



# Sairaalahuollon sujuva arki esimiesten näkökulmasta

Emmi Päivärinta

OPINNÄYTETYÖ  
Huhtikuu 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

PÄIVÄRINTA, EMMI:

Sairaalahuollon sujuva arki esimiesten näkökulmasta

Opinnäytetyö 32 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Huhtikuu 2021

---

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin sairaalahuollossa on tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia. Sairaalahuollon vastuualue on laajentunut sairaalan toimintojen muuttuessa. Sen toimintoja on tarkasteltu uudelleen ja isoja kehitystoimenpiteitä on tehty. Sairaalahuollon vastuualueella tehtiin kaksi vuotta sitten kehitysprojekti, joka sai nimekseen ”Sujuva arki”. Projekti tehtiin sairaalahuoltajien näkökulmasta ja siinä annettiin suuntaviivat myös esimiestyöhön.

Tässä työssä keskitytään sairaalahuollon palveluesimiesten näkemyksiin esimiesten oman työn kehittämistä. Sairaalahuollon palveluesimiesten ääni halutaan kuuluviin ja heidät halutaan ottaa mukaan oman työnsä kehittämiseen. Tutkimustyö tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa palveluesimiehiä pyydettiin vastaamaan puolistrukturoituun laadulliseen kyselyyn. Kyselyssä he saivat kirjoittaa omin sanoin vastauksia. Tutkimuksen toisessa vaiheessa palveluesimiehille pidettiin yhteinen ryhmähaastattelu. Haastattelun tarkoituksena oli löytää yhtenäisiä linjoja tärkeimmille palveluesimiesten oman työn kehittämisen kohteille.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että sairaalahuollon palveluesimiehillä oli selkeät näkemykset omasta työstään ja työn kehityskohteista. Haastattelussa palveluesimiehet valitsivat tärkeimmiksi kehityskohteiksi henkilöstöjohtamisen ja asiakasyhteistyön. Henkilöstöjohtamisessa toivottiin palveluesimiehiltä yhtenäisiä toimintatapoja ja selkeää johtamista. Esille nousi huoli, miten alalle saadaan motivoituneita uusia työntekijöitä vanhempien sairaalahuoltajien jäädessä eläkkeelle seuraavien vuosien aikana. Asiakasyhteistyössä toivottiin säännöllisiä yhteistyötapoita ja avointa keskustelua osapuolten välillä.

Sairaalahuollon palveluesimiehet olivat sitoutuneita työhönsä ja valmiit kehittämään sitä. Uudistukset koettiin hyvänä asiana. Asiakasyhteistyötä oli lähdetty aktiivisesti kehittämään. Yhteistyötä hoitapuolen kanssa oli tiivistetty ja sitä kehitetään yhä toimivampaan suuntaan.

---

Avainsanat: esimiestyö, oman työn kehittäminen, sairaalasiivous

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

PÄIVÄRINTA, EMMI:

The Smooth Running of Cleaning Services from the Perspective of Service Managers

Bachelor's thesis 32 pages, appendices 3 pages  
April 2019

---

Major changes have taken place in the cleaning services of the Pirkanmaa Hospital District in recent years. The area of responsibility for hospital cleaning services has expanded hospital operations have changed. Its functions have been reviewed and major development measures have been taken. Two years ago, a development project was carried out in the area of responsibility of cleaning services, which was called "Sujuva arki". The project was done from the perspective of service-oriented hospital cleaners and provided guidelines for supervisory work.

This study focuses on the views of hospital cleaning service managers on the development of their own work. The aim was for the managers' voice to be heard and that they would be given a change to be involved in the development of their own work. The research was conducted in two parts. In the first phase, service managers were asked to respond to a semi-structured qualitative survey. In the survey, they were asked to write their own answers. In the second phase of the study, a joint group interview was held for service managers. The purpose of the interview was to find common views for the most important areas for the development of service managers' own work.

The study revealed that cleaning service managers had clear views on their own work and its development aims. In the interview, the service managers chose personnel management and customer cooperation as the most important areas for development. Service managers were expected to have uniform operating methods and clear management in personnel management. Concerns were raised about how to attract motivated new workers to the field as older service-oriented hospital cleaners retire in the coming years. Service managers hoped for regular meetings with customers to openly discuss co-operation between the parties.

The cleaning service managers were committed to their work and ready to develop it. The reforms were seen as a good thing. Customer co-operation had been actively developed. Co-operation with the care units had been enhanced and developed.

---

Key words: management, work development, hospital cleaning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ SAIRAALA .....	6
3	ESIMIESTYÖ .....	8
	3.1 Henkilöstöjohtaminen ja resurssien hallinta .....	9
	3.2 Talousjohtaminen.....	10
	3.3 Vertaistyoäskentely .....	12
	3.4 Asiakasyhteistyö .....	12
4	MUUTOSJOHTAMINEN .....	15
5	TUTKIMUSTYÖ .....	17
	5.1 Laadullinen tutkimuskysely .....	18
	5.2 Ryhmähaastattelu .....	19
	5.3 Tulokset .....	20
	5.3.1 Tutkimuskysely.....	20
	5.3.2 Ryhmähaastattelu.....	22
6	POHDINTA .....	25
	LÄHTEET .....	28
	LIITTEET .....	30
	Liite 1. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio .....	30
	Liite 2. Sujuvaa arki esimiehen johdolla .....	31
	Liite 3. Sairaalahuollon esimiestyö, Webropol-kysely .....	32

## 1 JOHDANTO

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin palvelukeskus järjestää sairaanhoitopiirin ja sen yhteistyökumppaneiden tarvitsemat tukipalvelut kustannustehokkaasti. Palvelukeskus tuottaa hoitotoiminnan tarvitsemat puitteet ja tukee siten asiakkaiden onnistumista potilastyössä sekä yhtymähallintoa johtamisessa (TAYS, 2021). (Liite 1.)

Isoin vastuuyksikkö palvelukeskuksessa on sairaala- ja välinehuolto. Sairaalahuollossa työskentelee koko sairaanhoitopiirin alueella n. 550 sairaalahuoltajaa. Sairaalahuollossa on vastuualuejohtajan ja palvelupäällikön lisäksi 10 palveluesimiestä.

Sairaalahuollossa on tapahtunut muutaman viime vuoden aikana isoja muutoksia. Pitkään työsuhteessa olleita esimiehiä on eläköitynyt, uusia rakennuksia on otettu käyttöön, henkilöstön määrä on kasvanut. Nyt on oikea aika tarkastella kriittisesti myös esimiesten toimintaa.

Sairaalahuollon toimintaa on kehitetty viime vuosina voimakkaasti. Toimintaa on nykyaikaistettu ja toimintatapoja yhtenäistetty. Sairaalahuoltoon on tehty muutamia opinnäytetöitä ja kehittämisprojekteja. Opinnäytetyöt on tehty sairaalahuoltajien näkökulmasta. Samoin suurin osan kehittämisprojekteista on koskenut sairaalahuoltajien työtä. Kehittämisprojekteja ei ole kohdennettu suoraan esimiestyöhön. Toki nämä kehitysprojektit ovat koskeneet myös esimiehiä, mutta vain välillisesti.

Sairaalahuoltoon tehtiin iso kehitysprojekti pari vuotta sitten, Sujuva arki. (Liite 2.) Sujuva arki -projekti antoi viitekehykset esimiesten toimintaan. Työpajoissa käytiin sairaalahuoltajien ja esimiesten kesken pelisääntöjä ja suuntaviivoja arjen sujuvoittamiseen.

Tässä opinnäytetyössä lähdetään liikkeelle esimiesten omasta näkökulmasta, siitä miten esimiehet itse kokevat oman työnsä, ja mitä siinä olisi heidän omasta mielestään tärkeintä kehittää.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ SAIRAALA

Sairaalaympäristöllä tarkoitetaan kaikkia tiloja, pintoja, huonekaluja, välineitä, jopa eläimiä, joita sairaalan sisällä on (lukuun ottamatta ihmisiä) (Lahtinen, 2015, 6.) Sairaalaympäristö koostuu erilaisista toisiaan tukevista toiminnosta, joiden keskiössä on potilas. Kaikilla sairaalan toimilla pyritään takaamaan mahdollisimman laadukas potilashoito.

Terveystaloksissa siivoustehtäviä tekevät tavallisesti joko laitoshuoltajat, sairaala-apulaiset, sairaalahuoltajat tai laitospulaiset (Reunanen, 2007, 244.) Tampereen yliopistollisessa sairaalassa siivoustehtäviä hoitavat sairaalahuoltajat. Työ on yleensä vuorotyötä, koska tilat ovat käytössä joko kaikkina viikonpäivinä ympäri vuorokauden tai aamuvarhaisesta iltamyöhään. Laitoksen luonteesta riippuen niissä voi olla hyvinkin erilaisia tiloja, esimerkiksi odotustiloja, potilashuoneita pesutiloineen, toimenpide- ja leikkaustiloja, laboratorio- ja röntgentiloja sekä tavanomaisia toimistoja, arkistoja ja varastoja (Reunanen, 2007, 244). Sairaala-apulaisen työpäivä on usein rytmitetty laitoksen muun toiminnan mukaan esimerkiksi siivous- ja ns. keittiövuoroon. Puhdistustehtävien lisäksi sairaala- tai laitospulaiset huolehtivat tilojen viihtyisyydestä, pintojen suojauksesta, ja hoidosta sekä erilaisista avustavista tehtävistä (Reunanen, 2007, 246). Siivouksen ja ateriapalvelujen ohella sairaala-apulaiset osallistuvat myös potilaiden vuodehuoltoon ja erilaisiin asiakaspalvelutehtäviin ja avustamiseen. Tästä syystä he myös työskentelevät tiiviisti yhteistyössä hoitohenkilökunnan kanssa ja ovat velvollisia tietämään kunkin asiakkaan hoidolliset erityispiirteet (Reunanen, 2007, 246).

Tilojen puhtaustavoitteet on määritelty kyseisen tilan käyttötarkoituksen ja niissä esiintyvien hygieniariskien mukaan. Pääsääntöisesti potilashuoneet siivotaan kerran päivässä, mutta toimenpidetilat voidaan puhdistaa käyttöasteesta ja hoidollisista menetelmistä riippuen useamminkin. Hyvän aseptiikan, käsihygienian ja työtapahygienian ohella sairaalakohteissa siivouksen ammattilaiselta edellytetään myös hyvää työmenetelmien hallintaa. Siivouksen painopiste on näkyvän lian poistamisen ohella poistaa kosketuspinnolta tartuntaa aiheuttavat mikrobit – näkymätön lika (Reunanen, 2007, 244).

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on 23 kunnan omistama kuntayhtymä. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri tuottaa vaativan erikoissairaanhoidon ja kehitysvammahuollon palveluja ja luo edellytyksiä terveystieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle. Toiminta perustuu eettisiin periaatteisiin, joita ovat hyvä hoito, ihmisen kunnioittaminen, osaamisen arvostaminen ja vastuullisuus. Työ on kiteytetty tunnukseen Elämän tähden. (TAYS, 2020). Pirkanmaan sairaanhoitopiiri työllistää yli 9000 ihmistä.

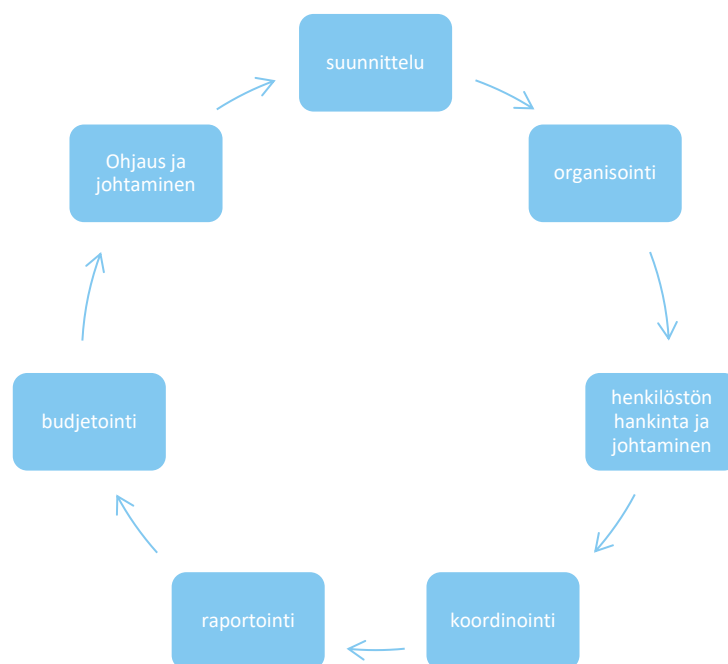
Palvelukeskus järjestää sairaanhoitopiirin ja sen yhteistyökumppaneiden tarvitsemat tukipalvelut kustannustehokkaasti. Palvelukeskus tuottaa hoitotoiminnan tarvitsemat puitteet ja tukee siten asiakkaiden onnistumista potilastyössä sekä yhtymähallintoa johtamisessa. Palvelukeskukseen kuuluu kuusi vastuualueita, joilla työskentelee noin 900 ammattilaista. Toimialan vahva osaaminen takaa asiakkaille laadukkaat, oikea-aikaiset, sujuvat ja virheettömät tukipalvelut, turvallisuus varmistettuna (TAYS, 2020).

Sairaalahuolto on isoin yksittäinen vastuuyksikkö Pirkanmaan sairaanhoitopiirin palvelukeskuksessa. Sairaalahuollossa työskentelee n. 550 henkilöä. Sairaalahuollon palvelut pitävät sisällään mm. puhtaanapidon, vuodehuollon, osastojen potilasruokailuun liittyvät tehtävät sekä potilaskuljettamisen. Työtä tehdään kolmessa vuorossa Taysin, Pitkäniemen, Valkeakosken sekä Hatanpään yksiköissä (TAYS, 2020).

### 3 ESIMIESTYÖ

Esimestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Johtamistilanteessa on kolme tekijää: vaikuttaja, vaikutettavat ja työyhteisön tavoitteet. (Hyppänen, 2007, 7). Yksittäiset työntekijät tarkastelevat työpaikan asioita melko suppeasta näkökulmasta ja ennen kaikkea omista henkilökohtaisista näkökulmistaan. Esimiehen on kyettävä nousemaan ensinnäkin johtamansa ryhmän ja toiseksi omien henkilökohtaisten tarpeiden yläpuolelle ja pystyttävä tarkastelemaan toimintaa yrityksen päämäärän kannalta (Järvinen, 2005, 22). Olen omassa työssäni huomannut, että ei riitä, että esimies on ammattitaitoinen, vaan esimiehen täytyy olla kiinnostunut oman yksikkönsä johtamisesta ja henkilöstöstä. Ilman kiinnostusta ei voi onnistua työssään tai kehittää omaa työtään.

Esimestehtävissä on kokonaisuuden ja onnistumisen kannalta tärkeää hallita kokonaisuuksia. Esimiehen tehtävänkuvauksesta löytyy monia erilaisia luokitteluja ja jaotteluja. Yksi käytetyimmistä jaotteluista on amerikkalaisen hallinnon professori Luther Gulickin jo 1930-luvulla luoma jaottelu (Kauhanen, 2018, 41.) Gulick jakaa esimiehen tehtävät seitsemään eri kategoriaan:



KUVIO 1. Esimiehen tehtävät, Luther Gulickin mukaan (Kauhanen, 2018, 41)



Usein ajatellaan, että ei ole mitään yksiselitteistä ohjetta, mikä määrittää esimiehen aseman. Suomessa on seitsemän keskeistä työelämän lakia, jotka määrittävät esimiehen vallan ja vastuun (Kauhanen, 2018, sivu 43.) Kokemukseni mukaan esimiestä ohjaa työssä myös organisaation ohjeistus ja toimintatavat.

TAULUKKO 1. Keskeisimmät lait esimiehen näkökulmasta (Kauhanen, 2018, 43.)

- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työturvallisuuslaki (738/2001)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/2007)
- Työaikalaki (605/1996)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Esimiestyön painopisteet muuttuvat ajan myötä. Yksi esimiehen rooleista, joka ei ole muuttunut, on työnantajan rooli (Hyppänen, 2007, sivu 37.) On tärkeää muistaa, että työyhteisön perustehtävän kirkastaminen on johtamisen päättymätön tehtävä: se ei tule koskaan valmiiksi (Järvinen, 2005, 22.)

### 3.1 Henkilöstöjohtaminen ja resurssien hallinta

Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Osaava henkilöstö on avainasemassa yrityksen menestyksellisen toiminnan takana. Esimiehiltä odotetaan ennen kaikkea hyvää ihmisten johtamista (Lehto, 2017, 7). Työntekijät ovat yrityksen henkistä pääomaa. Henkisen pääoman osa-alueita ovat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, osaaminen ja sosiaalinen pääoma (Hyppänen, 2007, 151). Henkilöstön voimavarojen merkitys on kuntaorganisaatiolle tärkeä, koska palkkamenot muodostavat yli puolet niiden budjetista (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2013, 13.)

Johtajuustutkimusten mukaan tärkeimmät nykyiset kehittämiskohteet ovat nimenomaan ihmisten johtamisen taidoissa. Esimiehen tehtävä on toki luoda toimintaa varten kunnolliset olot ja resurssit, jotta työtehtävät hoituisivat. Hänen on kuitenkin saatava työntekijänsä motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2013, 18).

Toiminnan suunnittelussa esimies ottaa kantaa henkilöstönsä määrään, tarvittavaan osaamiseen, henkilöstökustannuksiin ja liiketoiminnan muihin kuluihin sekä asetettuihin tavoitteisiin ja niiden vaatimiin toimenpiteisiin (Hyppänen, 2007, 72.) Esimiehen tehtäviin kuuluu määritellä työntekijöiden tavoitteita sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu palautteiden antaminen ja puuttuminen väärinkäytöksiin ja alisuoriutumiseen. Esimiehet vastaavat alaistensa työturvallisuudesta ja huolehtivat työhyvinvoinnista. Heidän tehtävään on myös huolehtia työyhteisön pelisääntöjen noudattamisesta. Siihen liittyen he ratkovat työyhteisön ongelmia ja erilaisia ristiriitatilanteita (Lehto, 2017, 7).

### **3.2 Talousjohtaminen**

Osa esimiestyöskentelyä ja johtamista on talousjohtaminen. Esimiehen tulee omassa työssään ymmärtää toiminnan ja talouden yhteydet. Koska yritys on yleensä perustettu ensisijaisesti tuottamaan taloudellista hyvinvointia omistajilleen, ovat muut tehtävät voittoa tavoittelevissa yrityksissä tälle tavoitteelle alisteisia eli viime kädessä keinoja taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi (Nelimo & Uusi-Rauva, 2009, 12). Julkisen organisaation strategiset talouskysymykset ovat erilaisia kuin yritysten. Poliitikot ovat jo tehneet suurimmat linjapäätökset varojen käytöstä. Esimiesten tehtäväksi jää panna toimeen nämä päätökset (Raudasoja & Johansson, 2009, 26).

Esimiehillä on tulosvastuu omasta toiminnastaan. Esimiehen tulosvastuu tarkoittaa sitä, että esimiehen johtamassa toiminnassa tai yksikössä tavoitteeksi asetettujen toiminnallisten tulokset on saavutettava käytettävissä olevilla resursseilla (Raudasoja & Johansson, 2009, 17). Esimiehen ei tarvitse olla taloushallinnon asian-

tuntija, mutta hänen täytyy olla kiinnostunut taloudesta ja osata lukea talousraportteja. Raudusoja ja Johansson luettelevat kirjassaan: Esimies taloudenjohtajana julkishallinnossa, seitsemän kohtaa, jotka jokaisen esimiehenä toimivan tulisi hallita taloudesta. Esimiehen tulee olla tietoinen toiminnan ja talouden yhteydestä toisiinsa ja hänen tulee ymmärtää ja osata kertoa mistä kustannukset muodostuvat ja miten niihin voi vaikuttaa. Toinen osa-alue on talouden kokonaisuus, esimiehen tulee olla tietoinen tuloista ja menoista paitsi omalla alueellaan, sen lisäksi hänen tulee ymmärtää koko organisaation talouden kokonaisuutta. Kolmas asia on talouden käsitteistö, esimiehen tulee tuntea keskeiset termit ja talouskäsitteiden sisällöt. Neljäntenä esimiehen tulee tietää omat taloushallintoon liittyvät tehtävänsä. Ne voivat organisaatiosta toiseen vaihdella laskujen tarkastamisesta suunnitteluun ja raportointiin. Viidentenä esimiehen tulee ymmärtää talouden suunnittelun ja seurannan merkitys ja osata hyödyntää erilaisia suunnitelmia ja raportteja. Kuudentena esimiehen tulee osata toiminnan ja talouden suunnittelu. Viimeinen kohta tässä listassa on se, että esimiehen tulee olla tietoinen talouteen liittyvistä riskeistä (Raudasojä & Johansson, 2009, 16).



KUVIO 2. Mitä esimiehen tulee tehdä talouden johtajana (Raudusojä & Johansson, 2009, 16)

### 3.3 Vertaistyöskentely

Työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella on havaittu olevan yhteys muun muassa työhön sitoutumiseen sekä kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Pirttikoski, 2016, 1.) Esimiestyöskentely on yksinäistä työtä. Pahimmillaan esimies on yksin työntekijöiden ja johdon välissä. Esimiehiltä puuttuu usein työnohjaus ja vertaistuki.

Vertaistyöskentely tarjoaa mahdollisuuden reflektointiin. Tämän lisäksi vertaistuen hyödyt konkretisoituvat yhteisöllisen identiteetin luomisen ja vahvistamisen kautta. Yksilötasolla vertaistuki vahvistaa ryhmään kuulumisen tunnetta, tarjoaa sosiaalista tukea sekä mahdollistaa uuden oppimisen. Vertaistyöskentelyssä vuorovaikutuskumppaneina toimivat jonkin ominaisuuden osalta samassa tilanteessa oleva ryhmä tai yksilö (Stolt, 2012, 34). Parhaimmillaan vertaistyöskentely antaa työhön lisää positiivisia asioita, opettaa uusia näkökulmia ja auttaa jaksamaan työssä. Tiedon ja kokemusten jakaminen verkostoissa on keskeinen osaamisen kehittämisen väline (Liukkonen, 2012, 19.) Vertaistyöskentelyn muotoja ovat mm. mentorointi, työnohjaus, parhaista käytännöistä oppiminen (benchmarking), mallittaminen ja vertaisohjaus (peer coaching). Yksi yhteinen tehtävä eri vertaistyöskentelyn muodoilla on hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa. (Liukkonen, 2012, 20). Vertaistyöskentelyllä voidaan saavuttaa organisaatiossa parempia tuloksia ja saadaan tieto siirrettyä eteenpäin. Kirjassa Perusasioista pieniin ihmeisiin - kuntajohtamisen kuva vertaistyöskentelyä tai jaettua johtajuutta kuvaillaan seuraavasti: ” Jaettua johtajuutta on kuvattu dynaamiseksi, vuorovaiikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Tämä sisältää usein vertaistyöskentelyä ja toisinaan ylös - tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa.” (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2013, 23.)

### 3.4 Asiakasyhteistyö

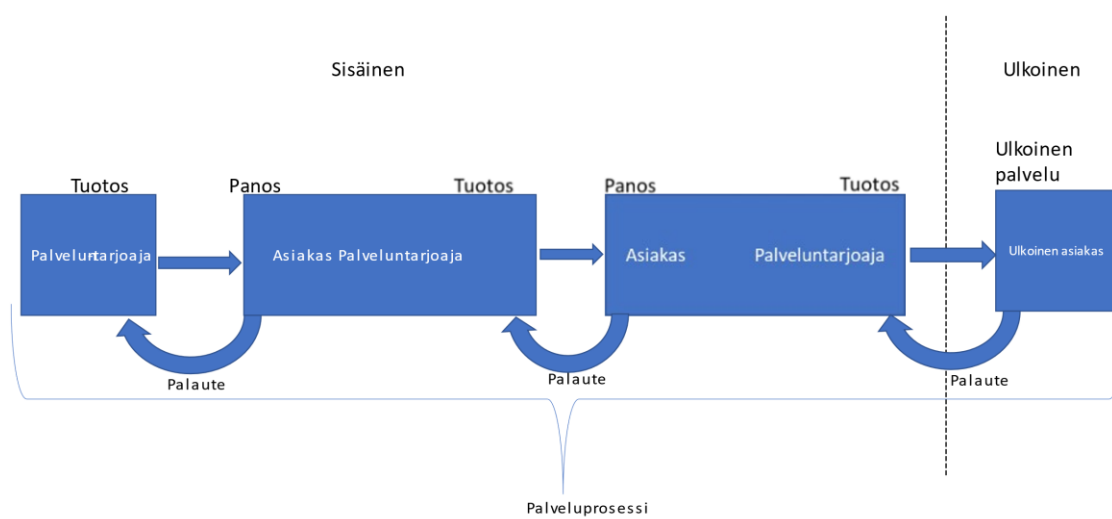
Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa asiakasta pidetään asiakkaana, kun hän (tai ostava organisaatio) on markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohteena (Grönroos, 2009, 63.) Asiakassuhteen Grönroos taas määrittää seuraavasti: Suhde on

muodostunut, kun asiakas kokee, että hän ja palveluntarjoaja ajattelevat samanhenkisesti (Grönroos, 2009, 62.) Grönroos myös jatkaa, että asiakassuhteet eivät synny itsestään, vaan ne on ansaittava (Grönroos, 2009, 319.)

Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittämissä yrityksissä toimialasta riippumatta (Arantola & Simonen, 2009.) Vuoropuhelu asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on välttämätöntä hyvän palvelun saavuttamiseksi. Säännölliset ja johdonmukaiset asiakastapaamiset auttavat asiakkaan toiminnan ymmärtämisessä ja toiminnan kehittämisessä. Asiakaspalvelu on käytännössä viestintää ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen, 2016, 8.) Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. (Arantola & Simonen, 2009, 4.)

Palvelualan yrityksillä palvelutapahtuman merkitys korostuu, sillä niillä palvelu on se myytävä tuote, johon yrityksen koko liiketoiminta perustuu. On tärkeää muistaa, että palvelun tuottavalle ammattilaiselle maksetaan aina osaamisesta ja palvelu tuotetaan aina vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen, 2016, 10).

Asiakkaita on perinteisesti pidetty yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaatioina. Käyttäjän ja palveluntarjoajan välisiä suhteita esiintyy kuitenkin myös organisaation sisällä samaten kuin verkostokumppaneiden kesken. (Kukkonen, 217, 8). Pirkanmaan sairaanhoitopiirin sairaalahuollon asiakkaista valtaosaosa on sisäisiä asiakkaita. Tärkeä osa sisäistä palvelua on tapa, jolla organisaatioyksiköt tarjoavat palvelua sisäisille asiakkailleen (Marshall, Baker & Finn, 1998.) On hyödyllistä opettaa kaikki organisaation jäsenet näkemään yrityksen muut työntekijät, niin ylä- kuin alapuolella, tärkeinä asiakkaina. Sisäisen palvelun toimintoja voi olla yksi tai useita. Nämä toiminnot ovat muiden sisäisen palveluntarjoajien sisäisiä asiakkaita; ne ovat myös palveluntarjoajia toisille sisäisille asiakkaille. Palveluprosessin lopullisena tuloksena on lopullinen ulkoisen asiakkaan saama ja kokemaa ulkoinen palvelu (Grönroos, 2009, 414). Sairaanhoitopiirin tapauksessa ulkoinen asiakas on potilas.

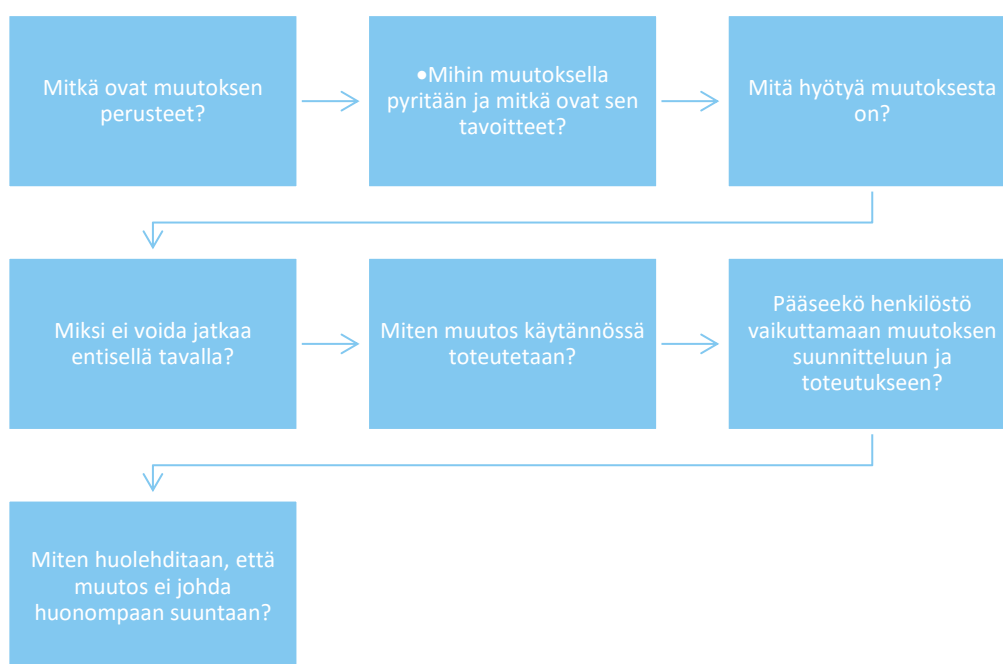


KUVIO 3. Sisäisen palvelun toiminnot ja sisäiset asiakkaat. (Grönroos, 2009,414)

## 4 MUUTOSJOHTAMINEN

Työyhteisöt ja organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Toimintaa on muokattava asiakaslähtöiseksi ja tehostettava. Ilman muutosta kasvu pysähtyy. Muutostilanteissa tarvitaan vahvaa johtamista. On myös tärkeää muistaa, että esimiehet itse eivät ole vain muutoksen johtajia, vaan he ovat myös muutoksen kohteita (Järvinen, 2013, 97). Yksi muutosten ja uudistusten perusongelma on siinä, miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoitukset ja tavoitteet (Järvinen, 2013, 97). Esimiesten tukemista ei saa unohtaa muutostilanteissa. Susanna Kalavainen kirjoittaa Työterveyslaitoksen verkkosivuilla hyvin: ”Mielekkäästi toteutettu muutos edellyttää esimiehiltä rohkeutta uudistaa omaa tapaansa toimia ja kykyä luoda uudenlaista toimintakulttuuria työyhteisöön.” (Kalavainen)

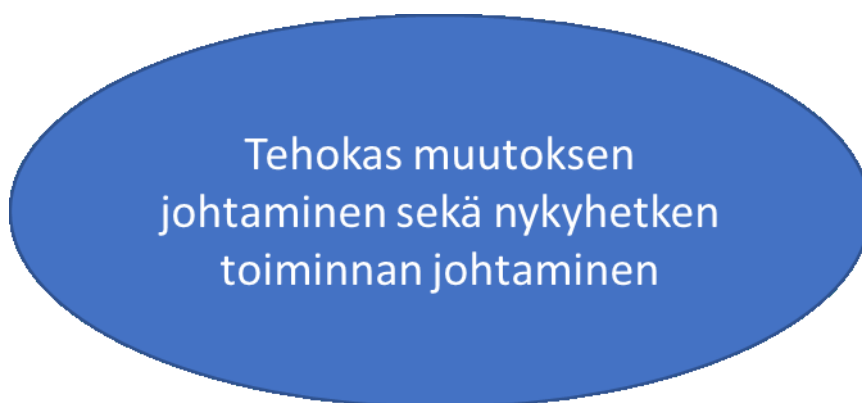
Muutostilanteissa on tärkeää tavoitteiden selkeä määrittäminen. On myös tärkeää jakaa muutos vaiheisiin ja miettiä tarkkaan, miten muutos toteutetaan. Järvinen kirjoittaa kirjassaan Onnistuminen esimiehenä, että muutosjohtamien ei ole koskaan pelkkä tiedotusluontoinen asia (Järvinen, 2013, 101). Johdon on oltava valmis vastaamaan ainakin seuraaviin kysymyksiin:



KUVIO 4. Muutosjohtamisen kysymykset (Järvinen, 2013, 101)

Muutostilanteissa ei pidä unohtaa organisaation päivittäistä toimintaa. Esimiesten on tärkeää muistaa, että henkilöstö odottaa muutosprosessien aikana myös sitä, että työhön liittyvät jokapäiväiset asiat hoidetaan ja että työ ei kärsi muutosprosessista.

Organisaation pitää aikaisempaa enemmän kyetä hallitsemaan kahta asiaa samanaikaisesti: tehokasta muutoksen johtamista sekä nykyhetken toiminnan johtamista. Tämän dilemman menestyksekkäs hallinta auttaa organisaatiota olemaan valmis tulevaisuuden haasteisiin (EFQM, 2020, 6).



KUVIO 5. Ohjesääntö menestyksekkääseen muutosjohtamiseen (EFQM, 2020, 6.)



## 5 TUTKIMUSTYÖ

Pirkanmaan sairaanhoitopiriin sairaalahuollon vastuuyksikössä työskentelee yhteensä 10 palveluesimiestä. Viimeisen reilun kolmen vuoden aikana sairaalahuollon vastuuyksikössä on tapahtunut isoja muutoksia. Uusien toimintojen myötä palveluesimiesten lukumäärä on kasvanut parin viime vuoden aikana kahdeksasta kymmeneen. Sairaalan uudisrakennukset ovat lisänneet myös sairaalahuollon henkilöstön määrää ja siivottavat neliöt ovat lisääntyneet. Sairaalahuollossa on myös eläköitymisten vuoksi vaihtuvuutta palveluesimiehissä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä on käynnissä isot kehittämistoimenpiteet. Sairaalahuollon vastattava sairaanhoidon muuttuvaan tarpeeseen. Esimiestyön kehittäminen on todella tärkeää.

Koska sairaalahuollon vastuuyksikössä on tapahtunut isoja henkilöstövaihdoksia ja koko sairaalan alueella on käynnissä isot muutokset, katsottiin, että on tarpeellista myös kehittää esimiestyötä ja nimenomaan esimiesten itsensä näkökulmasta. Tähän työhön valittiin kehittämisen kannalta viisi esimiestyön osa-alueita, joiden kehittäminen on tärkeää sairaalahuollon palveluesimiesten näkökulmasta. Kun on kyse palveluliiketoiminnasta, niin henkilöstön johtaminen ja resurssointi nousee ensimmäisenä esille. Toiseksi kehittämisen kohteeksi valittiin talousjohtaminen. Talousjohtaminen julkisella puolella on erilaista kuin yksityisellä sektorilla, mutta erittäin tärkeä osa työtä. Kolmantena osa-alueena on vertaistyydytyksen kehittäminen. Sairaalahuollon palveluesimiehet työskentelevät pareina ja tiivistä yhteistyötä tehdään kaikkien 10 esimiehen välillä päivittäin. Viimeiseksi valittiin asiakasyhteistyö. Sairaalahuolto palvelee sairaalan henkilökuntaa ja potilaita. Kyse on sisäisistä asiakkaista. Aiemmin asiakasnäkökulma on ollut sivussa, mutta viime vuosina tähän on alettu kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota.

Sairaalahuollossa tehtiin vuosina 2018–2019 Sujuva arki - projekti, josta saatiin suuntaviivat esimiestyöhön. (Liite 2.) Sujuva arki – projekti tehtiin yhdessä sairaalahuollon palveluesimiesten, sairaalahuoltajien ja suunnittelijoiden kanssa. Hankkeessa oli mukana myös ulkopuolinen taho. Sujuva arki – projektissa keskityttiin kuitenkin enemmän sairaalahuoltajien näkökulmaan kuin palveluesimiesten.

Tutkimus toteutettiin kahdessa eri osassa. Tutkimukseen valittiin kaksi eri laadullisen tutkimuksen menetelmää. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yksilön näkökulmasta ongelma tai kehitettävä asia. Laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien näkökulma keskiössä. Tutkimustyybiltään laadullinen tutkimus on empiiristä, ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä häneltä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

### **5.1 Laadullinen tutkimuskysely**

Ensimmäinen osa tutkimuksesta tehtiin laadullisella tutkimuskyselyllä. Kysely on aineistonhankintamenetelmä, jossa tietyin kriteerein valitulta ihmisjoukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin. Kysely voidaan toteuttaa monella tavalla: kyselyn toteuttamistapojen, kysymysten sisältöjen ja vastaajajoukon rajauksen valintaan vaikuttaa se, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville (Jyväskylän yliopisto, 2006).

Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu kysely. Kysymykset olivat kaikille kyselyyn osastuville samat, mutta vastausvaihtoehdot olivat avoimet. Tieteellisen kyselyn onnistuminen edellyttää, että tutkija osaa ottaa laaja-alaisesti huomioon vastaajien ajan, halun ja taidot vastata kyselyyn. Lomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaaminen vaikuttavat ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen (Tampereen yliopisto, 2010). Kyselykaavake, liite 3.

Kyselyyn valittiin viisi osa-aluetta: henkilöstöjohtaminen, resurssien hallinta, talousjohtaminen, vertaistyöskentely ja asiakasyhteistyö. Kysely toteutettiin Webropol – kyselynä. Kyselyn linkki lähetettiin jokaisen palveluesimiehen sähköpostiin.

## 5.2 Ryhmähaastattelu

Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomansa käsitellään luotamuksellisena. Haastattelun tarkoituksena ymmärtää, miten ihmiset konstruoivat erilaisten tilanteiden, asioiden merkityksiä ja miten merkityksellisiä ne ovat (Järvenpää, 2006). Haastatteluun valitaan tutkimuskyselystä esiin nousseet aiheet. Teemat käydään läpi haastateltavien kanssa etukäteen, mutta avoimessa keskustelussa haastateltavat johdattavat itse teemoja haluamaansa suuntaan (Järvenpää, 2006.)

Kyselytutkimuksen pohjalta päätettiin vielä tarkempien vastauksien saamiseksi pitää palveluesimiehille ryhmähaastattelu. Haastattelu pidettiin marraskuussa 2020. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluun osallistui kahdeksan esimiestä. Haastattelun kesto oli noin tunti.

Paikalla olleille palveluesimiehille jaettiin tyhjiä lappuja. Osallistujia pyydettiin itseenäisesti laittamaan kehitettävät asiat tärkeysjärjestykseen. Aihealueet olivat täsmälleen samat kuin aikaisemmassa tutkimuskyselyssä: henkilöstöjohtaminen, resurssien hallinta, talousjohtaminen, vertaistyöskentely ja asiakasyhteistyö. Aikaa tähän tehtävään annettiin viisi minuuttia.

Esimiehet olivat tärkeysjärjestyksestä yksimielisiä:

1. Henkilöstöjohtaminen
2. Asiakasyhteistyö
3. Resurssointi
4. Talous
5. Vertaistyöskentely

Haastattelussa paneuduttiin kahden yhteisesti tärkeimmäksi katsotun aiheen käsitelyyn.

Palveluesimiehet saivat valmiit kysymykset ja hetken aikaa itsenäiseen pohdintaan. Henkilöstöjohtamisen ja asiakasyhteistyön kehittämistä mietittiin seuraavien kysymysten kautta:

1. Mitä kehittäisit?
2. Miten kehittäisit?
3. Mitä esimiehet voisivat tehdä itse?
4. Mitä Palvelukeskus / PSHP voisi tehdä?
5. Mitä toimenpiteitä on jo tehty?

## **5.3 Tulokset**

### **5.3.1 Tutkimuskysely**

Kyselytutkimuksen perusteella saatiin aika hajanaisia vastauksia, yhtä yhtenäistä linjaa ei saatu selkeästi näkyiin kehittävien asioiden suhteen. Kyselyyn vastasi viisi palveluesimiestä yhdeksästä.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin palveluesimiehiä mainitsemaan yksi keskeinen asia, mitä pitäisi kehittää Pirkanmaan sairaanhoitopiirin sairaalahuollon esimiesten työssä. Viisi palveluesimiestä vastasivat kaikki täysin eri tavalla. Ensimmäisenä kehitettävien asioiden listalle nousi sairaalahuollon tuotannonohjausjärjestelmä. Tämä helpottaisi esimiesten arkea ja päivittäisen toiminnan johtamista. Toisena asiana nousi esiin asiakasyhteistyön kehittäminen. Toivottiin avointa keskustelukulttuuria asiakkaan kanssa. Kolmantena nousi esiin sijaistamiskysymys. Tällä hetkellä palveluesimiehet toimivat työpareina ja työparit toimivat loma-aikoina ja muissa poissaoloissa toistensa sijaisina. Tähän toivottiin muutosta. Neljäntenä tuli esille sähköinen perehdytyslomake. Viidentenä toivottiin palveluesimiesten hyödyntävän toisten kokemuksia ja osaamista paremmin.

Yhteenvetona voisi todeta, että selkeää yhtenäistä linjaa kehittämiskohteiden välillä ei löydy avoimilla kysymyksillä. Kaikilla on oma näkemyksensä kehitettävistä asioista.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin avaamaan ensimmäisen kysymyksen kehittämiskohdetta. Miksi juuri kyseistä asiaa pitäisi kehittää ja miten. Neljä viidestä kyselyyn vastanneesta esimiehestä mainitsi jonkin tavan, jolla voisi omasta mielestä tärkeää asiaa kehittää.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan yksi asia, joka toimii hyvin sairaalahuollon esimiestyössä. Kolme vastanneista nosti esiin työyhteisön ja yhteisöllisyyden. Yksi vastanneista oli sitä, mieltä että kehitystyö on hyvä asia ja hienoa, että työtä pyritään kehittämään järjestelmällisesti.

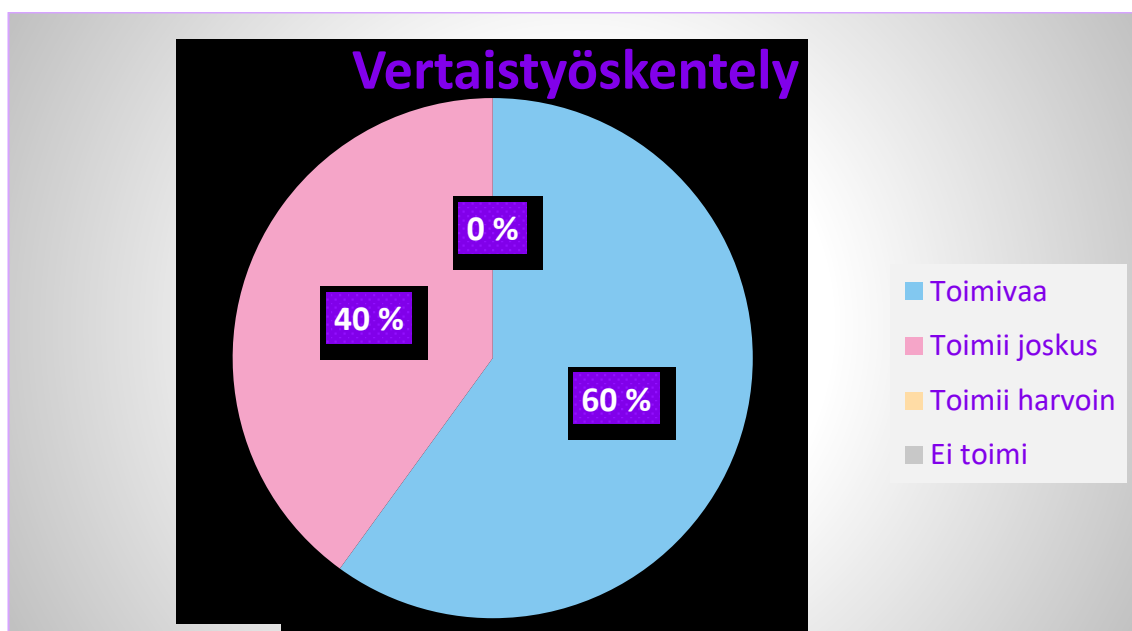
Viimeinen vastaaja oli sitä mieltä, että HR-työpöytä on toimiva käytännön työväline.

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin osa-aluittain nimeämään kehittämiskohteita. Vastaukset olivat erittäin hajanaisia ja saatiin viisi erilaista vastausta. Ainoa kohta, jossa useampi palveluesimies oli samaa mieltä, oli asiakasyhteistyön kehittäminen. Siinä kolme palveluesimiestä viidestä toivoi säännöllisiä asiakastapaamisia ja vastavuoroista kommunikointia positiiviseen sävyyn.

Resurssien hallinta	Henkilöstöjohtaminen	Talous	Vertaistyöskentely	Asiakasyhteistyö
Tuotannonohjausjärjestelmä	Prima- oikeudet	Oman alueen talouden hallinta, mm. budjetin suunnittelu	Toimintatapojen yhtenäistäminen	Säännölliset ja tiiviit asiakastapaamiset
Selkeät ja aukottomat apuvälineet resurssien hallintaan	Esimies enemmän sairaalahuoltajan arjessa mukana.	Realistiset taloudelliset tavoitteet	Avoin keskustelu ja yhtenäisten toimintamallien hiominen	Asiakkaan parempi informointi sairaalahuollon asioissa (asiakkaan viikkoviesti), selkeät informointikanavat eri ammattiryhmien tarpeeseen.
Mitoitustiedot	Digitalisaation hyödyntäminen (listasuunnittelu)	Palkkojen ylitykseen Enemmän ymmärrystä	Kollegan "alueen" parempi ymmärtäminen	Tiedonsaanti muuttuvista tilanteista
Vapaiden sissien työvuorolistojen suunnittelu enemmän yhteisesti (että jakautuvat tasaisemmin)	Kokemuksien jakamista entistä paremmin.	Tähän ehkä pitäisi varata enemmän aikaa arjessa.	Enemmän toisten alueisiin tutustumista (ettei painotu pelkästään lomaa edeltävään aikaan)	Säännöllisistä tapaamisista kiinni pitäminen ja timin aktivointi.
Osa aikaisten mahdollinen palkkaaminen, esim. vain viikonloppuihin ym.			Parin tukeminen enemmän	Positiivissävytteistä keskustelua

KUVIO 6. Palveluesimiesten vastauksia, miten työn eri osa-alueita tulisi kehittää

Kohdassa viisi kysyttiin parityöskentelystä. 60 % vastanneista oli sitä mieltä, että parityöskentely toimii. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että parityöskentely ei toimi ollenkaan.



KUVIO 8. Vertaistyöskentelyn toimivuus sairaalahuollon palveluesimiesten keskuudessa

Kysymyksessä kuusi pyydettiin avaamaan vielä enemmän parityöskentelyn positiivisia asioita. Neljä viidestä vastaajasta koki kollegan tuen hyväksi asiaksi erilaisissa arjen ongelmissa. Myös se, että voi oppia toisilta, koettiin positiivisena asiana. Parityöskentelyn haittapuoliksi koettiin varsinkin se, että jos työpareilla on kovin erilaiset persoonallisuudet, se voi olla haitaksi yhteistyölle. Tätä mieltä oli kolme viidestä vastaajasta. Haitaksi koettiin myös kovin erilaiset toimintatavat.

Vastausten kirjavuus ja vähäinen vastausmäärä johti siihen, että sairaalahuollon palveluesimiehille päätettiin pitää ryhmähaastattelu. Ryhmähaastatteluun otettiin samat aihealueet, joita oli käytetty jo kyselytutkimuksessa.

### 5.3.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelussa palveluesimiehet valitsivat viidestä aihealueesta hyvin yksimielisesti kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta: henkilöstöjohtamisen ja asiakasyhteistyön.

## **Henkilöstöjohtamine, ryhmähaastattelun tulokset**

Koko Pirkanmaan sairaanhoitopiirin tasolla on jäykät ja vanhentuneet järjestelmät. Kuntapuolen hierarkia koettiin välillä kankeaksi ja turhauttavaksi; joutuu odottamaan kolmannen tai jopa neljännen ihmisen tekemisiä ennen kuin omat työt saadaan eteenpäin.

Palveluesimiehet eivät näe kaikkia tarvitsemiaan tietoja henkilöstöstään, tarvitaan henkilöstösihteeri tai muu henkilö, jolla on ohjelmaan oikeudet. Esimerkiksi palkkausprosessi toivottiin sujuvammaksi. Koettiin, että tehdään tuplatyötä täyttämällä samoja tietoja moneen eri lomakkeeseen.

Hierarkia ja jäykkä organisaatio vaikeuttaa myös esimerkiksi koeaikapurkuja tai varoituksen antoa. Koettiin, että oma vaikuttaminen on välillä haastavaa ja hidasta.

Sujuva arki – projekti koettiin hyödylliseksi. (Liite 2.) Sieltä on saatu hyviä linjauksia esimiestyöhön ja siihen, että kaikki esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamista samalla tavalla.

Yhtenäinen linja työntekijöiden suuntaan koettiin merkitykselliseksi. Koettiin, että on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on samat säännöt ja esimiehet tukevat toisiaan.

Nykyisellään pidetään kerran viikossa esimiesten yhteinen palaveri. Se on hyvä kanava ylläpitää yhtenäistä linjaa ja miettiä mihin suuntaan asioita pitäisi viedä.

## **Asiakasyhteistyö, ryhmähaastattelun tulokset**

Aikaisemmin ei ole kiinnitetty asiakasyhteistyöhön juuri huomiota. Paikalle on menty vain, jos on ollut ongelmia. Koska sairaalassa melkein suurin osa asiakkaista on sisäisiä asiakkaita, ei asiakasyhteistyöhön ole panostettu juuri ollenkaan. Tähän on tullut iso muutos viimeisten vuosien aikana. Tämä muutos oli kaikkein esimiesten mielestä pelkästään positiivinen asia.

Se mikä koettiin hyväksi, oli että säännölliset asiakastapaamiset on nyt aloitettu jokaisella esimiesalueella.

Muutosta positiiviseen on tapahtunut siinä, että on ruvettu tekemään yhteisiä laadunvarmennuksia asiakkaan kanssa. Sen on koettu lisäävän positiivista luotamusta asiakkaan taholta.

Kehittämistä toivottiin vielä asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen. Sairaalassa on todella erilaisia yksiköitä ja toiminta vaihtelee yksiköstä toiseen aika paljon. Haastattelussa tuli myös esille, miten asiakkaan voisi ottaa mukaan kehittämiseen, niin että kehittäminen ei olisikaan yksin sairaalahuollon vastuulla, vaan kehittämistä tehtäisiin yhdessä. Esimiehet miettivät miten sairaalahuoltajien ja sairaanhoitajien yhteistyötä saataisiin kehitettyä.

Palveluesimiehille oli epäselvää hoitapuolen organisaatorakenne. Tähän toivottiin tulevaisuudessa muutosta. Esimiehet kokivat, että parempi ymmärrys hoitapuolen organisaatorakenteesta voisi auttaa myös käytännön yhteistyössä. Jos on epäselvyyttä päättävistä tahoista, on vaikeaa viedä kehitysideoita eteenpäin.

Kehityskohteina nähtiin myös aktiivisempi ote asiakkaan suuntaan, nopea reagointi muuttuvissa tilanteissa, asiakkaan parempi informointi. Sairaalahuollossa on tekeillä asiakaskirje. Tämä koettiin hyvänä kehityksenä. Palveluesimiehet toivovat avointa keskustelua ja parempaa informointia asiakasyhteistyöhön.



## 6 POHDINTA

Sujuva arki – projektin myötä on luotu selkeät raamit niin asiakastapaamisiin kuin henkilöstönkin palavereihin. Palveluesimiehet ovat sitoutuneet noudattamaan näitä viitekehyksiä omassa työssään. (Liite 2.)

Ryhmähaastattelussa palveluesimiehet olivat erittäin yksimielisiä kahdesta tärkeimmästä kehittämiskohteesta. Sairaalahuollon palveluesimiehet näkevät tärkeimmiksi kehityskohteiksi omassa työssään henkilöstöjohtamisen ja asiakasyhteistyön. Palveluesimiehet ovat sitä mieltä, että nykyinen kehittävä johtaminen on hyvä asia ja vanhoja toimintatapoja on hyvä muuttaa.

Henkilöstöhallintaan toivottiin työnantajan puolelta ajanmukaisia henkilöstöhallinnon ohjelmia ja oikeuksia työntekijöiden tietoihin. Nyt tieto oli pirstaloitunutta ja monen eri ohjelman takana. Vanhentuneet kaavakkeet ja ohjelmat hankaloittavat arkea ja tuovat turhaa lisätyötä jo muutenkin hektiseen arkeen.

Palveluesimiehet itse toivovat toisiltaan samanlaisia toimintatapoja ja yhtenäisiä käytäntöjä työntekijöiden suuntaan. Esimiestyötä helpottaa, että palveluesimiehet noudattavat samoja sääntöjä ja toimivat samassa linjassa. Sairaalahuollon palveluesimiehet pitävät työpareittain kahden kuukauden välein työpaikkakokouksia. Kaikilla 10 palveluesimiehellä on saman sisältöiset kokoukset omalle henkilöstölleen. Näin saadaan sama tieto koko henkilökunnalle. Lisäksi säännölliset tiimipalaverit eli gembat, joita pidetään parin viikon välein, auttavat siinä, että henkilöstö saa saman tiedon ja vahvistaa työyhteisön samanvertaisuutta.

Palveluesimiehet kokevat, että samanlaiset toimintatavat ja ohjeistukset auttavat isossa työyhteisössä. Tasa-arvoinen kohtelu ja yhdenvertaisuus niin palveluesimiesten kesken kuin työntekijöiden suuntaan auttavat myös jatkossa työtyytyväisyyden parantamisessa ja yhteishengen luomisessa.

Huolta henkilöstöhallinnassa aiheuttaa työvoimapula. Miten alan kiinnostavuutta saataisiin nostettua? Rungas eläköityminen on tosiasia sairaalahuollossa sairaalahuoltajien keskuudessa seuraavina vuosina. Palveluesimiehiä mietityttää miten

varmistetaan jatkossa osaava henkilöstö. Omat koulutukset ja oppisopimuskoulutukset koetaan hyväksi toimintatavoiksi. Rekrytointia pitäisi kehittää työvoiman riittävyyden takaamiseksi. Tällä hetkellä sairaalahuolto tekee yhteistyötä Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen ja työvoimatoimiston kanssa. Pari kertaa vuodessa alkaa niin sanottu rekrytointikoulutus. Työttömät työnhakijat voivat hakea koulutukseen, jonka kesto on noin kolme kuukautta. Rekrytointikoulutuksen tarkoituksena on löytää vakituinen työpaikka sairaalahuollosta kaikille koulutukseen osallistuville. Palveluesimiehet ovat sitä mieltä, että tällä yhteistyöllä on saatu hyviä työntekijöitä sairaalahuoltoon ja koulutusyhteistyötä on syytä jatkaa.

Asiakasyhteistyöstä toivottiin nykyistä tiiviimpää. Vanhojen tapojen muuttaminen isossa organisaatiossa on hidasta. Kaikki yksiköt eivät vielä näe säännöllisten tapaamisten hyötyä. Organisaation tasolta sairaalahuollon palveluesimiehet toivoivat selkeämpää tietoa hoitopuolen organisaatiosta. Välillä sairaalahuolto ja hoitopuoli ovat kaukana toisistaan, vaikka yhteinen nimittäjä koko sairaalassa on potilas.

Palveluesimiesten mielestä säännölliset asiakastapaamiset antavat paremman kuvan asiakkaan toiminnasta ja toiveista. Hyvä yhteistyö hoitotahon kanssa myös auttaa silloin, kun tarvitaan nopeaa reagointia muuttuvissa tilanteissa. Esimerkiksi viimeisen vuoden aikana koronapandemia on tuonut sairaalahuollon nopeasti muuttuvien tilanteiden eteen, joissa on tarvittu nopeaa reagointia yhdessä hoitopuolen kanssa.

Sairaalahuollon palveluesimiehet aikovat jatkossa suunnitella asiakkailleen uutiskirjeen, jossa kerrottaisiin sairaalahuollon ajankohtaisista asioista ja tulevista muutoksista ja esimerkiksi koulutuksista. Kirje on tarkoitettu lähettää kaikille sairaalahuollon asiakkaille esimerkiksi kahden, kolmen kuukauden välein.

Palveluesimiehet olivat sitä mieltä, että sairaalahuoltoa on kehitetty asiakaslähtöisempään suuntaan viime vuosina ja tätä kehitystä on hyvä jatkaa. Vaikka kehitystä on jo tapahtunut, on asiakastyön kehittäminen asia, jota kaikkien palveluesimiesten mielestä on syytä kehittää edelleen.

Sairaalahuollon palveluesimiehet ovat valmiita kehittämään omaa työtään ja vie-  
mään sairaalahuollon seuraavalle tasolle hoitotyön muutosten mukana. He nä-  
kevät itse selvästi kehitettävät kohteet ja haluavat itse olla mukana kehittämässä  
omaa työtään.

## LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan, Asiakasymmärryspalveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Luettu 12.11.2020 [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminen menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Luettu 17.11.2020 <https://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. 2015. Luettu 16.11.2020 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. Kyselyt. 2016. Luettu 17.11.2020 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kyselyt>
- Kalavalainen. Muutosjohtaminen. Luettu 13.12.2020 <https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>
- Kukkonen, M. 2017. Sisäisen asiakkaan kokema palvelun ulkoinen tehokkuus ja arvon muodostuminen asiakasvaltaisen palvelulogiikan näkökulmasta – Case: Lähitapiola palvelut Oy. Tampere. Luettu 12.11.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102502/1512726071.pdf?sequence=1>
- Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. Tampereen yliopisto. Luettu 17.11.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Lehto, K. 2017. Johda Rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Luettu 10.11.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)
- Liukkonen, R. 2012. Vertaistyöskentelyn kehittäminen päiväkodin pedagogisen johtajuuden vahvistamiseksi. Jyväskylä: pro gradu -tutkielma. Luettu 10.11.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37864/URN:NBN:fi:juu201205201689.pdf?sequence=1>
- Manka, M., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Marshall, G., Baker, J. & Finn, D. Exploring internal customer service quality. 1998. Luettu 13.11.2020 [https://www.researchgate.net/publication/235286433\\_Exploring\\_internal\\_customer\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/235286433_Exploring_internal_customer_service_quality)

Nelimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy

Pirttikoski, L. 2016. Konsultatiivisen vertaistyöskentelyn mahdollisuudet ja haasteet esimiesten vuorovaikutustaitojen koulutuksessa. Oulu: pro gradu -tutkielma. Luettu 10.11.2020 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201606042281.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy

Raudasoja, K. & Johansson, M. 2009. Esimies taloudenjohtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro Oy

Reunanen, R. 2007. Siivous erityyppisissä kiinteistöissä. Teoksessa Kujala, T. (toim.) Siivoustyön käsikirja. 19. uudistettu painos. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ja vastaavasti tietysti tekstissä (Inkeroinen 2009, 142

Stolt, S. 2012. Esimies subjektina – näkökulmia esimiestyön osaamisen kehittämiseen. Visamäki: HAMK Luettu 10.11.2020 <https://core.ac.uk/download/pdf/38056346.pdf>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media

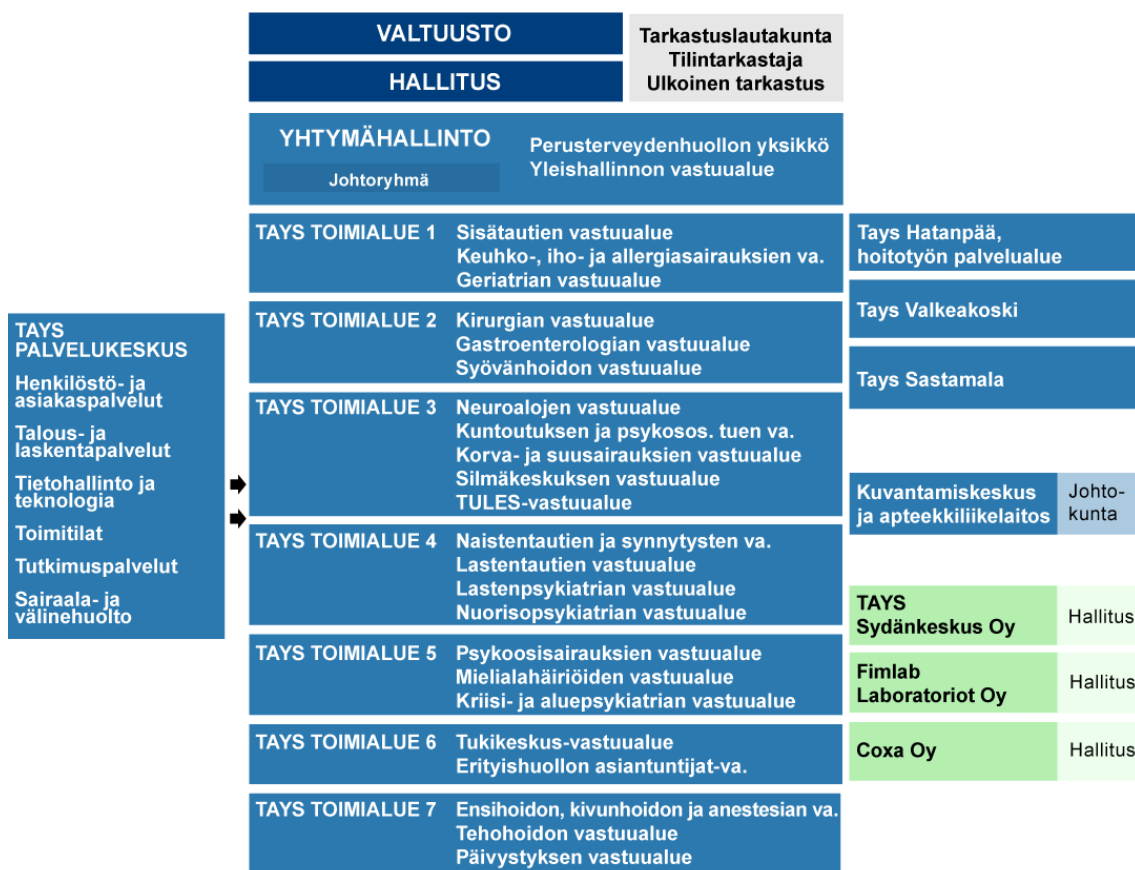
Tampereen yliopistollinen sairaala. Palvelukeskus. 2020 Luettu 3.11.2020 <https://www.tays.fi/fi-fi/sairaanhoitopiiri/Organisaatio/Palvelukeskus>

Tampereen yliopistollinen sairaala. Sairaanhoitopiiri. 2020. Luettu 3.11.2020 <https://www.tays.fi/fi-fi/Sairaanhoitopiiri>

Tampereen yliopistollinen sairaala. Sairaalahuolto. 2020 Luettu 3.11.2020 [https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Organisaatio/Palvelukeskus/Sairaala\\_ja\\_valinehuolto](https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Organisaatio/Palvelukeskus/Sairaala_ja_valinehuolto)

## LIITTEET

Liite 1. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio



## Liite 2. Sujuvaa arki esimiehen johdolla

## Sujuvaa arkea esimiehen johdolla 2020- 2021

**Perehdytyksen varmistaminen**

- o ohjaa uuden perehdytjän käymään järjestetyt kaksi koulupäivää
- o esittäytyy itse uudelle työntekijälle ja saattaa hänet osastolle
- o nimeää vastuuperehdyttäjiksi halukkaita ja osaavia, sekä kannustaa halukkaita perehdyttäjiä ohjaajakoulutukseen
- o valvoo perehdytyksen etenemistä ja hyväksyy sen keskustelemalla ohjaajan ja perehdytjän kanssa

**Epäasiallisen käytöksen kitkeminen**

- o pyrkii olemaan viikoittain läsnä tiimissä ja luomaan ilmapiiriä, jossa ristiriidoista voidaan puhua
- o pyrkii tunnistamaan ja puuttumaan tiimin ilmapiiriin heikentävästi vaikuttavia asioita
- o muistuttaa *sairaana siisti käytös sahujen kesken* – vuositeemoista ja siitä, miten omalla toiminnallaan voi jokainen vaikuttaa omaan ja työkaverin työhyvinvointiin

**Tiedonkulun kehittäminen tiimissä**

- o pitää osastolla joka toinen viikko gemban, johon esimies saapuu kuuntelemaan sairaalahuoltajien kehitysideoita
- o pitää työpaikkakokouksen osastolla 2 kuukauden välein, jossa käsitellään mm. esimiehen alueen taloustilanne, Haipro-ilmoitukset ja ajankohtaiset asiat
- o kannustaa kaikkia välittämään kuulemaansa positiivista palautetta ja antamaan sitä itsekin toisille
- o ohjaa kaikkia välittämään aina esimiehen tietoon rakentavan palautteen, jonka käsittelee asianosaisten kanssa

**Yhteistyön kehittäminen osastolla**

- o varmistaa visuaalisen laadunseurannan toteutumisen 6 x vuosi
- o tapaa asiakkaan 1 x kk yhdessä sairaalahuoltajan kanssa
- o tiedottaa seuraavan tapaamisen ajankohdan tiimille
- o keskustelee päivittäisen tiedottamisen sujuvuudesta ja tarvittaessa osastokokouksiin osallistumisesta
- o ohjaa sairaalahuoltajia olemaan myös itse aktiivisia kysymään huomioitavia asioita päivittäisessä työssä

**Työssäjaksamisen ja osaamisen tukeminen**

- o aktiivisen tukemisen työote; toimitaan ajallaan ja avoimesti, osana työyhteisön normaalia arkea
- o kuuntelee osaamispuutteita, mahdollistaa koulutuksia ja lisäperehdytystä, sekä kannustaa itsenäiseen oppimiseen
- o pyrkii mahdollistamaan työnkiertoa jaksamisen ja motivaation kehittämiseksi

**Työterveyslaitoksen työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta valitut kehityskohdat 2020 -2021**

- o yhdessä olemme enemmän
- o kannetaan yhteisvastuu päivän töistä

### Liite 3. Sairaalahuollon esimiestyö, Webropol-kysely

1. Mainitse yksi keskeinen asia, mitä pitäisi kehittää PSHP:n sairaalahuollon esimiestyössä
2. Miksi? Miten itse kehittäisit asiaa?
3. Mainitse yksi asia, joka toimii sairaalahuollon esimiestyössä
4. Miten kehittäisit itse seuraavia osa-alueita? Mainitse yksi asia kustakin.

Resurssien hallinta

Henkilöstöjohtaminen

Talous

Vertaistyöskentely

Asiakasyhteistyö

5. Parityöskentely esimiestyössä on:

toimivaa

toimii joskus

toimii harvoin

ei toimi

6. Erityisesti pidän vertaistyöskentelyssä, avoin kysymys
7. Vertaistyöskentelyn ongelmaksi koen, avoin kysymys