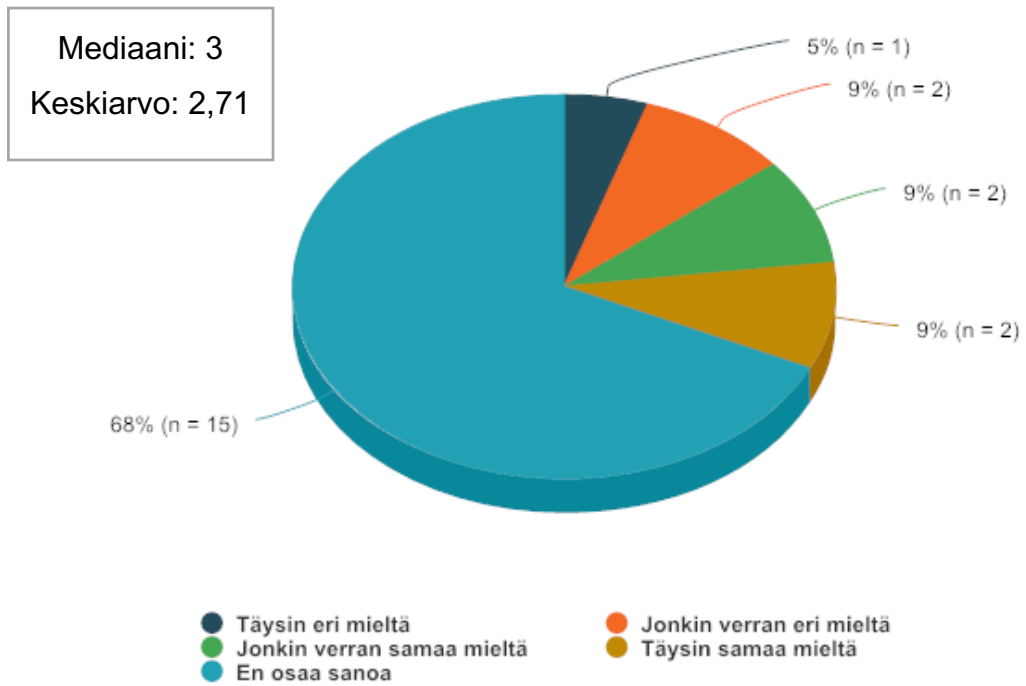
Vastaajien isoin ryhmä (41 %) ei osannut sanoa, onko lähiesimies haastavien esimiestilanteiden ratkomisessa esimerkiksi johtava, avoin ja rehellinen. 9 % vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä ja jonkin verran samaa mieltä oli 27 % vastaajista. 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 18 % jonkin verran eri mieltä väittämästä. (Kuva 35.)



Kuva 35. Lähiesimieheni on haastavien esimiestilanteiden ratkomisessa esimerkiksiään johtava, avoin ja rehellinen.

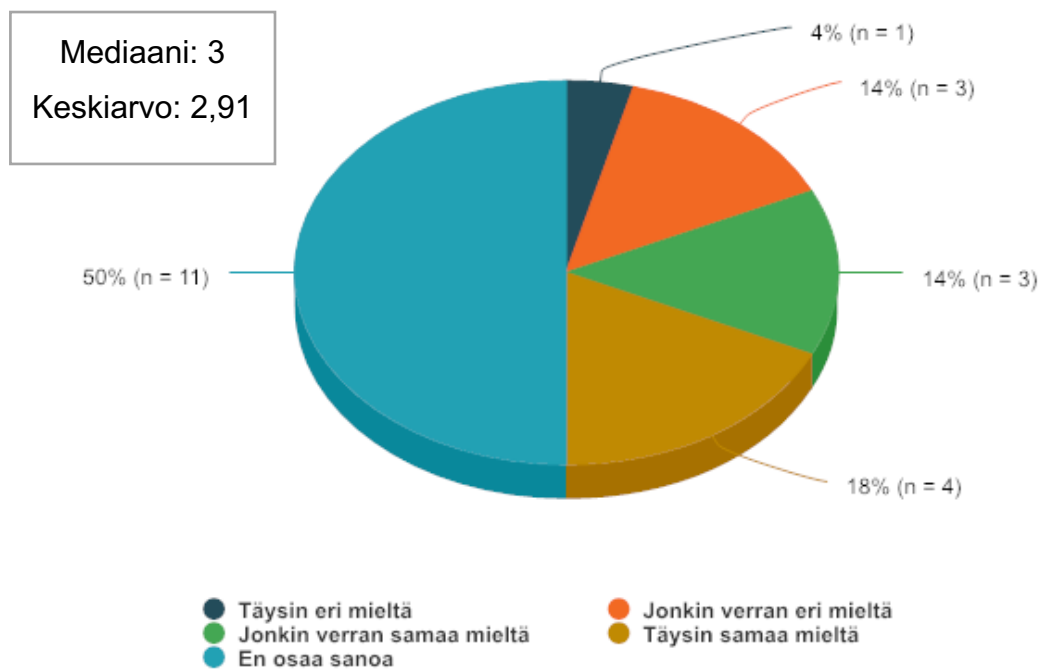
7.8 Tiedolla johtaminen

Viimeinen oma teemansa käsitteli lähiesimiehen tiedolla johtamista ja tähän sisältyi kolme kysymystä. Vastajien enemmistö (68 %) ei osannut sanoa, käyttääkö lähiesimies tutkittua tietoa apunaan päätöksiä tehdessä. Täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa olevissa ryhmissä oli molemmissa 9 % vastaajista. Vastaajista 5 % oli täysin ja 9 % jonkin verran eri mieltä, että lähiesimies käyttää tutkittua tietoa päätöksenteossa. (Kuva 36.)



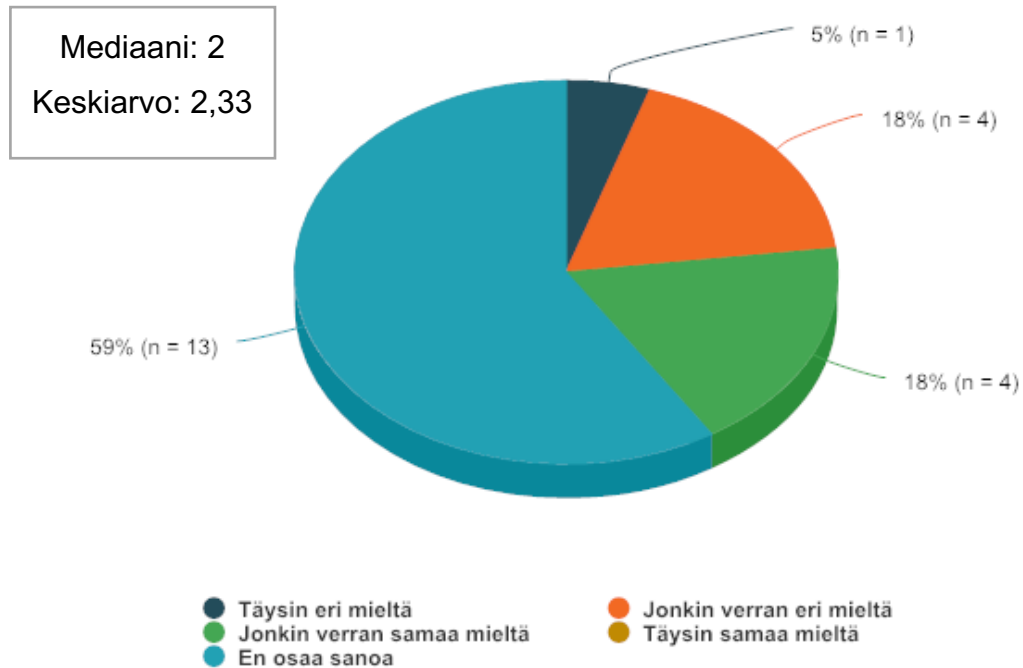
Kuva 36. Lähiesimieheni käyttää tutkittua tietoa apuna päätöksissään.

Puolet vastaajista (50 %) ei osannut sanoa, pyrkiikö lähiesimies tarkastelemaan päätöksiä tehdessään erilaisia vaihtoehtoja parhaimman mahdollisen ratkaisun tai lopputuloksen tavoittamiseksi. 18 % oli väittämstä täysin samaa mieltä. Jonkin verran samaa mieltä ja jonkin verran eri mieltä oli molempia 14 % vastaajista. 4 % oli täysin eri mieltä väittämstä. (Kuva 37.)



Kuva 37. Lähiesimieheni pyrkii tarkastelemaan päätöksiä tehdessä eri vaihtoehtoja parhaan mahdollisen ratkaisun tai lopputuloksen saavuttamiseksi.

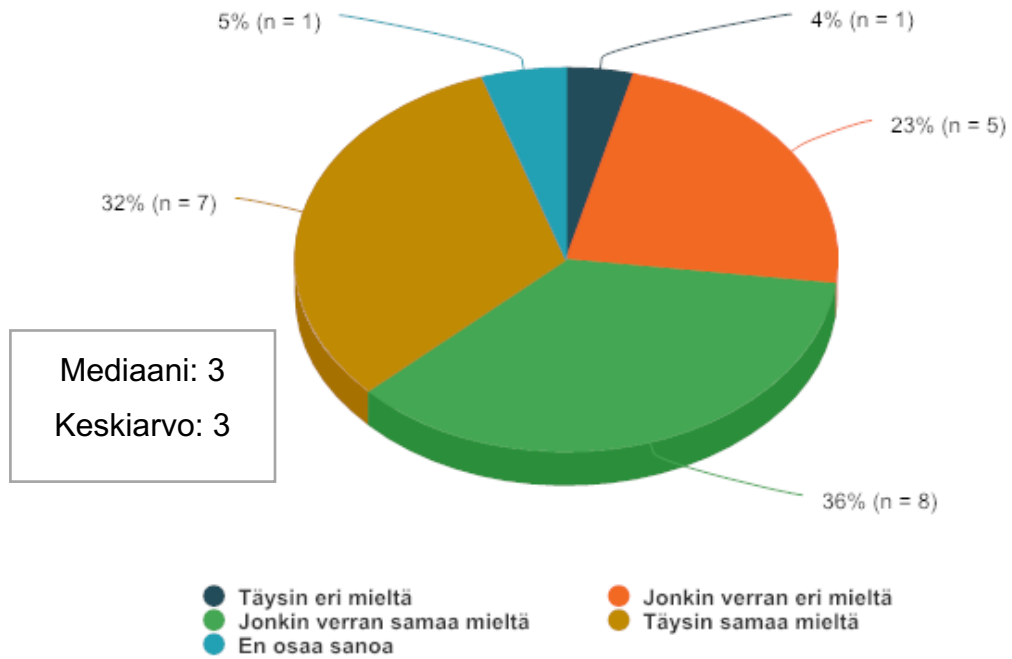
59 % enemmistö vastaajista ei osannut sanoa pyrkiikö lähiesimies arvioimaan objektiivisesti ja tietoperusteisesti omia johtamistapojaan. 18 % ryhmät vastaajista olivat sekä jonkin verran samaa mieltä että jonkin verran eri mieltä väittämästä. 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä tästä. (Kuva 38.)



Kuva 38. Lähiesimieheni pyrkii arvioimaan omia johtamistapojaan objektiivisesti tietoon perustuen.

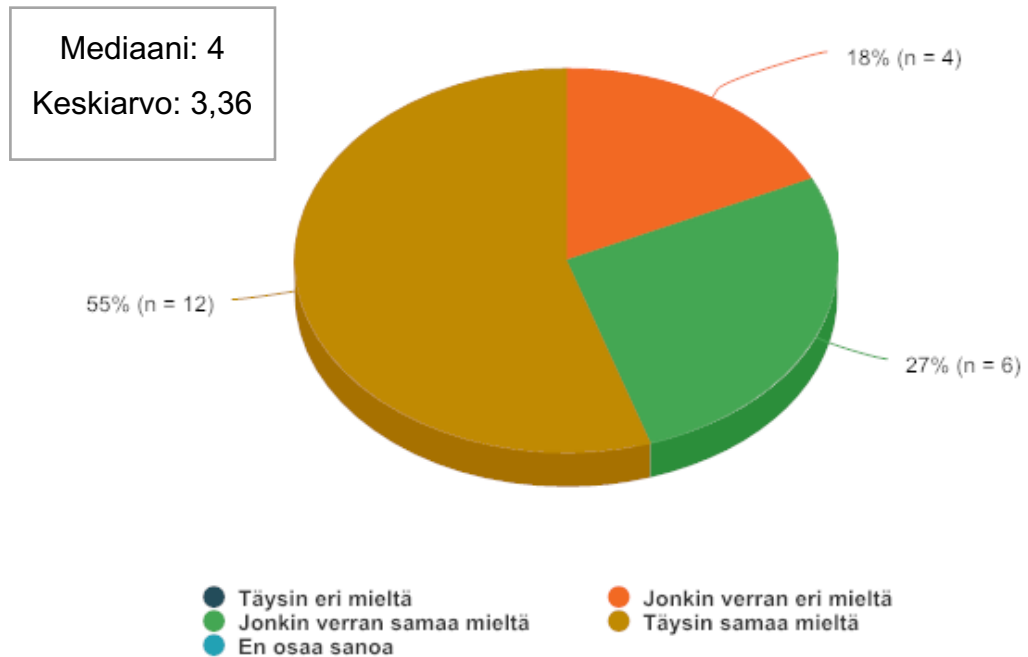
7.9 Yleinen tyytyväisyys

Kyselytutkimuksen kaksi viimeistä Likert-asteikollista kysymystä käsittelivät yleistä tyytyväisyyttä lähiesimiehestä ja työympäristöstä. Vastaajista 32 % oli yleisesti täysin tyytyväisiä lähiesimieheensä ja 36 % jonkin verran tyytyväisiä. 23 % vastaajista oli lähiesimieheensä yleisesti jonkin verran tyytymättömiä ja 4 % täysin tyytymättömiä. 5 % ei osannut sanoa kantaansa. (Kuva 39.)



Kuva 39. Olen yleisesti tyytyväinen lähiesimieheeni.

Vastaajista 55 % enemmistö oli yleisesti täysin tyytyväisiä työympäristöönsä. Vastaajista 27 % oli yleisesti jonkin verran tyytyväisiä ja 18 % oli yleisesti jonkin verran tyytymättömiä työympäristöönsä. (Kuva 40.)



Kuva 40. Olen yleisesti tyytyväinen työympäristööni.

7.10 Lähiesiemiestyön toteutuminen nykyhetkellä

Avoimeen vapaaehtoiseen kysymykseen päätoimisten ensihoitajien lähiesiemiestyön toteutumisesta nykyhetkellä vastasi 19 henkilöä. Nykyhetken kokemuksia lähiesiemiestyön toteutumisesta kuvaavan pääkategorian alle muodostui viisi yläkategoriaa, jotka koostuivat 18 alakategoriasta. Yläkategorioiden perusteella ensihoitajien mielestä lähiesimiehen ymmärrys ja läsnäolo oli ensihoitotyössä vaihtelevaa. Lähiesimiehen ensihoitoon liittyvässä ammattiosaamisessa koettiin kehittämisen tarvetta. Lähiesimiehen vuorovaikutuksellisuutta pidettiin vaihtelevana ja osittain haasteellisena. Yleisesti lähiesiemiestyön organisoinnissa nähtiin kehittämisen varaa paljon ja lähiesiemiestyön toteutumisesta nykyhetkellä oli negatiivisia kokemuksia. Lähiesiemiestyön toteutumista nykyhetkellä käsittelevän tutkimuskysymyksen vastausten kategorisointi on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 41.



Kuva 41. Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön nykyhetken toteutumisen kategorisointi. Vasemmalta oikealle alakategoriat, yläkategoriat ja pääkategoria.

Lähiesimiehen ymmärrys ja tietoisuus ensihoitajien asioista sekä ensihoitotyöstä siihen liittyvine lukuisine yksityiskohtineen koettiin vastaajien keskuudessa sekä riittämättömänä että toisaalta myös riittävänä. Yleisesti ymmärryksessä ja kiinnostuksessa ensihoitoa ja ensihoitajien asioita kohtaan koettiin olevan vaihtelua lähiesimiehestä riippuen. Lähiesimieheltä ei koettu saatavan tarvittavaa tukea käytännön ensihoitotyössä hänen läsnäolonsa puutteen vuoksi.

Koen, että minulla ei ole esimiestä joka ymmärtäisi työtäni saati olisi joskus nähnyt minun tekevän työtäni - -

Ei ole esimiestä, joka ymmärtäisi ensihoitajien työnkuvaa ja pystyisi vastaamaan ensihoitajien lähiesimiestarpeisiin.

Tuntuu, että aina ei olla tietoisia kuinka paljon kokemusta työntekijöillä on tai mitä ensihoitajat osaavat tai minkälainen koulutustausta heillä on.

Koen silti että on tuuria kenet saat lähiesimieheksi, että kiinnostaako ja että onko kyseisellä henkilöllä kiinnostusta/ymmärrystä ensihoitoa kohtaan. - - Nykyiseen lähiesimieheeni olen hyvin tyytyväinen. Ymmärtää ensihoitoa/päätoimisten asiat ja on muutenkin tasapuolinen.

Lähiesimiehen ensihoitotyöhön liittyvä ammatillinen osaaminen koettiin riittämättömänä tai vaihtelevana lähiesimiehestä riippuen. Mahdollinen terveystieteen koulutuksen puute koettiin merkityksellisenä tekijänä ensihoidon substanssi-osaamiseen liittyen. Lähtökohtaisesti lähiesimiehen ensihoidollisessa ammattiosaamisessa koettiin olevan kehittämistä.

Substanssiosaamisen näkökulmasta lähiesimiestoimintaa ei ole.

Esimiehet ovat todella erilaisia ja tietotaidot vaihtelevat kovin.

- - meillä ei ole lähiesimiestä, joka omaisi edes terveydenhuoltoalan ammattia.

Lähiesimiehen lähestyminen ja kuulluksi tuleminen koettiin sekä vaikeana että helppona, minkä vuoksi lähiesimiehen vuorovaikutuksellisuutta voitiin pitää vaihtelevana. Lähiesimiehen viestinnässä koettiin olevan ajoittain puutteita ja häneltä saatua palautetta pidettiin riittämättömänä. Tämän myötä kehityskusteluiden käymistä ja yleistä tiedonsaantia pidettiin haasteellisena tai puutteellisena.

Lähiesimiestä on helppo lähestyä ja koen, että asioitani kuunnellaan.

Lisäksi esimieheni lähestyminen on melko vaikeaa, koska en koe tulevani kuulluksi.

Uutena työntekijänä on hankalaa etsiä tietoa kun esimiehetkään eivät tiedä.

Lähiesimiestyön organisointi koettiin sekavaksi ja hajanaiseksi. Ongelmallisenä pidettiin myös, ettei lähiesimiestyö ollut varsinaisesti sidoksissa ensihoitoon ja ettei lähiesimies välttämättä saanut riittävästi omassa toimessaan tukea omilta esimiehiltään. Lähiesimiestyön organisointiin liittyi myös epätietoisuutta, minkä vuoksi tätä ei tunnistettu tai osattu arvioida. Näiden seikkojen myötä lähiesimiestyön organisoinnissa ja toteuttamisessa koettiin olevan yleisesti runsaasti kehitettävää.

Esimiestoiminta on myös hajautettua ja sekavaa, eri asioita pitää hoitaa eri esimiehen kanssa sekä lisäksi vuorosuunnittelija joka tekee jotkut asiat. En siis tiedä mikä asia on kenenkin esimiehen vastuulla.

Esihenkilö toimii tiiviisti pelastuspuolella eikä hänen toimintansa ole mitenkään sidoksissa ensihoitupuolen kanssa.

Olen kokenut myös että lähiesimiehet on saanut "syyt" niskaan vaikka ongelma olisikin peräisin johtoportaan tasolta.

En ole varma kuka on lähiesimieheni.

Lähiesimiestyön toteutumisessa nykyhetkellä koettiin vastauksissa runsaasti yleistä tyytymättömyyttä sekä eriarvoisuuden tunnetta suhteessa palomiehiin. Näin ollen lähiesimiestyön toteutumiseen yleisesti liitettiin negatiivisia kokemuksia.

Se, että päätoimisen esihenkilönä toimii oman aseman asemamestari, on aivan järjetöntä.

Päätoimiset ovat selvästi ja aina ”lapsipuolen” asemassa, koska kaikki esimiehet ovat palomiestaustaisia ja tämä valitettavasti näkyy asennoitumisessa ensihoitajia/ ensihoitoa kohtaan (vaikka sitä ei ääneen myönnetä).

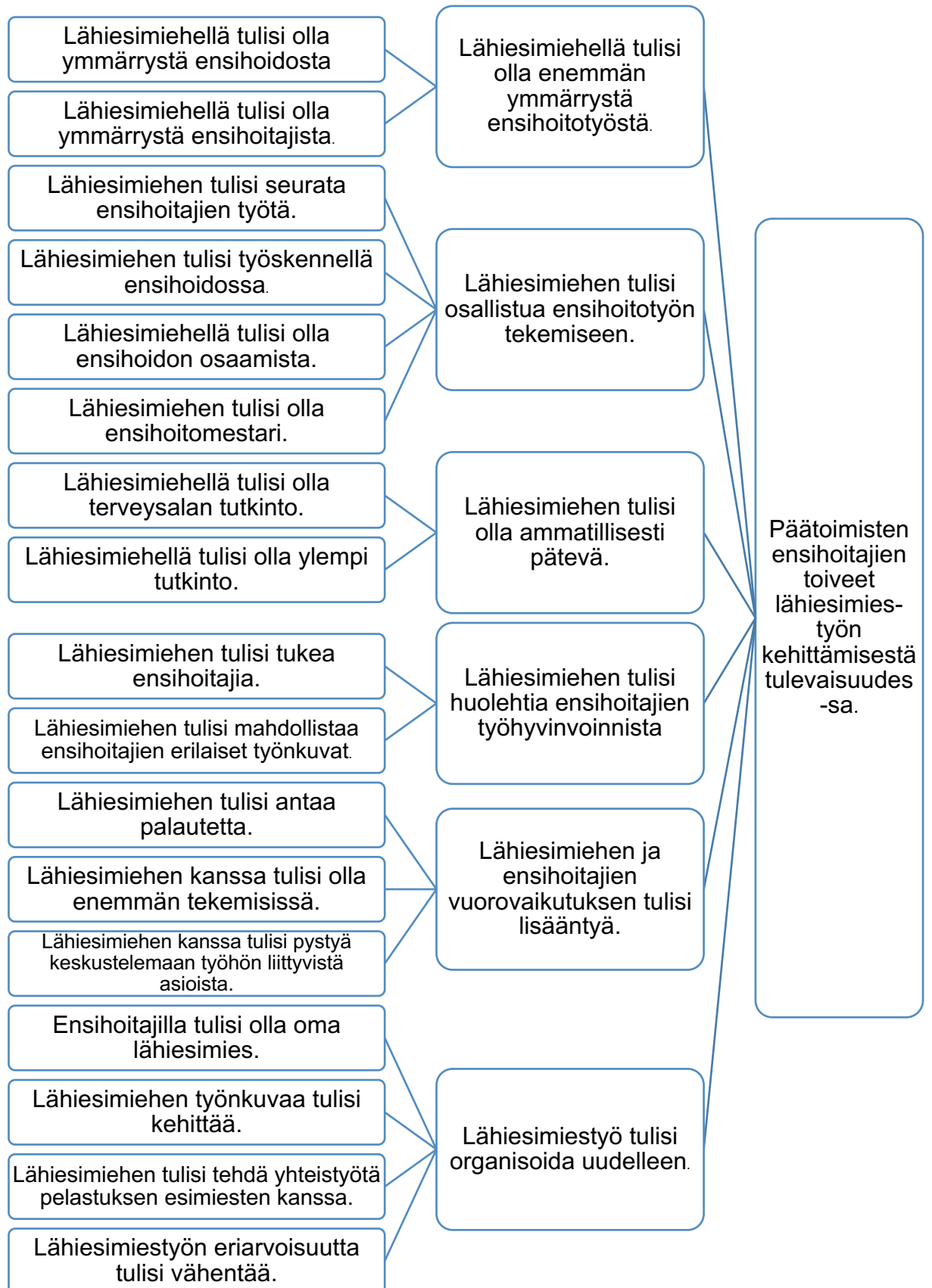
Lähiesimiestyö ei toteudu optimaalisella tavalla.

Ei ole, eikä toimi.

Koen tämän huonona.

7.11 Lähiesimiestyön kehittäminen tulevaisuudessa

Avoimeen vapaaehtoiseen kysymykseen päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön kehittämisestä tulevaisuudessa vastasi 16 henkilöä. Tulevaisuuden toiveita lähiesimiestyön kehittämisestä kuvaavan pääkategorian alle muotoutui kuusi yläkategoriaa. Yläkategoriat muodostuivat 17 alakategorian perusteella. Yläkategorioiden mukaisesti lähiesimiehellä tulisi olla enemmän ymmärrystä ensihoitotyöstä ja tämän tulisi osallistua ensihoitotyön tekemiseen. Lisäksi lähiesimiehen tulisi olla ammatillisesti päteväytynyt ensihoidon suhteen. Lähiesimiehen tulisi huolehtia ensihoitajien työhyvinvoinnista ja vuorovaikutellisuuden tulisi lisääntyä ensihoitajien kanssa. Yleisesti toivottiin, että lähiesimiestyötä organisoitaisiin uudelleen. Lähiesimiestyön kehittämistä tulevaisuudessa käsittelevän tutkimuskysymyksen vastausten kategorisointi on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 42.



Kuva 42. Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön tulevaisuuden kehittämistoiveiden kategorisointi. Vasemmalta oikealle alakategoriat, yläkategoriat ja pääkategoria.

Lähiesimiehellä toivottiin olevan enemmän ymmärrystä ensihoitotyöstä ja siihen liittyvistä asioista. Tämä piti sisällään ensihoidon työskentelykentän ymmärtämisen lisäksi tietoisuuden ensihoitajista ja heihin liittyvistä asioista.

Esimiehen täytyisi tietää työkuvesta ja sen kuormituksesta varsinkin laajemmin.

Toivoisin, että meillä olisi esimies, joka ymmärtää tämän päivän ensihoidon kentän realiteetit Helsingissä - -

Päätoimiset ensihoitajat tarvitsisivat oman lähiesimiehen, joka on perehtynyt ja tietoinen meidän työnkuvasta - -

Lähiesimiehen toivottiin osallistuvan ensihoitotyöhön. Toiveissa oli, että lähiesimies työskentelisi itse ensihoidossa ja että hänellä olisi myös itsellään ensihoidon käytännön osaamista. Lähiesimiehen tulisi samalla seurata ensihoitajien työntekoa ja mahdollisesti olla ensihoitomestari.

- - tulisi olla esimies, jolla on ensihoidon substanssiosaamista.

Toivoisin että lähiesimies tulisi esimerkiksi kenttäjohtajien tms puolesta. Joku jolla on aktiivisempi ensihoidon kenttäkokemus.

Lähiesimiehen toivottiin olevan ammatillisesti pätevä työhönsä. Käytännön tasolla toivottiin, että lähiesimiehellä itsellään olisi terveydenhuoltoalan tutkinto tai jokin ylempi tutkinto.

- - ensihoitajille esihenkilö, joka vastaa ensihoitajien esimiestyöstä, omaa terveydenhuoltoalan ammattitutkinnon ja työkokemusta ensihoidosta sekä jonkin ylempään tutkintoon kyetäkseen hoitaa myös hallinnon osuus esimiestyöstä.

Lähiesimiehen tulisi huolehtia enenevässä määrin ensihoitajien työhyvinvoinnista. Tämän tulisi tukea konkreettisesti ensihoitajia näiden työssään ja pyrkiä mahdollistamaan ensihoitajille erilaisia työnkuvia, työnkiertomahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia polkuja edetä työurallaan.

Esimiehen tulisi pyrkiä tukemaan työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita ja pyrkiä järjestämään työtä siten että työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet elämässä tulevat huomioiduksi.

Kohti normaalimpaa työpaikkaa, jossa kaikkia kuullaan ja tuetaan, myös ensihoitajia.

Lähiesimiehen ja tämän alaisina toimivien ensihoitajien vuorovaikutuksellisuuden tulisi lisääntyä. Käytännössä lähiesimiehen kanssa haluttaisiin olla enemmän tekemisissä. Lähiesimieheltä haluttaisiin saada palautetta ja tämän kanssa tulisi voida keskustella ensihoitotyöhön liittyvistä seikoista.

Olisi mukavaa tuntea hänet paremmin. Palautetta puolin ja toisin olisi helpompi antaa ja jos olisimme enemmän tekemisissä.

Yhteiset palaverit? Kyseltäisiin silloin tällöin miten menee?

Yleisesti toiveissa heräsi, että päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyö organisoitaisiin tulevaisuudessa uudelleen. Käytännön tasolla ensihoitajilla tulisi olla oma lähiesimies, joka kuitenkin tekisi tiivisti yhteistyötä pelastuksen esimiesten kanssa. Lähiesimiehen työnkuvaa tulisi kehittää ja lähiesimiestyön eriarvoisuutta vähentää.

Päätoimisille ensihoitajille tulisi perustaa oma esimiestoimi/toimia.

Ensihoitajien lähiesimiehen tulisi tehdä yhteistyötä paloiesimiesten ja asemamestareiden kanssa.

Matriisirakenne tulisi siis rakentaa uusiksi niin, että päätoimiset ensihoitajat huomioidaan laajemmin.

Ensihoitajat voitaisiin ottaa paremmin huomioon, nyt tilanne se, että ensihoitajat hieman kakkosluokan kansalaisia ja palomiehet ykkösluokkaa, ensihoitajien asiat eivät tunnu kiinnostavan esimiehiä.

8 POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyössä tutkittiin kyselytutkimuksen avulla Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella toimivien päätoimisten ensihoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisesta ja lähiesimiestyöstä nykyhetkellä sekä kehittämistoiveita tämän suhteen tulevaisuudessa.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 58 ($n = 22$). Päätoimisista ensihoitajista ($n = 38$), jolle kysely lähetettiin, puolet olivat miehiä ja puolet naisia. Naiset vastasivat kyselyyn hieman innokkaammin. Yleisesti vastaajien profiilissa korostui sekä iältään että työvuosiltaan nuorempien osuus.

Likert-asteikkoon perustuvien kysymysten väittämät oli esitetty positiivisessa muodossa. Näin ollen pisteytyksen mukaisesti (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jonkin verran eri mieltä, 3 = Jonkin verran samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä, 0 = En osaa sanoa) vastauksia arvioidessa pisteiden määrää voidaan pitää korreloivana tekijänä vastaajien tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden suhteen. Käytännössä siis mitä suurempi numero, mediaani tai keskiarvo, sitä tyytyväisemmät vastaajat ja toisin päin.

Kaikkien monivalintakysymysten ($n = 30$) tuloksia tarkastellessa vastaajat olivat yleistetysti jonkin verran samaa mieltä väittämien kanssa. Pelkkiä keskiarvoja tarkastellessa vastauksissa ilmeni kuitenkin enemmän hajontaa. Keskiarvoa seuratessa vastaajat olivat yleisesti väittämien kanssa jonkin verran eri mieltä tai jonkin verran samaa mieltä kallistuen kuitenkin jälkimmäiseen. Tutkittaessa eri teemoja sama ilmiö toistuu pois lukien lähiesimiehen johtamistyyli ja osaamisen johtaminen. Lähiesimiehen johtamistyyliin oltiin keskiarvonkin perusteella jonkin verran tyytyväisiä. Osaamisen johtamiseen oltiin taas sekä mediaanin että keskiarvon perusteella jonkin verran tyytymättömiä.

Onnistuneeseen lähiesimiestyön toteutumiseen liittyvät käytännöt, kuten alaisen tukeminen, osallistaminen ja palautteen saaminen vaikuttavat positiivisesti työntekijään, hänen yleiseen vointiinsa ja työnlaatuun hyödyttäen samalla koko organisaation tavoitteita (Patterson ym. 2010). Tämän vuoksi yleisesti lähiesimiestyön toteutumisen kannalta voidaan pitää hieman huolestuttavana,

etteivät kaikki vastaajat edes olleet välttämättä täysin tietoisia, kuka oma lähiesimies on. Lisäksi vielä suuremmalla osalla vastaajista puuttui tietoa, mitä lähiesimiehen toimenkuvaan kuuluu, ja ainoastaan yksi vastaajista tiesi täysin lähiesimiehen toimenkuvan sisällön. Asian parantamiseksi lähiesimiesten tulisi pohtia keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämistä alaistensa kanssa ja lisäksi terävöittää viestintäänsä (Kauhanen 2010, 174–176).

Lähiesimiehen johtamistyyliin liittyvät väittämät olivat ainoita, joihin oltiin tulosten perusteella jonkin verran tyytyväisiä. Johtamistyyliin liittyvää tyytyväisyyttä voidaan pitää hyvänä asiana alaisten työssäjaksamisen ja -viihtymisen, työhyvinvoinnin ja työilmapiiriin kehityksen kannalta (Vesterinen 2013, 75–76). Pääosin lähiesimiehen johtamistyyliä pidettiin suunnitelmallisena, loogisena, oikeudenmukaisena ja tasa-arvoisena. Täysin eriäviä mielipiteitä ei juurikaan tämän teeman väittämistä ilmennyt. Selkeä enemmistö vastaajista koki täysin lähiesimiehensä kunnioittavan heitä. Yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa esiintyi teeman kysymyksistä eniten hajontaa. Suurehko vastaajajoukko ei osannut arvioida lainkaan, osaako lähiesimies käyttää erilaisia johtamistyyliä eri alaisista ja tilanteista riippuen. Vastatessaan ”En osaa sanoa” vastaajalla ei välttämättä ole yksinkertaisesti asiasta tietoa tai hänellä on tieto muttei halua muodostaa tästä mielipidettä. Voi myös olla, ettei vastaaja ole miettinyt asiaa kunnolla tai hän ei ole ymmärtänyt kysymystä. (Vilkkä 2007, 109.) Yleisesti lähiesimiehellä voi hyvinkin olla erilaisia johtamistyyliä eri tilanteista riippuen ja näitä olisi hyvä pystyä käyttämään myös limittäin. Erilaisten johtamistyylien käyttöä voidaan pitää suotavanakin eikä näin ollen yhden ainoan oikean johtamistyylin määrittelylle ole tarvetta. (Vesterinen 2013, 75–77.)

Työhyvinvointia käsittelevien väittämien suhteen vastaajien tuntemukset painottuivat yleisesti jonkin verran tyytyväisiksi. Työhyvinvointi-teeman vastauksissa alkoi kuitenkin näkymään myös jonkin verran hajontaa. Esimerkiksi lähiesimiehen toiminta alaistensa terveyden, työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen ja työhön sitoutumisen suhteen keräsi lähes tai täysin saman verran mielipiteitä jonkin verran väittämää tukevasti kuin jonkin verran vastaan. Näissä väittämässä oli myös kaikissa saman verran vastaajia, jotka olivat täysin eri mieltä ($n = 2$) kuin heitä, jotka olivat täysin samaa mieltä ($n = 4$). Vastausten hajonta voi johtua eri alaisten yksilöllisistä tilanteista sekä tarpeista ja eri lähiesimies-

ten kyvystä vastata näihin. Tätä ajatusta voi tukea edellisen teeman väittämässä yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta esiintyneellä hajonnalla. Alaisten erilaisiin tarpeisiin voivat vaikuttaa esimerkiksi elämäntilanne, yksilölliset odotukset työltä tai kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksista työtä kohtaan. Tarpeiden toteutuminen vaikuttaa työhyvinvointia parantavasti, kun taas lähiesimieheltä saadun huolenpidon ja tuen puute negatiivisesti. (Ervasti 2018, 86–87.) Enemmistöllä vastaajista oli kuitenkin vähintään jonkin verran positiivinen kokemus, että lähiesimies pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään työpaikan ympäristöä ja ilmapiiriä ja sitä kautta vaikuttamaan alaisten työhyvinvointiin.

Osaamisen johtamisen teemassa lähiesimiestyöstä muodostui heikoin arvio ja yleisesti vastaajat olivat pääosin vähintään jonkin verran eri mieltä väittämien suhteen. Osaamisen johtamisen teemassa korostuivat myös täysin eri mieltä olevat vastaajat, mikä näkyi joidenkin väittämien kohdalla huomattavan alhaisina arvioina osaamisen johtamisen toteutumisessa. Osaamisen johtamisen tutkimustulos on linjassa syksyllä 2020 julkaistun Kunta10-tutkimuksen kanssa, jossa päätoimiset ensihoitajat arvioivat valmentavan johtamisen teemaan kuuluvien asioiden toteutuvan heikosti (Työterveyslaitos 2020). Lähiesimiehen ensihoitoympäristön tuntemuksessa ja ymmärtämisessä vastauksissa oli vielä hajontaa tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden suhteen puolin ja toisin mutta ammatillisessa läsnäolossa ja tukemisessa, tavoitteiden asettamisessa, palautteen annossa, itsensä kehittämisessä ja urakehityksen avustamisessa ilmeni huomattavasti tyytymättömyyttä. Täysin eri mieltä väittämien kanssa olevien joukko korostuikin näissä kysymyksissä. Enemmistö vastaajista kuitenkin koki vähintään jonkin verran, että lähiesimies arvostaa heidän osaamistaan, vaikkei välttämättä pystykään tarjoamaan parasta mahdollista tukea muuten ensihoitotyöhön ja ammatillisuuteen liittyvissä seikoissa. Tutkimuksen perusteella jatkoa ajatellen tämä teema tarvitsisi suurinta panostusta ja kehittämistä, jos halutaan ylläpitää ja parantaa ensihoitajien osaamisen tasoa. Osaamisen johtamista pidetään kuitenkin yleisesti henkilöstöjohtamisen ja lähiesimiestyön yhtenä keskeisimmistä osa-alueista. Ilman toimivaa osaamisen johtamista henkilöstön kehittäminen, uuden oppiminen ja vanhan tiedon vaaliminen ei onnistu. Lisäksi jos osaamisen johtaminen ei toteudu toivotulla tavalla, ei myöskään pystytä arvioimaan riittävästi henkilöstön kykyä suoriutua tehtävistään. (Viitala 2002, 15–16, 185–186; Viitala 2009, 170–173, 182–183.)

Lähiesimiehen kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja pidettiin yleisesti vähintään melko hyvinä. Valtaosa piti lähiesimiehen vuorovaikutuksellisuutta ja kommunikaatiota jonkin verran tai täysin selkeänä, avoimena ja riittävänä. Tätä voidaan pitää hyvänä asiana sisäisen viestinnän ollessa keskeisenä tekijänä työilmapiirin luomisessa, jolla on taas oma vaikutuksensa alaisten asenteisiin ja motivaatioon heijastuen lopulta työntekoon (Kauhanen 2010, 174). Hajontaa oli kuitenkin selvästi siinä, keskusteleeko lähiesimies riittävästi ensihoitajien kanssa heidän työhönsä vaikuttavista päätöksistä ja muutoksista. Saman verran vastaajia (n = 8) oli tästä täysin samaa mieltä kuin täysin eri mieltä ja väliin muodostui myös hajontaa. Lähiesimiehen alaisiltaan mielipiteiden kysymisessä ja huomioimisessa vastauksissa ilmeni myös hajontaa enemmistön vastauksista painottuessa kuitenkin positiivisen puolelle. Hajonnat väittämässä voivat johtua aiemmin mainituista eri alaisten yksilöllisistä tilanteista, tarpeista ja kokemuksista näiden toteutumisesta (Ervasti 2018, 86–87).

Haastavien esimiestilanteiden ratkomiseen oltiin väittämien perusteella yleisesti jonkin verran tyytyväisiä. Väittämien vastauksissa painottuivat ”En osaa sanoa” -vastaukset. Mahdollisesti lähiesimiehen kanssa ei olla jouduttu selvittämään esimerkiksi ristiriitoja ja konflikteja tai sitten näiden tilanteiden selvittämisestä huolimatta asiasta ei ole syystä tai toisesta muodostunut vastaajille selvyyttä. Yleisesti teeman kaikissa väittämässä oli hajontaa samaa ja eri mieltä olevien vastaajien kesken. Tämä näkyi selvimmän arvioidessa lähiesimiehen kykyä hoitaa haastavia esimiestilanteita yksilöllisesti. Hajonta saattaa johtua siitä, että ristiriitojen, konfliktien ja muiden yleensä ikäväksi koettujen tilanteiden selvittämisessä haasteeksi voi muodostua lähiesimiehen tasapainoilu eri alaisten ja organisaation erilaisten odotusten ja vaatimusten välillä. Tämän vuoksi eri henkilöille voi jäädä hyvinkin erilaisia kokemuksia asian selvittämisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta tilanteen jälkeen. (Nikkola & Salminen 2012, 30–32; Zydziunaite 2015, 29, 78.) Enemmistö oli kuitenkin vähintään jonkin verran samaa mieltä, että lähiesimies ymmärtää miten näiden tilanteiden hoitaminen vaikuttaa eri tavoin eri osallisiin. Enemmistö pystyi myös luottamaan ainakin jonkin verran lähiesimieheensä haastavissa esimiestilanteissa ja koki, että lähiesimies on tilanteissa avoin, rehellinen ja esimerkiksi johtava.

Tiedolla johtamisen teeman tulokset näyttäytyvät samankaltaisesti haastavien esimiestilanteiden johtamisen teeman kanssa. Teemassa on huomionarvoista lukuihin laskettujen vastausten pieni määrä enemmistön vastaajista valitessa ”En osaa sanoa”. Kuten edellisessä teemassa, tässäkin voi olla mahdollisuutena, ettei lähiesimies joko tuo millään tavoin esiin päätöksenteon tukena käytettävää tietoa alaisilleen tai esiin tuomisesta huolimatta vastaajat eivät osaa tai halua tätä arvioida. Osalla työntekijöistä voi olla myös kokemus, ettei lähiesimiehen päätöksenteko toteudu tietoperusteisesti, sillä kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies itse pyrki arvioimaan omia johtamistapojaan objektiivisuudella tietoon perustuen. Marginaalinen enemmistö arvioi lähiesimiehen käyttävän ainakin jonkin verran tutkittua tietoa päätöksensä tukena. Hieman isompi joukko koki vähintään jonkin verran lähiesimiehen pyrkivän tarkastelemaan päätöksiä tehdessään erilaisia vaihtoehtoja parhaimman mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Johtamisen perusteena olevien päätöksien tulisi kuitenkin lopulta pohjautua objektiivisuuteen ja tietoon. Tietoon perustuen lähiesimiehet pystyisivät myös itse arvioimaan johtamiskäytäntöjen toteutumista. (Simonen 2012, 39–40.) Teeman tulosten perusteella lähiesimiesten tulisikin mahdollisesti pohtia enemmän mihin päätöksenteko perustuu ja toisaalta tuoda tätä avoimemmin ilmi myös alaisilleen.

Asteikollisten kysymysten lopussa kysyttiin vielä yleistä tyytyväisyyttä omaan lähiesimieheen ja työympäristöön. Enemmistö vastaajista oli lopulta yleisesti vähintään jonkin verran tyytyväisiä lähiesimieheensä ja vielä selvempi enemmistö myös työympäristöönsä. Lähiesimiestyöhön ja työympäristöön liittyvää yleistä tyytyväisyyttä voidaan pitää hyvänä asiana sekä työnantajan että työntekijöiden kannalta. Tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, jolloin myös heidän työpanoksensa on suurempi, joustavuus kasvaa ja kynnys työpaikan vaihtamiseen nousee. Tämä voi heijastua positiivisesti myös ensihoitotoiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen. Toisaalta jos tyytyväisistä alaisista ei pidetä riittävästi huolta ja työ ei enää vastaa heidän odotuksiaan, alkavat myös työhön liittyvät negatiiviset seuraukset lisääntyä minkä seurauksena esimerkiksi työntekijöiden siirtyminen muualle voi kasvaa. Lähiesimiehillä on tärkeä rooli tässä henkilöstöön liittyvien toimintojen onnistumisessa ja kehittämisessä. (Viitala 2009, 85–88, 266.)

Avoimissa kysymyksissä nykyhetkeä arvioidessa korostui vaihtelevuus eri lähiesimiesten kyvyissä ja haluissa ymmärtää ensihoitoalaa, -työtä ja ensihoitajia koskevia asioita. Vuorovaikutukseen liittyvät asiat ilmenivät samoin tavoin ja esimerkiksi työstä saatu palaute ja kehityskeskustelut koettiin riittämättöminä ja haasteellisina. Lähiesimiehen ei koettu olevan riittävästi tukena päivittäistyössä ja tältä koettiin puuttuvan ensihoidon ammatillinen pätevyys. Yleisesti lähiesimiestyön toteuttamisessa koettiin olevan runsaasti kehitettävää ja tulevaisuutta varten ensihoitajilla olikin runsaasti toiveita lähiesimiestyön uudelleen organisoinnin suhteen. Lähiesimiehellä haluttiin olevan enemmän ymmärrystä edellä mainituista ensihoitoon liittyvistä asioista. Hänen toivottiin olevan ammatillisesti pätevä ja osallistuvan päivittäiseen ensihoitotyöhön. Samalla vuorovaikutuksen toivottiin lisääntyvän. Lähiesimiehellä toivottiin huolenpitoa työhyvinvoinnin ja jaksamisen suhteen. Avoimien kysymysten perusteella lähiesimiestyön toteuttamisessa ilmeni huomattavasti kehitettävää. Voisikin olla järkevää pohtia kehittämisen tavoitteita ja keinoja näiden saavuttamiseksi, jotta lähiesimiestyö toteutuisi kestäväällä ja vastuullisella tavalla ja päätoimiset ensihoitajat pystyisivät kokemaan lähiesimiestyön toteutumisen tasa-arvoiseksi ja osaamistaan sekä työhyvinvointiaan edistäväksi. Vastuullisesti toimivan organisaation työntekijät voivat luottaa siihen, että hoitaessaan työnsä itse parhaan kykynsä mukaan, myös organisaatio hoitaa asioita työntekijöiden parhaaksi ja tässä lähiesimiestyö on tärkeänä tekijänä. Työnantajan vastuulla on hyvän johtamisen toteutuminen. (Viitala 2009, 322, 328–330.)

Vaikka kaikista väittämistäkin esiintyi noin kolmessa neljästä täysin eri mieltä olevia, suuri joukko vastaajista oli kuitenkin keskimäärin ainakin jonkin verran tyytyväisiä noin puolissa kaikista väittämistä. Lisäksi yleisesti vähintään jonkin verran tyytyväisten osuus kasvoi suhteessa tyytymättömiin jos ”En osaa sanoa” -vastauksia ei laskettu mukaan. Tämän vuoksi voidaankin pitää hieman ristiriitaisena, että vapaasti kirjoitetussa tekstissä ilmeni kuitenkin huomattavasti enemmän tyytymättömyyttä ja negatiivisia kokemuksia lähiesimiestyön toteutumisesta asteikollisiin väittämiin verraten. Tähän saattaa vaikuttaa osittain se, että positiivisessa muodossa esitettyjen väittämien jälkeiset vapaaehtoiset avoimet kysymykset esitettiin neutraaleina. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin ja kertoa, mitä heillä on todella mielessään monivalintakysymysten sitoessa heidät tiettyihin valmi-

siin vastausvaihtoehtoihin. Toisaalta avoimista kysymyksistä saatu tutkimusaineisto voi olla kirjavampaa, minkä vuoksi tämän analysointikin voi olla haastavampaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 201–202.) Joka tapauksessa valtaosaa vapaasti kirjoitetusta tekstistä leimasi jonkinasteinen negatiivisuus ja pettymys lähesimiestyöhön, toisin kuin Likert-asteikollisissa väittämässä, joissa ainoastaan osaamisen johtamisen teema nousi selkeästi esille negatiivisessa valossa.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteelliselle tutkimukselle on asetettu tiettyjä standardeja, jotta tutkimus olisi luotettava ja eettisesti tehty huomioiden hyvän tieteellisen käytännön. Tutkimusta tulee tehdä objektiivisesti, puolueettomasti ja rehellisesti. Koko tutkimusprosessin tulee olla avoin ja tätä tulee voida tarkastella julkisesti, kriittisesti ja liikaa yleistämättä. Samat vaatimukset koskevat myös tutkimuksesta saatujen tietojen esittämistä ja tarkastelua. Tutkimusta tehdessä ja tuloksia esittäessä tulee olla järjestelmällinen ja tutkimuksessa oleva tieto tulee esittää mahdollisimman ymmärrettävästi. Tutkimuksen tekijän itsensä sekä muiden tutkijoiden aiemmin tekemä työ tulee huomioida ja ilmoittaa eikä tässä saa käyttää plagiointia. Tutkimuksen tekijän itsensä tulee määritellä ja selvittää oma asemansa, vastuut, velvollisuudet sekä tutkimuksen julkaisuun ja avoimuuteen liittyvät seikat kirjallisesti ennen tutkimuksen tekoa. Mahdolliset sidonnaisuudet tulee ilmoittaa tutkimusraportissa. Tutkimus tulee esitellä ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista. Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja osallistujille tulee selvittää riittävät tiedot tutkimuksesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 21–27; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 172–180, 190–191.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä otoksen edustessa perusjoukkoa ja kun mittauksessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Tutkimuksen kvalitatiivisen osan luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa täysin yksiselitteisiä ohjeita. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta haasteena voidaan pitää sitä, ettei tätä voi koskaan pitää täysin objektiivisena koska vastauksien analysointiin liittyy aina tutkijan omaa tulkintaa ja havainnointia, johon tutkijan oma asema saattaa myös vaikuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135–141; Vilka 2007, 152–154.)

Tätä opinnäytetyötä tehdessä on pyritty noudattamaan yleisesti tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja sekä hyvää tieteellistä ja eettistä käytäntöä huomioiden rehellisyys, tarkkuus, huolellisuus ja avoimuus. Opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti ja pyritty tekemään suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti. Opinnäytetyöprosessin kulku on kirjoitettu avoimesti. Opinnäytetyön tekijällä itsellään on ollut mielenkiintoa ja perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen. Alun perin suullinen tutkimuslupa on varmistettu kirjallisesti opinnäytetyön tilaajan kanssa opinnäytetyöprosessin alkutaipaleella.

Tiedonhankinnassa on pyritty käyttämään tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonkeruumenetelmiä sekä tutkimus- ja arviointitapoja. Opinnäytetyössä on käytetty ainoastaan relevantteja lähteitä ja kunnioitettu muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia mainiten heidät lähteissä. Muiden tutkimuksia ja töitä ei ole plagioitu, kuten ei myöskään omaa tekstiä. Kysymykset ja aihepiirit tutkittavasta aiheesta ovat muodostuneet terveystieteen henkilöstöjohtamista ja lähiesimiestyötä käsittelevän kirjallisuuskatsauksen perusteella eikä opinnäytetyön tekijä ole näitä itse keksinyt. Kirjallisuuskatsausta varten on suoritettu testihaut ja käytettävät hakusanat käänöksineen sekä rajaukset on pohdittu tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 21–27.) Kirjallisuuskatsauksen haasteena on ollut julkaisujen keskittyminen puhtaasti ensihoitoalan sijaan yleisesti terveystieteen eri sektoreiden lähiesimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Lisähaasteena voidaan tämän sovellettavuuden suhteen myös pitää, että osalla päätoimisten ensihoitajien lähiesimiehinä toimivista henkilöstä ei ole välttämättä minkäänlaista terveystieteen koulutusta, vaan pelastusalan koulutus.

Kyselytutkimus on esitestauksen perusteella todettu ja muokattu päteväksi. Esitestaajat ovat työskennelleet ensihoidossa eri puolilla Suomea ja heistä kukaan ei ole tietävästi työskennellyt Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen palveluksessa. Opinnäytetyön kyselytutkimukseen osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen ja anonymiteettiin, jonka vuoksi osallistujilla on ollut mahdollisuus vastata kyselyyn avoimesti ja rehellisesti. Tutkimus on toteutettu talvella 2021 joululomakauden jälkeen osallistujamäärän maksimoimiseksi. Osallistujille on kerrottu tutkimuksen toteuttamisesta ja heillä on ollut mahdollisuus

pyytää lisätietoja opinnäytetyön tekijältä. Tutkimuksen vastausprosenttia voidaan pitää riittävänä ja vastaajajoukkoa edustavana tuloksien analysoinnin ja päätelmien tekemisen kannalta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haasteellisena voidaan kuitenkin pitää lähtökohtaisesti perusjoukon pientä kokoa, minkä vuoksi myös vastaajajoukon pienuus voi tuoda epävarmuutta tuloksiin. Perusjoukkoa tarkasteltaessa vastaajajoukon luotettavuutta olisi lisännyt, jos vastauksia olisi tullut enemmän pidempään pelastuslaitoksella työskennelleiltä henkilöiltä. (Tilastokeskus 2021.) Tutkimusaineisto on pidetty salassa eikä sitä ole päässyt näkemään kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä itse. Materiaali on hävitetty heti opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimustulosten julkaisu ja tarkastelu on pyritty toteuttamaan avoimesti ja objektiivisesti huomioiden yleisesti tunnistetut haasteet kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa. Tutkimustuloksia ei ole yleistetty kriittittävästi eikä myöskään kaunisteltu tai sepitetty.

Opinnäytetyön tekijällä on itsellään sidonnaisuus tutkittavaan aiheeseen ja opinnäytetyön tilaajaan tekijän työskennellessä itse päätoimisena ensihoitajana Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Sidonnaisuus on ollut tutkimukseen osallistuvien tiedossa, eikä sitä ole pyritty millään tavoin peittämään. Opinnäytetyön tekijä ei ole itse vastannut kyselytutkimukseen tai antanut työnantajan vaikuttaa tässä esitettäviin kysymyksiin, näistä saatuihin tuloksiin ja tulosten raportointiin. Opinnäytetyön tekijä ei ole saanut tilaajalta minkäänlaista rahoitusta opinnäytetyötä varten. Sidonnaisuudestaan huolimatta opinnäytetyön tekijä on toteuttanut työn ja raportoinut tulokset objektiivisesti hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen parhaan osaamisensa mukaisesti.

8.3 Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen perusteella ensihoidon lähiesimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvien artikkelien löytymättömyys toisaalta alleviivaa sekä aiheeseen liittyvää tutkimusaukkoa että tämän opinnäytetyön tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan päätellä, että ensihoitajien lähiesimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi tieteelliselle tutkimukselle aiheesta on suuri tarve. Aiheesta kaivattaisiinkin monipuolisesti sekä kotimaista että kansainvälistä lisätutkimusta. Tähän tutkimukselliseen

tarpeeseen pystytäänkin ainakin Suomessa jatkossa varmasti myötävaikuttamaan ensihoitajien jatkokouluttaessa itseään eri ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa.

Kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää sikäli hieman ristiriitaisina, että kvantitatiivisen aineiston perusteella kokemukset lähiesimiestyön toteutumisesta voidaan tulkita painottuvan jonkin verran positiivisemmiksi, kun taas kvalitatiivisen aineiston perusteella kokemukset näyttävät selvästi negatiivisempina jättäen tulevaisuudelle paljon kehittämisen varaa. Kvantitatiivisen osan arviointiin vaikuttaa tosin myös se, halutaanko tuloksia tarkastellessa antaa enemmän painoarvoa mediaaneille vai keskiarvoille. Lukuja ja tilastoja tarkasteltaessa nämä voivat aina näyttää hieman erilaiselta riippuen kenen näkökulmasta tai puolesta tutkimustuloksia halutaan tulkita. Toisaalta tarkasteluvasta huolimatta kvantitatiivisestakin aineistosta ainoastaan lähiesimiehen johtamistyyliä käsittelevään teemaan oltiin tulosten perusteella jonkin verran tyytyväisiä. Vastaavasti osaamisen johtamisen teema nousi esiin selvällä negatiivisella painotuksella. Muut teemat jäivät näiden kahden välimaastoon.

Tuloksia analysoidessa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen organisaation tulisikin lopulta pohtia, millaista lähiesimiestyötä voidaan pitää riittävän hyvänä ja minkälaista panostusta, toimenpiteitä ja resursseja päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön toteuttamiseen halutaan laittaa. Tämän tutkimuksen perusteella nykyisessä lähiesimiestyössä koetaan olevan lukuisia asioita hyvin, mutta samalla kuitenkin huomattavasti parannettavaa. Lähiesimiestyön toteutuksessa tulisi ainakin aluksi palata perusasioiden ääreen, jotta kaikki työntekijät ylipäättään varmuudella tietäisivät, kuka oma lähiesimies on ja mitä tämän toimenkuvaan kuuluu. Joka tapauksessa päätoimisilla ensihoitajilla on tutkimuksen perusteella selvä tarve sellaiselle omalle lähiesimiehelle, joka on ammatillisesti läsnä tukemassa ja huomioimassa ensihoitajien tarpeita. Jos päätoimisten ensihoitajien lukumäärän ei oleteta olevan ainakaan laskussa, tulisi tähän tarpeeseen jollain tavalla pystyä vastaamaan.

Jatkettaessa nykyisellä lähiesimiestyömallilla jatkotutkimusehdotuksena voidaan ehdottaa päätoimisten ensihoitajien lähiesimiehinä toimivien asemames-tarien omien kokemusten tutkimista päätoimisten ensihoitajien lähiesimies-

työn toteutumisesta. Asemamestareiden kokemuksista voitaisiin selvittää tästäkin tutkimuksesta esiin nousseita teemoja, kuten esimerkiksi asemamestarien omaa motivaatiota toimia päätoimisten ensihoitajien lähiesimiehinä, miten he kokevat itse pärjäävänsä tässä toimessa, kokevatko he oman kompetenssinsa riittäväksi ja saavatko he omilta esimiehiltään riittävästi tukea. Jos nykyiseen lähiesimiestyömalliin tehdään muutoksia, tulisi muutosten tekemisen jälkeen arvioida ensihoitajien kokemuksia uudelleen toiminnan jalostamiseksi. Mahdollisten jatkotutkimusten luotettavuuden lisäämisen kannalta olisi parempi, jos tutkimuksen suorittaisi joku pelastuslaitoksen ulkopuolinen henkilö tai instanssi, jolla ei ole sidonnaisuutta tutkittavaan aiheeseen.

LÄHTEET

- Ervasti, T.-M. 2018. Elämänkulutietoisen ikäjohtamisen vaikutus terveystieteen eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf> [viitattu 25.11.2020].
- Gifford, W. A., Squires, J. E., Angus, D. E., Ashley, L. A., Brosseau, L., Craik, J. M., Domecq, M.-C., Egan, M., Holyoke, P., Juergensen, L., Wallin, L., Wazni, L. & Grahani, I. D. 2018. Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: a systematic review. *Implementation Science* 13. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-018-0817-7> [viitattu 27.11.2020].
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.11.2020].
- Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2019. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ensihoidon palvelutasopäätös vuodelle 2020.
- Helsingin kaupungin pelastuslaitos. 2019. Toimintakertomus 2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.hel.fi/static/liitteet/pela/pel-toiminta_2018_netti.pdf [viitattu 8.1.2020].
- Helsingin kaupungin pelastuslaitos. 2021. Helsingin alueen pelastustoimen palvelutasopäätös 2021-2024. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/Kymp/Pela/helsinginalueenpelastustoimenpalvelutasopaatos20212024korjattu.pdf> [viitattu 25.1.2021].
- Helsingin kaupunki s.a. Pelastuslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hel.fi/pela/fi> [viitattu 7.1.2020].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvönen, V. 2020. Palopäällikkö. Haastattelu. 14.10.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.11.2020].
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Korhonen, M. 2020. Ensihoitomestari. Haastattelu. 31.10.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.

Kortelainen, T. 2020. Asemamestari vs. Haastattelu. 30.1.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.

Luukkonen, J. 2018. Matkalla maakunnallisiin sosiaali- ja terveystalouteihin. Tutkimus maakunnallisten sosiaali- ja terveystaloutenkuntayhtymien syntyprosessista. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103792/978-952-03-0789-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.11.2020].

Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S. & Booth, A. 2010. Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment* 51, 1–334. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hta/hta14510/#/abstract> [viitattu 27.11.2020].

Pesonen, T. 2020. Henkilöstöpäällikkö. Haastattelu. 31.8.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.

Pitkänen, J. 2020. Pelastuskomentaja. Haastattelu. 6.11.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.

Porthan, K. 2020. Ensihoitopäällikkö. Haastattelu. 29.10.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.

Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66852/978-951-44-8667-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.11.2020].

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 24.8.2017/585.

Stetler, C. B., Ritchie, J. A., Rycroft-Malone, J. & Charns, M. P. 2014. Leadership for Evidence-Based Practice: Strategic and Functional Behaviors for Institutionalizing EBP. *Evidence-Based Nursing* 4, 219–226. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sigmapubs-onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.xamk.fi/doi/10.1111/wvn.12044> [viitattu 27.11.2020].

Tilastokeskus. 2021. Kysy tilastoista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/tilastokirjasto/info.html> [viitattu 18.2.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Työterveyslaitos. 2020. Kunta10-tutkimus. Työyksikköraportit: Yhdistelyt. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://kunta10.fi/kunta10/study/d/?2020=1102020301,1102020401,1102020501,1102020601,1102020701,1102020801&studyname_2020=.& [viitattu 16.2.2021].
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf> [viitattu 26.11.2020].
- Vierikko, J. 2020. Ensihoitomestari. Haastattelu 16.5.2020. Helsingin kaupungin pelastuslaitos.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf [viitattu 14.2.2021].
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Zydzianaite, V. 2015. Leadership Styles in Ethical Dilemmas. Reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97177/978-951-44-9844-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.11.2020].

Hei!

Opiskelen ensihoidon kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (Xamk). Tutkin opinnäytetyössäni Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelevien päätoimisten ensihoitajien kokemuksia ja tulevaisuuden toiveita pelastuslaitoksen lähiesimiestyöstä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tarvittavaa tietoa päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön tukemista ja kehittämistä varten.

Opinnäytetyön aineisto kerätään Webropol-ohjelman avulla ja vastaamaan pääset tämän linkin kautta: <https://link.webpolsurveys.com/S/26F41D09CEA6F924>

Tutkimuksen alussa kysytään monivalintana vastaajan taustatietoja, jonka jälkeen tutkimuksessa on Likert-asteikkoon perustuvia väittämiä. Tutkimuksen lopussa on kaksi avointa kysymystä koskien lähiesimiestyön nykytilaa ja toiveita tämän kehittämisestä. Vapaasti kirjoitetusta tekstistä voidaan poimia suoria lainauksia opinnäytetyöhön.

Tutkimus toteutetaan anonymisti eikä tutkimuksesta kerätä minkäänlaista henkilökisteriä. Ainoastaan opinnäytetyön tekijä pääsee käsiksi aineistoon ja tulokset hävitetään välittömästi Webropol-ohjelmasta opinnäytetyön valmistuttua keväällä 2021.

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelevien päätoimisten ensihoitajien pienen lukumäärän vuoksi toivon teiltä runsasta osallistumista kyselyyn mahdollisimman kattavan tutkimusaineiston keräämiseksi. Kysely on auki 14.1. - 29.1.2021.

Aktiivisuudestanne jo etukäteen kiittäen,
Matias Lankinen

Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyö - kyselytutkimuslomake

PERUSTIETOJEN KARTOITUS (MONIVALINTA)

1. SUKUPUOLI:

Mies

Nainen

En halua kertoa

2. IKÄ:

20-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta

Yli 50 vuotta

En halua kertoa

3. TYÖKOKEMUS:

Alle vuosi

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

Yli 15 vuotta

En halua kertoa

4. TYÖKOKEMUS HELSINGIN KAUPUNGIN PELASTUSLAITOKSELLE:

Alle vuosi

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

Yli 15 vuotta

En halua kertoa

KYSELY (LIKERT-ASTEIKKON PERUSTUVAT KYSYMYKSET)

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jonkin verran eri mieltä
- 3 Jonkin verran samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- 0 En osaa sanoa

YLEINEN:

- 1. Tiedän, kuka on lähiesimieheni.
- 2. Tiedän, mitä lähiesimieheni toimenkuvaan kuuluu.

LÄHIESIMIEHEN JOHTAMISTYYLI:

- 3. Lähiesimieheni toimii suunnitelmallisesti, selkeästi ja johdonmukaisesti.
- 4. Lähiesimieheni toimii tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti.
- 5. Lähiesimieheni kunnioittaa minua.
- 6. Lähiesimieheni huomioi yksilölliset tarpeeni.
- 7. Lähiesimieheni osaa käyttää erilaisia johtamistyytlejä eri tilanteista ja alaisista riippuen.

TYÖHYVINVOINTI:

- 8. Lähiesimieheni huolehtii työssäjaksamisestani ja työhyvinvoinnistani.
- 9. Lähiesimieheni tukee omalla toiminnallaan terveyttäni.
- 10. Lähiesimieheni tukee omalla toiminnallaan työsitoutuneisuuttani.
- 11. Lähiesimieheni pyrkii kehittämään työympäristöäni ja työilmapiiriä.

OSAAMISEN JOHTAMINEN:

12. Lähiesimieheni tuntee ja ymmärtää ensihoitoalaa ja sen toiminta-ympäristöä.
13. Lähiesimieheni on ammatillisesti läsnä ja tukee minua ensihoitotyössäni.
14. Lähiesimieheni arvostaa osaamistani.
15. Lähiesimieheni asettaa minulle tavoitteita työhöni.
16. Lähiesimieheni antaa minulle palautetta suorituksistani.
17. Lähiesimieheni auttaa minua itseni kehittämisessä ammatillisesti.
18. Lähiesimieheni tukee urakehitystäni.

KOMMUNIKAATIO JA VUOROVAIKUTUS:

19. Lähiesimieheni vuorovaikutus ja kommunikointi on avointa, riittävää ja selkeää.
20. Lähiesimieheni keskustelee kanssani työhöni vaikuttavista päätöksistä tai muutoksista.
21. Lähiesimieheni kysyy ja huomioi mielipiteitäni.

HAASTAVIEN ESIMIESTILANTEIDEN (konfliktit, ristiriidat) RATKOMINEN:

22. Lähiesimieheni osaa johtaa ja tehdä päätöksiä haastavissa esimiestilanteissa (konfliktit, ristiriitojen ratkominen) yksilöllisesti tilanteen tai ongelman mukaan.
23. Voin luottaa lähiesimieheni toimintaan haastavissa esimiestilanteissa.
24. Lähiesimieheni ymmärtää miten haastavien esimiestilanteiden ratkominen vaikuttaa eri tavalla eri osallisiin.
25. Lähiesimieheni on haastavien esimiestilanteiden ratkomisessa esimerkillään johtava, avoin ja rehellinen.

TIEDOLLA JOHTAMINEN:

26. Lähiesimieheni käyttää tutkittua tietoa apuna päätöksissään.
27. Lähiesimieheni pyrkii tarkastelemaan päätöksiä tehdessä eri vaihtoehtoja parhaan mahdollisen ratkaisun tai lopputuloksen saavuttamiseksi.
28. Lähiesimieheni pyrkii arvioimaan omia johtamistapojaan objektiivisesti tietoon perustuen.

LOPUKSI:

29. Olen yleisesti tyytyväinen lähiesimieheeni.

30. Olen yleisesti tyytyväinen työympäristööni.

AVOIMET KYSYMYKSET:

Millaisena koet Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyön toteutumisen tällä hetkellä?

Millä tavoin toivoisit Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyötä kehitettävän tulevaisuudessa?