

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala Lappeenranta
Hoitotyön koulutusohjelma
Terveystyön suuntautumisvaihtoehto

Tuomas Nieminen

Kokemuksia esimiestyöstä hoitohenkilökunnan näkökulmasta

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Tuomas Nieminen

Kokemuksia esimiestyöstä hoitohenkilökunnan näkökulmasta, 41 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta

Hoitotyön koulutusohjelma

Terveydenhoitotyön suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: lehtori Vuokko Koiranen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kokemuksia esimiestyöstä hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Monivalintakysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestyöstä. Näiden lisäksi oli neljä avointa kysymystä, joihin hoitohenkilökunta sai vapaasti vastata.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, josta kerätty aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics 20.0-ohjelmistolla. Tutkimusaineisto kerättiin nimettömillä kyselylomakkeilla Etelä-Suomen alueelta satunnaisesti valituilta osastoilta. Tutkittavat osastot valittiin laitoshoidosta, avohoidosta sekä kotihoitosta. Tutkittaville osastoille toimitettiin suljettuja kyselylaatikoita kyselylomakkeiden palauttamista varten kuukauden ajaksi. Kyselylomake sisälsi 14 strukturoitua kysymystä, jonka lisäksi lomakkeessa oli neljä avointa kysymystä, joihin hoitohenkilökunta pystyi vastaamaan sanallisesti.

Tulosten mukaan suurin osa kyselyyn vastanneista kokee esimiestyön positiivisena, eikä heillä ole negatiivisia kokemuksia esimiestyöstä. Vastaaajista 93 % ilmoittaa saavansa tukea esimieheltään sitä tarvitessaan, lisäksi 87 % kokee esimiehensä helposti lähestyttäväksi tarvittaessa. Avoimissa vastauksissa korostui se, että hyvältä esimieheltä odotetaan erityisesti ihmissuhdetaitojen hallitsemista sekä sosiaalista ja reipasta otetta työhönsä.

Tietyillä osa-alueilla on kuitenkin havaittavissa selvää parantamisen varaa: esimerkiksi tiedonkulussa sekä esimiehen kyvyssä puuttua hankaliin työpaikan ongelmatilanteisiin. Tämän lisäksi hoitohenkilökunnasta 25 % ei tiedä mitä esimiehensä työnkuvaan kuuluu.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi esimerkiksi vastaava tutkimus laajemmalla otoksella eri alueilta Suomesta, jolloin voitaisiin selvittää mahdollisia alueellisia eroja. Lisäksi esimiestyön ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta voitaisiin tutkia laajamittaisessa tutkimuksessa, sekä selvittää esimiehen toiminnan vaikutusta työpaikan hyvinvointiin.

Asiasanat: hoitohenkilökunta, esimiestyö, johtaminen

Abstract

Tuomas Nieminen

Nurses' experiences of leadership, 41 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Health Care and Social Services

Degree Program in Nursing / Public Health

Instructor: Senior Lecturer Vuokko Koiranen, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to clarify experiences about leadership from nurses' point of view. With multiple-choice survey, the purpose was to survey nurses' opinions and experiences concerning leadership. The survey also contained four open questions, which nurses were free to answer as they wished.

This is a quantitative study, where data was analyzed by IBM SPSS Statistics 20.0 software. The data was collected from Southern-Finland area at randomly chosen hospital wards. Wards included in this study were nursing homes, homecare and assisted living. There were delivered closed enquiry to all wards, time given were approx. one month.

Result of the survey shows that most health-care professionals have positive experiences concerning leadership. 93% of the answerers thinks that their superior gives enough support when they need it, 87% also feels that their superior is easy to approach if needed. Open questions show that most wanted skills for the superior are basic social and relationship skills.

In some fields of study, it shows that there is need for significant improvement in areas such as communication and superiors' ability to get involved with troublesome situations in workplace. In addition, 25% of the interviewees tell that they do not really know their superior's job description.

Interesting topics for further study could be similar study with larger sample, from different regions of Finland, which might bring up regional differences. In addition, link between leadership and workplace wellbeing could be researched further in a more extensive study.

Keywords: nursing, leadership, management

Sisältö

| | |
|--|----|
| 1 Johdanto | 5 |
| 2 Esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä..... | 6 |
| 2.1 Hoitohenkilökunta | 6 |
| 2.2 Osastonhoitaja..... | 6 |
| 2.3 Johtaminen | 7 |
| 2.4 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla | 8 |
| 2.5 Työilmapiiri | 10 |
| 2.6 Esimiehen työnkuva | 11 |
| 2.7 Johtamistyyli | 12 |
| 2.8 Luottamus..... | 13 |
| 2.9 Oikeudenmukaisuus | 14 |
| 3 Opinnäytetyön tavoitteet | 15 |
| 4 Opinnäytetyön toteutus | 15 |
| 4.1 Tutkimustyyppi, kohderyhmä ja aineiston keruu | 15 |
| 4.2 Mittarit ja niiden luotettavuus | 16 |
| 4.3 Aineiston analysointi..... | 16 |
| 4.4 Opinnäytetyön luotettavuus | 17 |
| 4.5 Opinnäytetyön eettisyys..... | 17 |
| 5 Tutkimustulokset | 19 |
| 5.1 Tutkimusryhmä | 20 |
| 5.2 Työyhteisö | 21 |
| 5.3 Työpaikan ilmapiiri..... | 22 |
| 5.4 Hoitohenkilökunnan luottamus esimieheen | 23 |
| 5.5 Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla | 24 |
| 5.6 Tiedonkulku työpaikalla | 25 |
| 5.7 Tuen saatavuus | 26 |
| 5.8 Esimiehen lähestyttävyyys | 27 |
| 5.9 Tasapuolisuus | 28 |
| 5.10 Päätöksenteko..... | 29 |
| 5.11 Esimiehen työnkuvan tuntemus..... | 30 |
| 6 Tutkimustulosten tarkastelua | 31 |
| 6.1 Millaiset piirteet ovat tärkeitä esimiestyön kannalta? | 31 |
| 6.2 Mitkä piirteet helpottavat kanssakäymistä esimiehen kanssa?..... | 32 |
| 6.3 Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on? | 33 |
| 9 Pohdinta ja yhteenveto | 33 |
| 9.1 Tutkimustulosten pohdinta..... | 33 |
| 9.2 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden pohdinta | 36 |
| 9.3 Opinnäytetyöprosessin pohdinta | 37 |
| 9.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet..... | 37 |
| 9.5 Yhteenveto | 38 |
| Lähteet..... | 39 |

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Kyselylomake hoitohenkilökunnalle

Liite 3 Tutkimustulosten taulukot

1 Johdanto

Vuonna 2007 Sosiaali- ja terveysministeriö teki tutkimuksen hyvästä esimiestyöstä, sekä sen vaikutuksesta työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen 31 000 henkilölle. Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimuksesta kävi ilmi, kuinka yli 90 % kyselyyn vastanneista kaipaisi esimiehilleen ihmissuhdekoulutusta. Lisäksi puolet vastaajista koki, että huonon työilmapiirin takia pitäisi olla oikeutus jäädä sairauslomalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009.) Tämän lisäksi koko Suomea koskevana ilmiönä sosiaali- ja terveysalalla on alettu siirtää ylihoitajien vakansseja erilaisiksi asiantuntijatehtäviksi ja tätä kautta entisiä ylihoitajien töitä on siirretty yhä enemmän osastonhoitajille (Kanste 2005, 22).

Tavoitteenani tässä opinnäytetyössä on kartoittaa hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestyöstä. Kerään hoitohenkilökunnan kokemuksia kvantitatiivisella kyselylomakkeella osastojen hoitohenkilökunnalta. Opinnäytetyössäni tutkin viiden eri toimipisteen henkilökuntaa. Tutkittavat toimipisteet sijaitsevat avohoidossa, laitoshoidossa ja kotisairaanhoidossa. Tutkittavia yksiköitä tai niiden sijaintia en opinnäytetyössäni paljasta anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimuskysymykset on kohdennettu kyseisillä osastoilla / yksiköissä työskenteleville hoitohenkilöille. Lisäksi avaan opinnäytetyössäni myös kyselylomakkeessa esiintyvät käsitteet ja niiden teoriataustat. Lisäksi määrittelen laajasti esimiestyötä ja sitä, mikä on osastonhoitajan rooli siinä. Opinnäytetyössäni tarkoitan esimiehellä yksikön osastonhoitajaa.

Hoitohenkilökunnan kokemukset esimiestyöstä ovat itseäni kiinnostava aihe erityisesti siksi, että suurin osa aiheesta koskevista tutkimuksista käsittelee lähinnä työhyvinvoinnin ja esimiestyön välistä yhteyttä. Tutkimuksia hoitohenkilökunnan kokemuksista ei ole kuitenkaan viime vuosina tehty. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä tarkoitukseni on selvittää henkilökunnan kokemuksia nykytilanteesta, resurssien riittävyydestä sekä siitä, millaista oikeastaan hyvä esimiestyö onkaan hoitohenkilökunnan mielestä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on edistää ammatillista osaamistani erityisesti esimiestyön ja hoitohenkilökunnan kokemusten kautta. Opin samalla myös määrällisen tutkimuksen tekemistä, aineiston keruuta sekä saatujen tulosten kriittistä

analyysiä. Saan opinnäytetyöstä myötä tietoa hoitohenkilökunnan kokemuksista esimiestyöstä ja mahdollisista puutteista esimiestyön nykytilanteessa. Esimiestyön osaamisen merkitys on nykyisin hoitotyötä tehtäessä tärkeää, ja itse koen mielekkäänä saada tietoa myös kyseisestä aihepiiristä. Esimiestyön ja johtamisen teoriasta on myös hyötyä mahdollisesti tulevaisuudessa, sillä esimiestyö on kiinnostava aihepiiri hoitotyössä.

2 Esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä

2.1 Hoitohenkilökunta

Hoitohenkilökunta käsittää opinnäytetyössäni osastojen sairaan-, lähi- ja perushoitajat, siis käytännössä kaikki hoitotyöhön osallistuvat ammattihenkilöt, joilla on Valviran laillistama ammattinimike sosiaali- ja terveysalalle. Valviran tehtävä on myöntää hakemuksen perusteella oikeus harjoittaa terveydenhuollon ammattia Suomessa sekä Suomessa että ulkomailla koulutetuille terveydenhuollon ammattihenkilöille. Tämän lisäksi valviran tehtäviin kuuluu valtakunnallisen terveydenhuollon ammattihenkilörekisterin, Terhikin ylläpito. (Valvira 2013.)

2.2 Osastonhoitaja

Opinnäytetyössäni esimiehellä tarkoitetaan tutkittavan yksikön osastonhoitajaa eli lähiesimiestä. Osastonhoitajan tehtäviin kuuluu muun muassa tasapainottelu tehtäväkeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden välillä, hoitotyön käytännön toimintaan liittyvä suunnittelu, työyksikön voimavarojen hallinta, päivittäisen toiminnan suunnittelu, oman työn suunnittelu, päivittäisjohtaminen sekä henkilökunnan voimavarojen tunteminen. (Välimäki 1998, 20-22.)

Osastonhoitajan työtä kyetään tarkastelemaan kahdesta eri näkökulmasta, toimivallan tai vastuullisuuden näkökulmasta. Toimivaltaan liittyvät tehtävät käsittävät osastonhoitajan asemaan liittyvät velvollisuudet, kuten työn järjestelyn, yhteistyön tekemisen sekä tietokeskuksena olemisen. Vastuullisuuteen liittyvät tehtävät ilmenevät taas henkilökunnan tukemisena, osaamisen varmistamisena ja kehittämisenä. Tämän lisäksi osastonhoitajan työ saattaa sisältää varsinaista substanssiosaamista eli itse hoitotyötä, joka luo raamit ja toimintaympäristön

osastonhoitajan lähijohtamiselle. (Kiikkala, Lahti, Laitinen, Rantala & Surakka 2008, 58–60.)

Vuorisen väitöskirjasta käy ilmi, että viimeisen kymmenen vuoden aikana osastonhoitajan työnkuva on muuttunut selkeästi, etenkin hallinnollisten tehtävien osuus on lisääntynyt osastonhoitajan työssä (Vuorinen 2008). Lisäksi työntekijöiden ikääntyminen, työn itsenäisyyden, vastuullisuuden ja osaamisvaatimusten lisääntyminen, epätyypilliset työsuhteet, uhkaava työvoimapula sekä henkilöstön saatavuus ja alan vetovoimaisuus ovat tuoneet uusia haasteita osastonhoitajille. Tämän lisäksi palvelujärjestelmissä tehdyt muutokset laitoshoidon purkamisesta avohoidon kehittämiseen, verkostoituminen, hierarkian madaltamispyrkimykset, johtamisjärjestelmien muutokset sekä taloudelliset tekijät, kuten esimerkiksi vähenevät voimavarat ja säästötoimet, ovat myös tuoneet hoitotyön johtajille muutoksia välittömään toimintaympäristöön. (Kanste 2005, 22.)

2.3 Johtaminen

Hyvä johtaminen perustuu johdonmukaisuuteen, suoraviivaisuuteen, määrätietoisuuteen ja avoimuuteen. Hyvän johtajan perusarvoja ovat rehellisyys ja luotettavuus. Puolueellisuus ja oman aseman korostaminen saattavat tuhota todennäköisimmin esimiehen uskottavuuden alaisten silmissä. Lisäksi esimiehen tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä. Ilman kunnollisia ja selkeitä tavoitteita on mahdotonta hoitaa esimiestyötä kunnolla, joten esimiehen on ensiarvoisen tärkeää tietää, mitä häneltä odotetaan. (Pentikäinen 2009, 55-56.)

Johtamisen yleisohjeena voidaan pitää sitä, että esimiehen tulisi pyrkiä hakemaan samaa allonpituutta alaisen kanssa. Suoraviivaiselle ja suoraa puhetta arvostavalle alaiselle voi puhua hankalista ja ongelmallisistakin asioista niiden oikeilla nimillä, kun taas herkkä alainen saattaa loukkaantua voimakkaista äänenpainoista. Tällainen herkkä henkilö on tottunut todennäköisesti diplomaattisempaan kielenkäyttöön. Valtaosa henkilökunnasta mahtuu usein kuitenkin näiden kahden ääritapauksen välimaastoon. (Pentikäinen 2009, 49.)

Kallasvuo ja Romppanen kertovat kirjassaan, että johtajan tulisi luoda puitteet toimiville palaverille ja selkeälle tiedonkululle. Kun jokainen tietää oman työnsä ja vastuunsa rajat, ammatilliset roolit muodostuvat selkeiksi koko työyhteisölle.

Tämän näkyvän työn lisäksi esimiehen ja johdon on kyettävä luomaan työyhteisöön työhön sitoutunut tunnetila. Tällä tunnetilalla tarkoitetaan myönteistä, luottamuksellista ilmapiiriä sekä molemminpuolista arvostuksen tunnetta johdon ja työntekijöiden kesken. Työilmapiirin laatuun vaikuttaa kaikki mitä työyhteisössä tapahtuu, millä tavoin asioita hoidetaan ja miten ihmiset kohtelevat toinen toistaan. Johdon ja työntekijöiden suhteen toimivuus näkyy suoraan työn laadussa. Suuri osa työyhteisön ongelmatilanteista syntyy siitä, että nämä perusrakenteet ovat puutteellisia tai toimivat heikosti. Tämä saattaa johtaa siihen että työpaikalle syntyy epävirallisia toimintatapoja. Tämän johdosta asioita käsitellään käytävillä ja kahvitauoilla, kokoustilanteiden ulkopuolella, kaveripiirissä ja pahimmillaan sosiaalisessa mediassa. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 34-44.)

Kannustavan vuorovaikutuksen avulla voidaan saavuttaa arvostuksen kokemus ja motivoituminen ja sitä kautta onnistuminen ja menestys (menestystarinat). Vuorovaikutus saattaa myös antaa mahdollisuuden oivallukseen onnistuneista toimintatavoista ja edistää siten oppimista (oppimistarinat) (Kuusela 2010.) Johtamisen tulisi pyrkiä tukemaan henkilöstön oppimisaktiviteetteja monipuolisesti sekä mahdollistaa innovatiivinen toiminta. Mitä pidemmälle organisaation rakenteet ja johtamisen käytännöt mahdollistavat innovatiivisen toiminnan, sitä laajemmin oppiminen ja tekeminen keskittyvät oikealla tavalla tärkeisiin asioihin. (Räsänen 2009, 32-33.)

2.4 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Hoitotyön tärkeimpänä lähtökohtana ovat arvot ja erilaiset arvostukset. Hoitotyötä tehdään hyvin monenlaisissa toimintaympäristöissä, kuten sairaaloissa, avoterveydenhuollossa, vanhainkodeissa ja kehitysvammalaitoksissa, joissa työskentelee monenlaisen koulutuksen saaneita sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöitä. (Välimäki 1998, 11.)

Raija Välimäki on kirjassaan Osastonhoitajan käsikirja eritellyt osastonhoitajien tavat toimia kahteen erilaiseen tapaan: tehtäväkeskeiseen toimintatapaan ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Tehtäväkeskeisen toimintatavan omaava osastonhoitaja voi kuvata omaa työtään erilaisten tehtäväkokonaisuuksien avulla. Tällaisia tehtäväkokonaisuuksia ovat esimerkiksi henkilöstöhallinto, osaston

toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, hoitotyön johtaminen, taloudelliset asiat, henkilökunnan koulutus ja ohjaus, työsuojelu, toimintasuunnitelma, henkilökunnan työssä jaksamisen tukeminen, osaston opiskelijatoiminta, hankinnat sekä tiedottaminen. Mikäli osastonhoitaja kuvaa työtään tällaisina erilaisina monimuotoisina tehtävinä, saattaa se tarkoittaa sitä, ettei osastonhoitaja ymmärrä tehtävien suhdetta toisiinsa vaan keskittyy ainoastaan tehtävään. Osastonhoitaja ei myöskään välttämättä hahmota, että näiden kaikkien erilaisten tehtävien avustuksella hänen tärkein tehtävänsä on johtaa ja kehittää hoitotyötä. Tämän-
tyylinen osastonhoitajan tehtäväkeskeinen toiminta voi hankaloittaa tai estää työyksikössä työskentelevien hoitajien asiakaslähtöisen toiminnan sekä ammattillisen kehittymisen. (Välimäki 1998, 15-16.)

Asiakaslähtöisessä toimintatavassa osastonhoitajan työn sisältö perustuu pääosin asiakkaiden tarvitsemiin hoitotyön palveluihin siinä työyksikössä, jossa hän toimii osastonhoitajana. Hänen tehtävänsä on hoitotyön johtaminen ja kehittäminen omassa työyksikössään. Osastonhoitajan työn keskeinen sisältö lähtee asiakkaista ja heidän vaatimistaan hoitotyön palveluista, joiden avulla tavoitellaan asiakkaiden terveyttä ja hyvinvointia. (Välimäki 1998, 23-27.)

Asiakaslähtöisesti toimiva osastonhoitaja ei suorita pelkkiä yksittäisiä irrallisia tehtäviä, valvo pelkästään työntekijöiden tekemiä töitä, käskyä ja ohjeista eikä ole aina oikeassa oleva johtaja, joka osaa ja tietää kaiken. Asiakaslähtöisesti toimiva osastonhoitaja on osastolla hoitotyön sisällön asiantuntija, jolla on selkeä kokonaiskuva työyksikkönsä hoitotyön sisällöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Hoitotieteestä saamansa tiedon avulla osastonhoitaja pystyy jäsentämään ja suunnittelemaan käytännön toimintaa. Tämän lisäksi tällainen osastonhoitaja pyrkii osallistumaan käytännön toimintaan eli tekemään asikastyötä. Osallistumalla asiakastyöhön osastonhoitaja pitää yllä omaa ammattitaitoaan sekä pystyy havainnoimaan ja tekemään yhteenvetoja sekä johtopäätöksiä henkilökunnan tekemästä työstä. (Välimäki 1998, 23-27.)

Välimäki kertoo kirjassaan, että osastonhoitajan tulisi kyetä yhdistelemään joustavasti sekä hoitotieteen teoretietoutta että käytännön asiakastyötä. Osastonhoitajan tulisi arvostaa sekä hoitotieteellistä tietoa, etenkin siksi että arkiajattelussa on puutteellisuuksia, kuten lyhytjännitteisyys, puutteellinen päättely, liialli-

nen yleistäminen sekä valikoiva ja epäluotettava havainnointi. Asiakastyöhön osallistuminen taas auttaa osastonhoitajaa löytämään kehittämisen kohteita omasta työyksiköstään. (Välimäki 1998, 28.)

2.5 Työilmapiiri

Usein ihmisten turhautuminen ja siitä johtuvat oireet työyhteisössä aiheutuvat ihmisten juuttumisesta rutiineihinsa, vaikka heillä olisi kapasiteettia vaativampiinkin tehtäviin. Turhautuminen työhön saattaa siis johtua itsensä toteuttamisen tarpeesta, jota A. Maslow tutki jo vuonna 1943 tutkimuksessaan A Theory of Human Motivation. (Pentikäinen 2009, 46.)

Työyhteisön ilmapiiri syntyy siis osana jokapäiväistä työpaikalla tapahtuvaa toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sen jäsenten hyvinvointia. Työyhteisön sisäinen pahoinvointi heikentää myös ulkoista tehokkuutta, sillä sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja –hyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen artikkelissa kerrotaan lisäksi, että huono työilmapiiri ja työkuultuuri merkitsevät usein sitä, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja että sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömiä. Tämän lisäksi työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhkat ja epävarmuus työn jatkuvuudesta vaikuttavat kielteisesti työilmapiiriin. Artikkelin listaa tyypillisiä asioita sekä myönteisestä että kielteisestä ilmapiiristä. Kielteiselle ilmapiirille tyypillistä ovat mm. tiedonkulun ongelmat, paljon huhuja, ”ei kuulu meille”-asenne, syytelyä, riitelyä, yleistä valitusta sekä kielteisyyttä. Myönteisessä työilmapiirissä taas korostuvat yhteiset tavoitteet, työtehtävien ja vastuualueiden selvyys, sujuva yhteistyö sekä usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Great Place to Work-instituutti on selvittänyt 25 vuoden ajan tunnuspiirteitä hyvälle työpaikalle: hyvä työpaikka on sellainen, jossa *työntekijät luottavat organisaation johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät, ja nauttivat työtoveriensa kanssa työskentelystä* (Kiikkala ym. 2008, 105). Kiikkala ym. kertovat kirjassaan, että hyvän työyhteisön arvopohjan muodostaa siis luottamus, joka perustuu uskotta-

vuuteen, kunnioitukseen ja oikeudenmukaisuuteen, ylpeys sekä yhteishenki. (Kiikkala ym. 2008, 105.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä tulisi kyetä keskustelemaan riittävästi esiin tulevista epäselvyyksistä, ongelmakohtista, työn- ja vastuunjaosta, osaamisesta, tuen tarpeesta ja tuen antamisesta. Mikäli johto sivuuttaa aina nämä kriittiset tilanteet eikä ole keskusteluissa mukana, työyhteisö saattaa alkaa luoda itse omia sääntöjään ja toimintatapojaan. Tämä johtaa siihen, että joku tai jotkut työyhteisön jäsenet ryhtyvät omatoimisesti ”johtamaan” tilannetta parhaansa yrittäen, mutta lopputulos, joka tällä saavutetaan, ei aina ole tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Tästä syntyvät ristiriidat jäävät jatkuviksi erimielisyyksiksi, jotka heijastuvat työtapoihin. Niiden korjaaminen saattaa kestää usein pitkään. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 34.)

2.6 Esimiehen työnkuva

Johtajan tehtävän pääpainopisteet määräytyvät hänen johtaja-asemansa pohjalta organisaatiossa. Lähijohtajan työ keskittyy lähinnä työyhteisön päätehtävissä pitämiseen, kuten työskentelyolosuhteiden luomiseen, työntekijöiden kuuntelemiseen ja ohjaamiseen ja arkisten työn ongelmien ratkaisemiseen. Keskijohdon työskentely painottuu pääosin organisaation kulttuurin ja toimivien prosessien ja työtapojen luomiseen. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu usein toimintaympäristön analysointiin, strategiaan linjauksiin ja ulkoisten suhteiden hoitamiseen keskittyminen. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 15.)

Johtamistehtävät rakentuvat aina suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön, omaan organisaatioon, lähijohtajan omaan työyhteisöön ja suhteessa itseen. Yhtenä johtajan tärkeimmistä tehtävistä on asemoida työyhteisö toimintaympäristöönsä. Sillä tarkoitetaan jatkuvaa yhteisön olemassaolon perusteiden ja toiminnassa menestymisen arviointia ja turvaamista. Lisäksi se sisältää toimivan verkoston ja yhteistyösuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Johtaja joutuu yleisesti reagoimaan ympäröiviin tapahtumiin: yhteiskunnallisiin muutoksiin, teknologian lisääntymiseen ja toimintakulttuurin uudistumisen tarpeisiin. Tietoisuus toimintaympäristöstä helpottaa lähijohtajaa perustelemaan henkilöstölle muuttuvia tilanteita ja vaikeitakin ratkaisuja. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 12.)

Kaikissa organisaatioissa esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu myös hyvän työyhteisön perustan luominen. Hyvän perustan luominen vaatii erityistä paneutumista työyhteisön suuntaan, sen rakenteisiin, rajoihin, fyysisiin tiloihin ja ajankäyttöön. Perustan luomisen lisäksi esimiehen tulee toimia koko ajan suhteiden rakentajana, ja hänen tehtävänä on kehittää yhteistyötä niin työntekijöiden kuin muun johtajiston kanssa. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 16.)

Ihmisten kanssa työskenteleminen on esimiestyössä haasteellisinta. Sen taustalla vaikuttavat monenlaiset ryhmäilmiöt, jotka painavat leimansa johtajan arkipäivän toimintaan: työyhteisössä vellovat tunteet, ihmisten erilaisuudesta syntyvä kitka ja omat reaktiot ryhmän asettamiin odotuksiin. Esimiehen tulisi oppia ymmärtämään ja käsittelemään niitä, jotta hankaluuksien selvittäminen olisi mahdollista työyhteisössä. Jopa vaikeissakin tilanteissa esimiehen on kyettävä aina perustelemaan päätöksensä. Lisäksi esimiehen pitää kyetä kohtelemaan alaisiaan kunnioittavasti. Siksi on usein tarpeen erottaa toisistaan roolinsa inhimillisenä, myötäilevänä ihmisenä ja roolinsa vaativia tehtäviä hoitavana johtajana. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 16.)

Toiminnasta vastaava suurempi organisaatio määrittelee rajat, joiden puitteissa lähiesimiehen tulee toimintansa suorittaa. Organisaatio asettaa rajat johtajaroolille määrittelemällä tämän virallisen aseman, vallan ja vastuun sekä rooliin kuuluvat tehtävät. Johtajarooliin sovitettavia odotuksia ja paineita välittyy paljon myös kulttuurisesti, osin sanallisesti ilmaistuina työpaikan periaatteina ja osin hiljaisina odotuksina. Johtajarooliin kohdistuvat vaatimukset ja paineet vaihtelevat suuresti mikäli, työyhteisö on esimerkiksi vakaassa tilassa, muutoksen kourissa tai kriisissä. (Kallasvuo & Romppanen 2011, 20.)

2.7 Johtamistyylit

Suomessa tulosjohtaminen siirtyi terveydenhuoltoon 1980-luvulla, ja tulosajattelu vaikuttaa vahvasti vielä tänäkin päivänä. Vaikuttavuus, palvelun laatu ja vaikutus asiakkaan elämään ovat tärkeitä mittareita tuloksia verrattaessa. Tulosjohtamisessa korostuu helposti taloudellisuusmittaus, ja laadullisia ulottuvuuksia saatetaan arvioida irrallisesti ja epäsystemaattisesti. Esimerkiksi saatetaan pyrkiä lyhentämään hoitoaikaa, tietämättä onko se hoidon kannalta paras ratkaisu.

Tulosjohtamisen suurimpana ongelmana on mielikuva siitä, että olisi olemassa hyvän johtamisen ja organisoinnin malli, jota voitaisiin soveltaa missä tahansa toimipisteessä tai organisaatiossa, riippumatta kulttuurista tai luonteesta. Tulosjohtamisen hyviä puolia on kuitenkin se, että tulosjohtaminen on pakottanut organisaatiot määrittelemään tavoitteita, miten niitä saavutetaan ja miten niitä arvioidaan. Onnistuneessa tapauksessa henkilökunta saa itse määrittää omat tulostavoitteensa, jolloin työ tuntuu mielekkäämmältä. (Kiikkala ym. 2008, 30-35.)

Kustannuslähtöisyys on ristiriidassa hyvän hoidon kanssa, varsinkin jos hyvä hoito on ymmärretty kaiken mahdollisen tekemiseksi potilaan hyvinvoinnin eteen. 1990-luvulla tulosjohtamisen rinnalle nousi laatujohtamiseksi kutsuttu osa-alue. Tulosjohtamisen mukaisesti myös laatujohtaminen on kovin esimieskeskeistä. Johtaja luo laatufilosofian, jota opettaa henkilökunnalle. Hoitotyössä laadun mittareina käytetään usein mm. hoitoketjuja, jonoja, asiakaspalautteita, hoitoprosesseja ja työsuorituksia. (Kiikkala ym. 2008, 35-38.)

Sosiaali- ja terveysalalle ollaan perinteisen organisaatiokulttuurin rinnalle tuomassa uutta oppivan organisaation kulttuuria. Tällä tarkoitetaan ns. tiimiorganisaatiota, jossa tiukkojen sääntöjen tilalla ovat salliva toimintatapa, vastuun delegointi, suuntautuminen tuloksiin ja avoin vuorovaikutus. Nykyisessä tilanteessa terveydenhuoltoa on arvosteltu muuttumisesta yhä persoonattommaksi ja byrokraattisemmaksi – huolimatta tai ehkä juuri osin johtuen lukuisista johtamismalleista. Tämä muuttaa hoitotyön luonnetta, ja osastonhoitajat sekä hoitohenkilökunta kärsivät näistä rakennemuutoksista. (Kiikkala ym. 2008, 40-42.)

2.8 Luottamus

Luottamus syntyy teoista, se rakennetaan arjessa ajan kanssa, mutta se voidaan myös hetkessä menettää (Kiikkala ym. 2008, 106). Laine kertoo kirjassaan, että tärkeän osan henkilökunnan ja esimiehen välisestä vuorovaikutuksesta muodostaa luottamus. Esimiehet kokevat tärkeäksi sen, että heidän käytöksensä olisi mahdollisimman tasavertainen kaikkia alaisia kohtaan. Alaiset taas arvostavat esimiehiä, jotka ottavat johtajan roolin ja varmistuvat että alaiset tietävät työnkuvansa. (Laine 2008, 94.)

Luottaessaan johdon ammattitaitoon työntekijät kykenevät myös luottamaan johdon päätöksiin ja toimivat yhteisesti sovituilla tavoilla muutoksissa ja epävarmoissakin tilanteissa. Luottamusta rakennettaessa on tärkeintä luottaa siihen, että työntekijät tekevät työnsä, ilman että heitä jatkuvasti valvotaan ja seurataan. Vastuun antaminen ja jakaminen muiden työntekijöiden kesken kertoo johtajien kyvystä jakaa tehtäviä ja tällä tavoin luottaa henkilöstöönsä. (Kiikkala ym. 2008, 105-107.)

Brunnerin artikkeli kertoo henkilökunnan ja johdon vuorovaikutuksen merkityksestä. Saattaa olla, että yhtenä päivänä esimiehen pitää kuunnella työntekijän huolia, kun taas toisena päivänä esimieskin saattaa tarvita kuuntelijaa omille huolilleen. (Brunner 2008, 80.) Luottamus on molempien osapuolten halukkuutta keskustella sekä kuunnella toistensa asioita avoimin mielin (Roussin 2008, 225).

2.9 Oikeudenmukaisuus

Työpaikalla oikeudenmukaisuus ilmenee näkyvimmin yhdenvertaisuutena, tasapuolisuutena sekä tasa-arvoisuutena. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti asemasta riippumatta, ja johdon tulee viestiä, että jokainen työpanos on yhtä tärkeä. Läpinäkyvyys ja avoin keskustelu ovat ehdottomia edellytyksiä oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi. (Kiikkala ym. 2008, 106-107.)

Työyhteisöön saattaa toisinaan helposti syntyä kuppikuntia sekä selän takana puhumista. Johdon on tässä tilanteessa otettava vastuu selkeiden toimintaohjeiden luomiseksi yhdessä työsuojeluhenkilöstön kanssa ja myös niiden noudattamisesta ongelmallisissa tilanteissa. Ongelmat eivät työpaikalta poistu itsestään, mutta ongelmista tulisi puhua avoimesti: lisäksi ongelmien avoin esiin nostaminen selvittää usein asiat. Johdon tulee ottaa tällaisissa tilanteissa vastuuta sekä toimia kaikissa tällaisissa tilanteissa oikeudenmukaisesti. Johto pystyy luomaan oikeudenmukaisen organisaation kohtelemalla ihmisiä tasa-arvoisesti riippumatta henkilöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista ja asemasta. (Kiikkala ym. 2008, 106-107.)

3 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteenani opinnäytetyössä on kartoittaa hoitohenkilökunnan kokemuksia ja näkemyksiä ja erilaisia tunteita nykyisestä esimiestyöstä mahdollisemman laajasti. Tutkimusongelmiksi valitsin mahdollisimman ajankohtaisia kysymyksiä, osastoilla esimiestyöhön liittyen, sillä näistä asioista keskustellaan paljon käytäväpuheissa.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Millaisena hoitohenkilökunta kokee esimiestyön nykytilanteen?
2. Miten nykyinen resurssimäärä riittää ihmisten johtamiseen?
3. Mikä on hoitohenkilökunnan näkemys 'hyvästä esimiestyöstä'?

4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön suunnittelun aloitin jo keväällä 2012. Sen aloitus kuitenkin viivästyi aiheen laajuuden ja rajaamisen tarpeen vuoksi. Halusin aiheeksi esimiestyön, johon hakisin hoitohenkilökunnan näkökulmaa, sillä koulutuksemme aikana emme ole juurikaan opiskelleet tai keskustelleet esimiestyöstä, sen vaatimuksia tai vaikutuksia työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen.

4.1 Tutkimustyyppi, kohderyhmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyö on kvantitatiivinen, ja siihen liittyy kysely. Lomakkeita jaettiin syksyn 2013 aikana tietyille satunnaisesti valituille osastoille hoitohenkilökunnan täytettäväksi. Kohderyhmänä ovat tutkimukseen valitut osastot ja niiden koko hoitohenkilökunta. Osastoja tutkimuksessani oli hoitotyön usealta eri osalta, kuten avohoidosta, laitoshoidosta ja kotihoidosta. Koulutukseltaan hoitohenkilöiksi laskettiin terveydenhoitoalan AMK-tutkinnon suorittaneet henkilöt sekä lähi- ja perushoitajat. Yhteensä kyselyyn vastasi 46 henkilöä.

Tutkimuksessa analysoimani aineisto on kerätty kyselylomakkeella (Liite1), joka sisältää 14 monivalintakysymystä, ja neljä avointa kysymystä.

4.2 Mittarit ja niiden luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä luotettavuuden arvioinnin merkitys on tärkeässä roolissa. Tutkimustulosten luotettavuus on suoraan verrannollinen käytetyn mittarin luotettavuuteen. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 206-209.) Mittarin luotettavuutta voidaan arvioida sekä sisäisen että ulkoisen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista (Metsämuuronen 2006, 115). Mittarin sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan mittarin todellista kykyä mitata sitä, mitä sen tulisikin todellisuudessa mitata (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1998, 207 – 209). Mittarin ulkoinen validiteetti taas kertoo mittarin tuottamien tulosten yleistettävyydestä. Mittarin reliabiliteetilla ilmaistaan kyseisen tutkimusmenetelmän kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Metsämuuronen 2006, 115).

Kyselylomake (Liite 2) on hoitohenkilökunnalle jaettu, henkilökohtaisesti täytettävä kysely. Se koostuu sarjasta kysymyksiä, joilla kartoitan hoitohenkilökunnan taustoja sekä kokemuksia esimiestyöstä. Kyselylomakkeen kysymyksistä 14 on monivalintakysymyksiä, joihin vastausvaihtoehtoja on pääsääntöisesti ensimmäisiä kysymyksiä lukuunottamatta 4 (täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä). Olen jättänyt tarkoituksella ”neutraalin” vaihtoehdon keskeltä pois, jotta saisin selkeyttä tutkimustuloksiin. Monivalintakysymysten lisäksi opinnäytetyöni sisältää neljä avointa kysymystä, avoimiin kysymyksiin hoitohenkilökunnan oli tarkoitus vastata omin sanoin kokemuksiaan esimiestyöstä. Lisäksi lisäsin viimeiseksi kohdaksi vapaan sanan, mihin sai kommentoida vapaasti kokemuksiaan esimiestyöstä.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin suoritin käyttäen IBM SPSS –tilasto-ohjelmistoa. Analysoinnin suoritin SPSS-ohjelman laskemien frekvenssien avulla. Lisäksi käytin SPSS-ohjelmiston graafeja selkeyttämään tutkittua aineistoa ja siitä saatuja frekvenssejä. SPSS –kirjainlyhenne tulee sanoista Statistical Package for Social Sciences. SPSS –ohjelma on tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmisto, jolla voidaan tehdä erilaisia tilastollisia analyyseja. (IBM 2013.)

4.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimusryhmäksi valitsin viisi osastoa Etelä-Suomen alueelta. Valitsemani osastot sijaitsevat avohoidossa, laitoshoidossa sekä kotihoidossa. Viiden tutkittavan osaston avulla pyrin takaamaan riittävän suuren aineiston saatavuuden, jotta tutkimuksen tulokset saatiin tilastollisesti merkittäviksi. Lisäksi viiden tutkittavan osaston avulla mahdollistan riittävän määrän vapaaehtoisia osallistujia kyselyyn, vaikkei osallistumisaktiivisuus ylittäisikään 50 %:iin. Näiden viiden osaston avulla saan kerättyä materiaalia siitä miten henkilökunta kokee esimiestyön nykytilanteen, sillä hallinnollisten tehtävien osuus on lisääntynyt osastonhoitajilla. Tämä nopea muutos lisää hoitohenkilöstön motivoinnin ja kannustuksen sekä henkisen ja ammatillisen tuen tarvetta, mikä edellyttää aktiivista ihmisten johtamista (Kanste 2005). Koska opinnäytetyössä tarkastellaan viittä eri osastoa ja tutkittava otos on sängen suuri, on luontevaa suorittaa kysely monivalintakysymyksinä, jolloin esimerkiksi keskiarvon ja keskihajonnan laskeminen onnistuu jouhevasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Tutkittavan aineiston olen syöttänyt käsin SPSS-ohjelmaan. Tämän lisäksi kävin tutkittavan aineiston kahdesti läpi ennen tulosten laskemista, mahdollisten virheiden välttämiseksi. Lisäksi kysymyslomakkeiden numeroinnilla pystyin varmistamaan, että kaikki lomakkeet tulivat mukaan otokseen. Aineistossa, jonka keräsin analysoitavaksi, oli muutamia kohtia, joita jouduin soveltamaan, kuten useita samankaltaisia vastauksia samassa paperissa. Mikäli sama henkilö vastasi esimerkiksi ”Tiedonkulku” kaikkiin kohtiin 15–17, laskin sen vain asiaankuuluvaan kysymykseen. Aineistosta pohdintaa tehdessäni vertailin aineistosta saatuja tuloksia muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin varmistaakseni opinnäytetyöni tulosten oikeellisuuden ja johdonmukaisuuden.

4.5 Opinnäytetyön eettisyys

Lupa opinnäytetyön toteuttamiseen anottiin yhteistyötahoilta. Lisäksi tiedotin osastoja tutkimuksen ajankohdasta etukäteen. Tutkimukseen ei myöskään pakotettu tai painostettu ketään, vaan osallistumisessa korostettiin vapaaehtoisuutta. Tulokset käsitellään niin, ettei yksittäisten osallistujien vastauksia voida erottaa tai tunnistaa. Aineiston analysointi tapahtui Saimaan ammattikorkeakou-

lun tiloissa ja aineistoa säilytettiin huolellisesti turvallisessa paikassa. Tutkimustietoja ei myöskään missään tutkimuksen vaiheessa luovuteta kenellekään tutkimusprosessin ulkopuoliselle henkilölle.

Opinnäytetyön hoitohenkilökunnalle kohdistettu kysely suoritettiin osastoilla anonyymeillä kvantitatiivisilla kysymyslomakkeilla (Liite2). Kyselylomakkeissa ei kysytty yhtään kysymystä, josta voisi käydä ilmi vastaaja, eikä myöskään mitään, joka paljastaisi kyselyyn vastanneen henkilön työpisteen. Kyselylomakkeet hävitetään tutkimustulosten analysoinnin ja opinnäytetyön valmistumisen päätteeksi asianmukaisesti. Mikäli tutkittavien osastojen henkilökunta haluaa kyselyni tuloksia, tulokset on koottu yhteen, eikä yksittäisten yksikköjen tuloksia ole mahdollista katsoa eikä vertailla keskenään. Kirjallisuuden ja internetlähteet merkitsin opinnäytetyöhön aina selkeästi esille, jottei plagiointia esiinny opinnäytetyössäni.

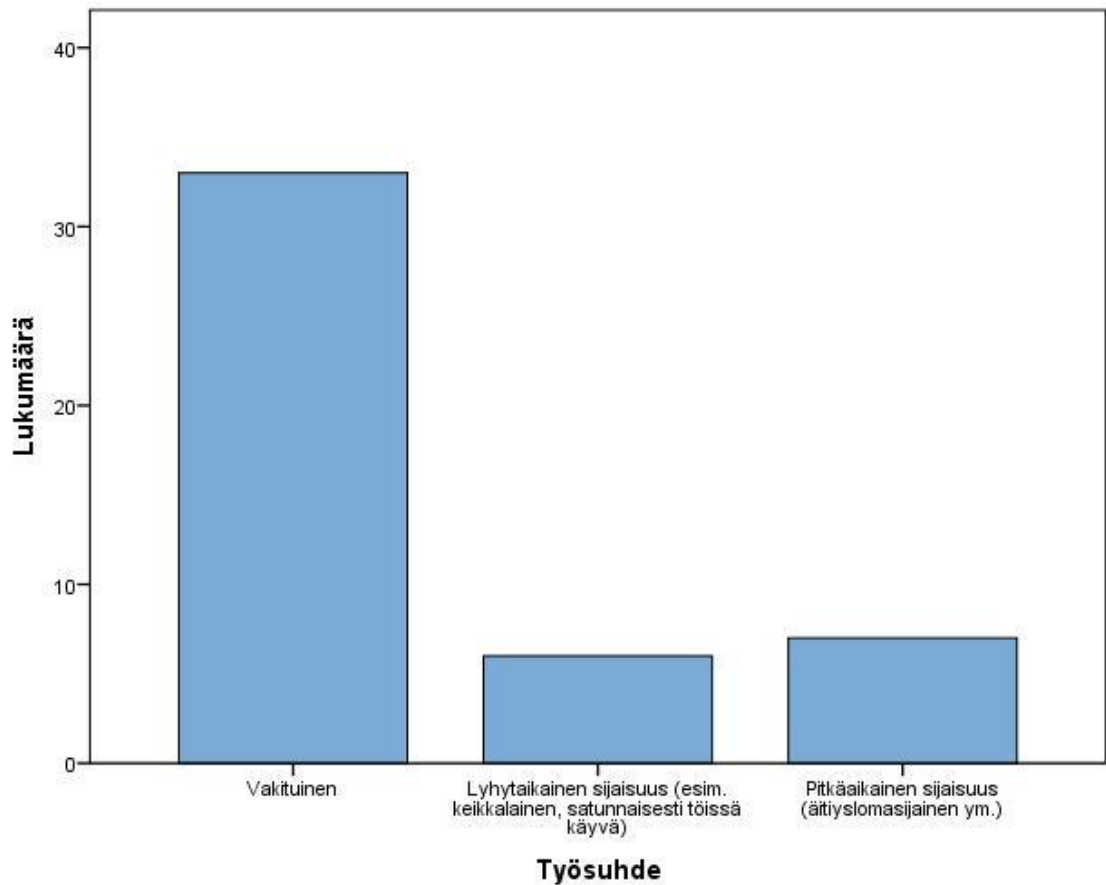
5 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa vastataan opinnäytetyön tavoitteiden nostattamiin kolmeen tutkimuskysymykseen tutkittujen osastojen osalta. Tuloksia avataan niin kuvioiden kautta kuin myös sanallisesti, lisäksi lainaan sanallisten kysymysten (15-18) kommentteja sopivissa asiayhteyksissä. Myönteisiksi vastauksiksi olen laskenut *täysin samaa mieltä* sekä *melko samaa mieltä* -vastaukset. Kielteisiä vastauksia ovat tutkimuksessani *melko eri mieltä* sekä *täysin eri mieltä* -vaihtoehdot.

Kyselylomakkeita toimitettiin yhteensä 80, ja kyselyyn vastasi yhteensä 46 vastaajaa, joista 28 antoi myös kirjallista palautetta. Eriyisen aktiivisesti kirjallisesti vastailtiin kysymyksiin ”Mitkä piirteet mielestäsi helpottavat kanssakäymistä esimiehen kanssa?” sekä ”Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on?”. Tutkimustulosten taulukot löytyvät liitteestä 3. Taulukkoihin laskin lukumäärät ja prosenttiosuudet kustakin vastauskohdasta.

5.1 Tutkimusryhmä

Tutkimusryhmällä selvitin tutkittavien osastojen henkilöstörakennetta.

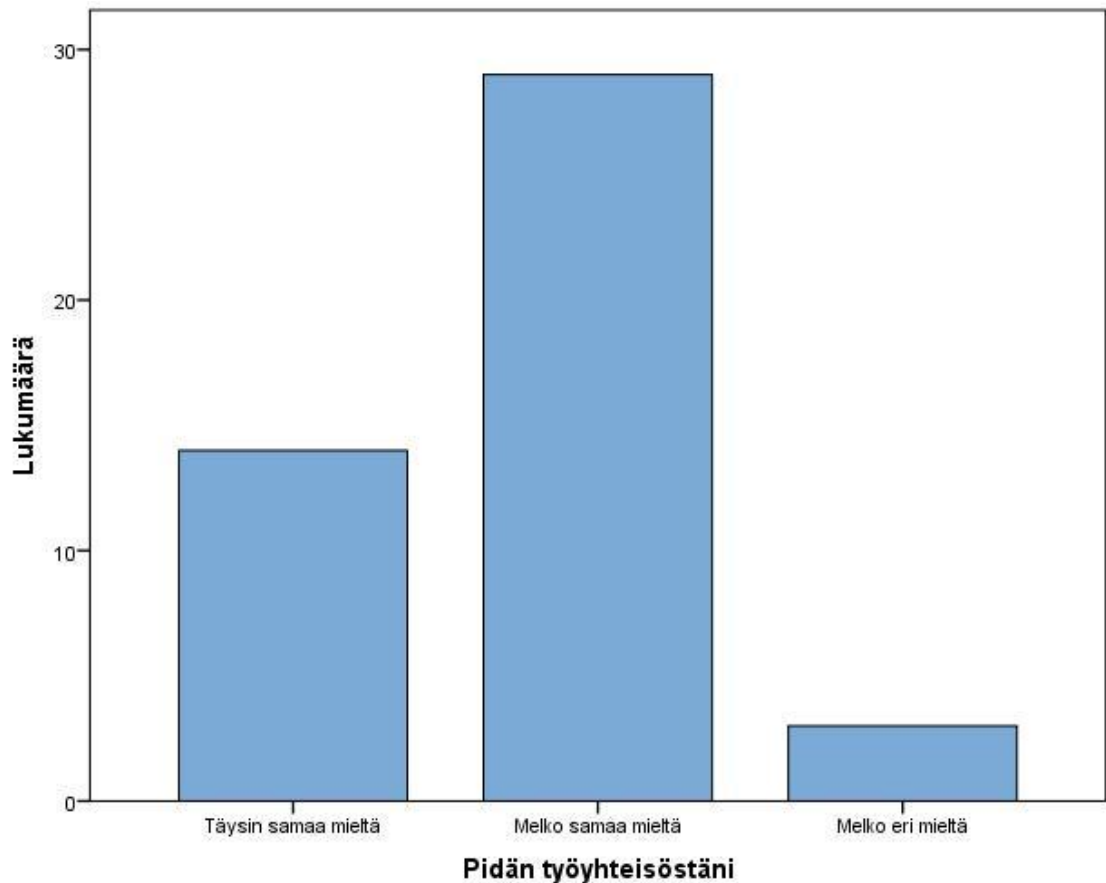


Kuvio 1. Hoitohenkilökunnan työsuhde (N=46)

Tutkimukseen osallistuneista hoitohenkilökunnan henkilöistä vakituudessa työsuhteessa työskenteli yhteensä 33, Lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia sijaisia oli tutkimusryhmässä yhteensä 13. Vakituudessa työsuhteessa työskenteli siis 33 % vastanneista.

5.2 Työyhteisö

Työyhteisö-kysymyksessä kysyin henkilökunnan mielipidettä omasta työyhteisöstään.

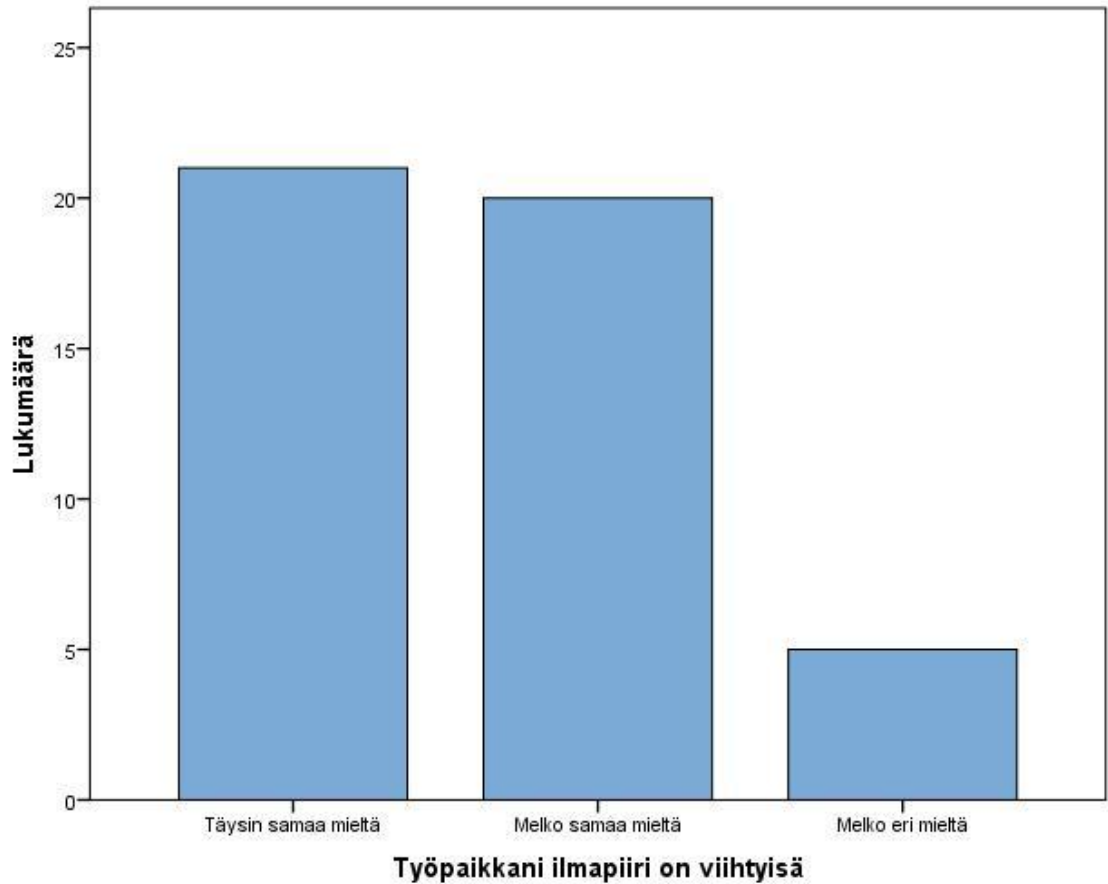


Kuvio 2. Hoitohenkilökunnan mielipide työyhteisöstä (N=46)

Vastanneista 94 % (43) kertoo pitävänsä työyhteisöstään, loput 6 % (3) kertoo olevansa melko eri mieltä väittämästä ”pidän työyhteisöstäni”. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä väittämän kanssa.

5.3 Työpaikan ilmapiiri

Oheisessa taulukossa pyrin selvittämään hoitohenkilökunnan mielipidettä nykyisestä työilmapiiristään osastolla.

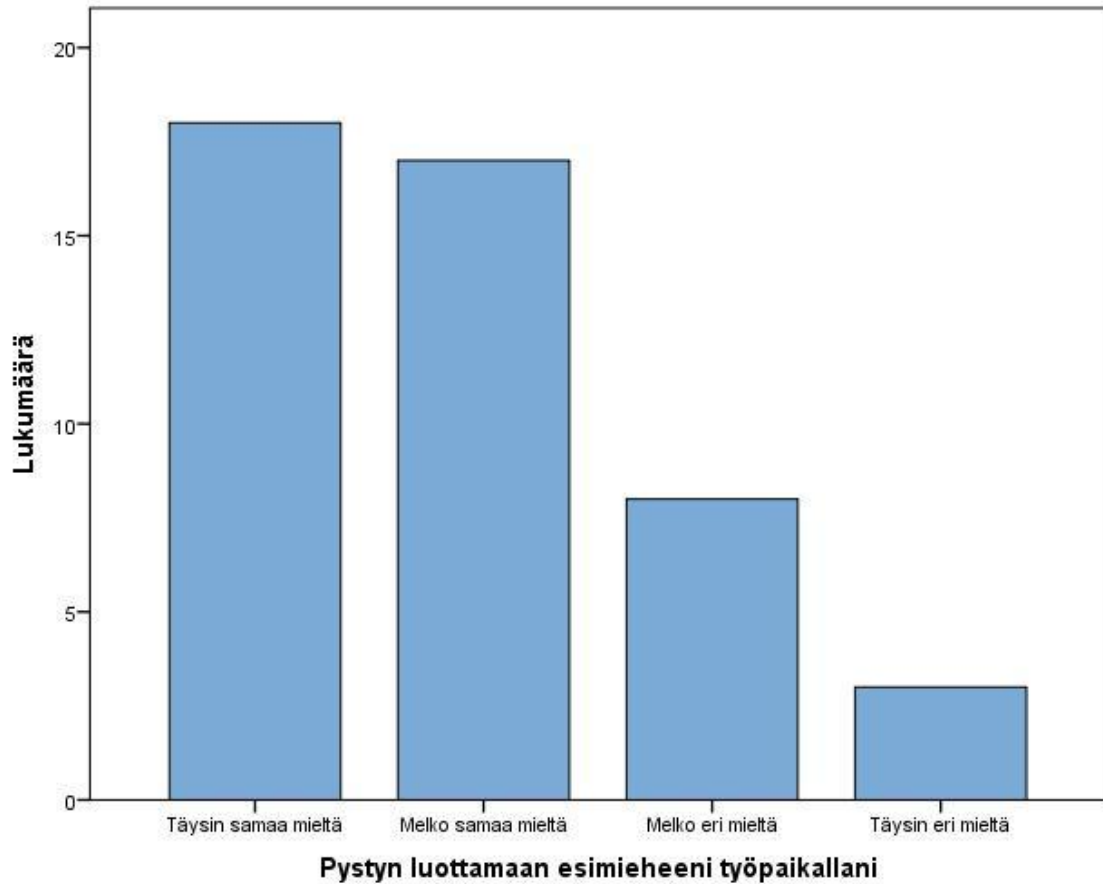


Kuvio 3. Hoitohenkilökunnan kokemukset työpaikan ilmapiiristä (N=46)

Vastaajista 89 % (41) kokee työpaikkansa ilmapiirin viihtyisäksi. Loput 11 % (5) kokee olevansa melko eri mieltä väittämän kanssa, kukaan ei kuitenkaan ole täysin eri mieltä väittämän kanssa.

5.4 Hoitohenkilökunnan luottamus esimieheen

Seuraava taulukko kuvaa hoitohenkilökunnan luottamusta omaan esimieheensä työpaikalla.

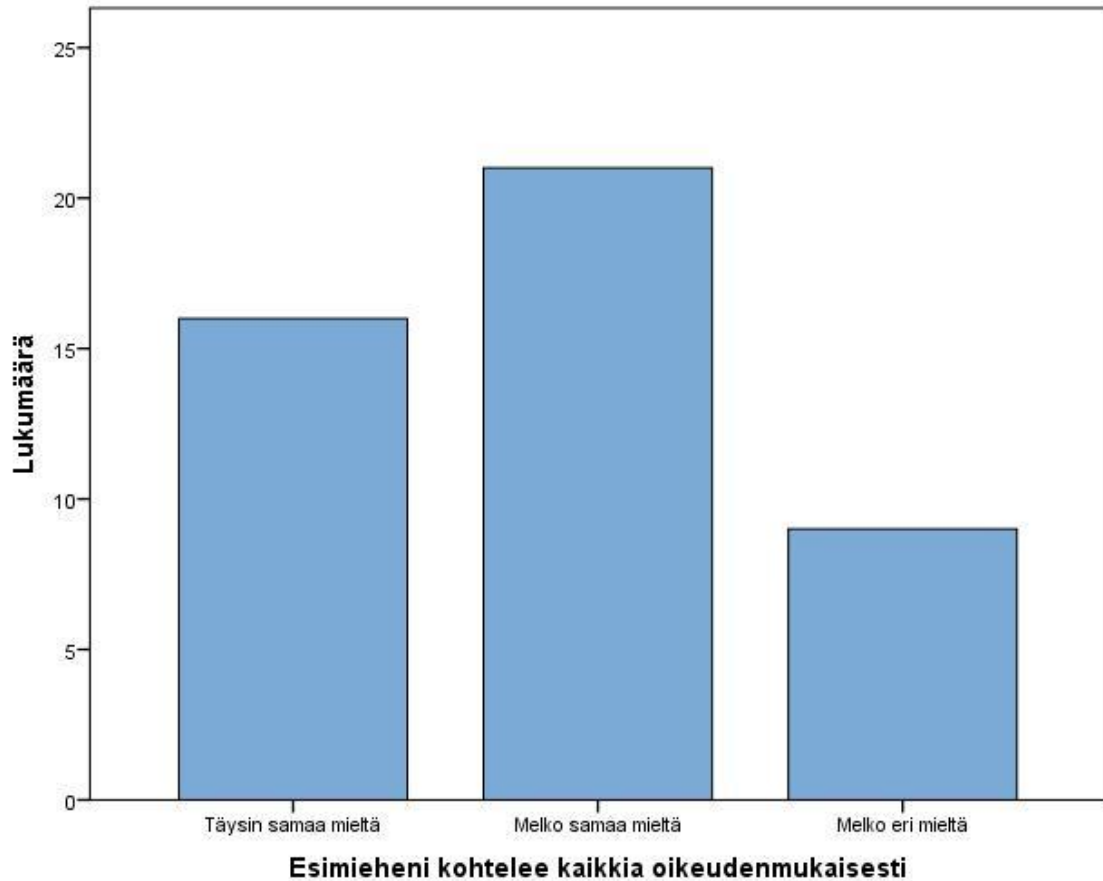


Kuvio 4. Hoitohenkilökunnan luottamus esimieheen työpaikalla (N=46)

Yhteensä 35 (76%) vastaajista samaa mieltä kysymyksen kanssa, loput 11 (24%) olivat eri mieltä kysymyksen kanssa. Kysymyksessä 17 (Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on?) kysymykseen liittyviä kommentteja oli tullut mm. ”nykyisen esimiehen vaitiolo kyseenalaista”.

5.5 Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla

Seuraavassa taulukossa kuvaan henkilökunnan kokemuksia siitä, kohtelee esimies kaikkia oikeudenmukaisesti.

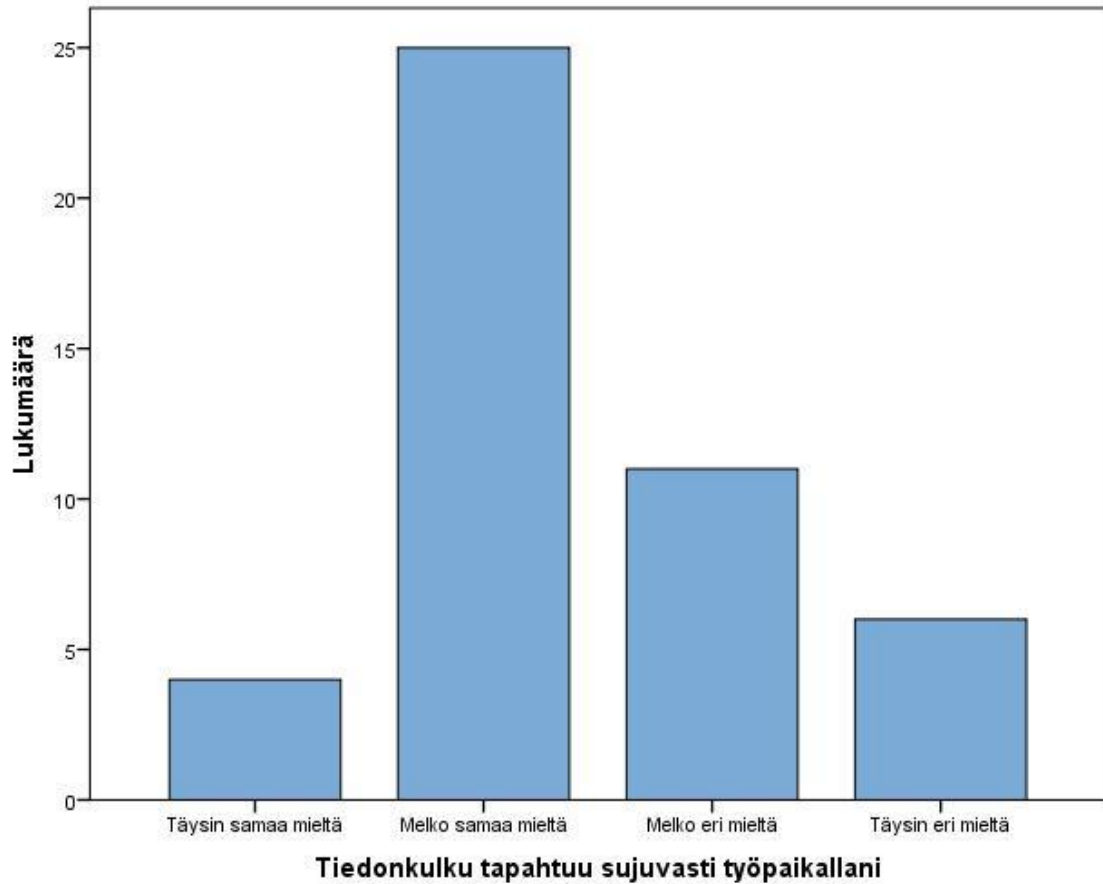


Kuvio 5. Hoitohenkilökunnan kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta (N=46)

Hoitohenkilökunnasta noin 80 % (37) kokee että esimies kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti, loput 20 % (9) ovat vastanneet olevansa asiasta melko eri mieltä. Kohtaan 15 (Millaiset piirteet ovat mielestäsi tärkeitä esimiestyön kannalta?) oli kaksi vastaajaa kommentoinut sanallisesti ”puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus”.

5.6 Tiedonkulku työpaikalla

Alla selitän henkilökunnan kokemuksia tiedonkulusta, ja siinä ilmenevistä ongelmista.

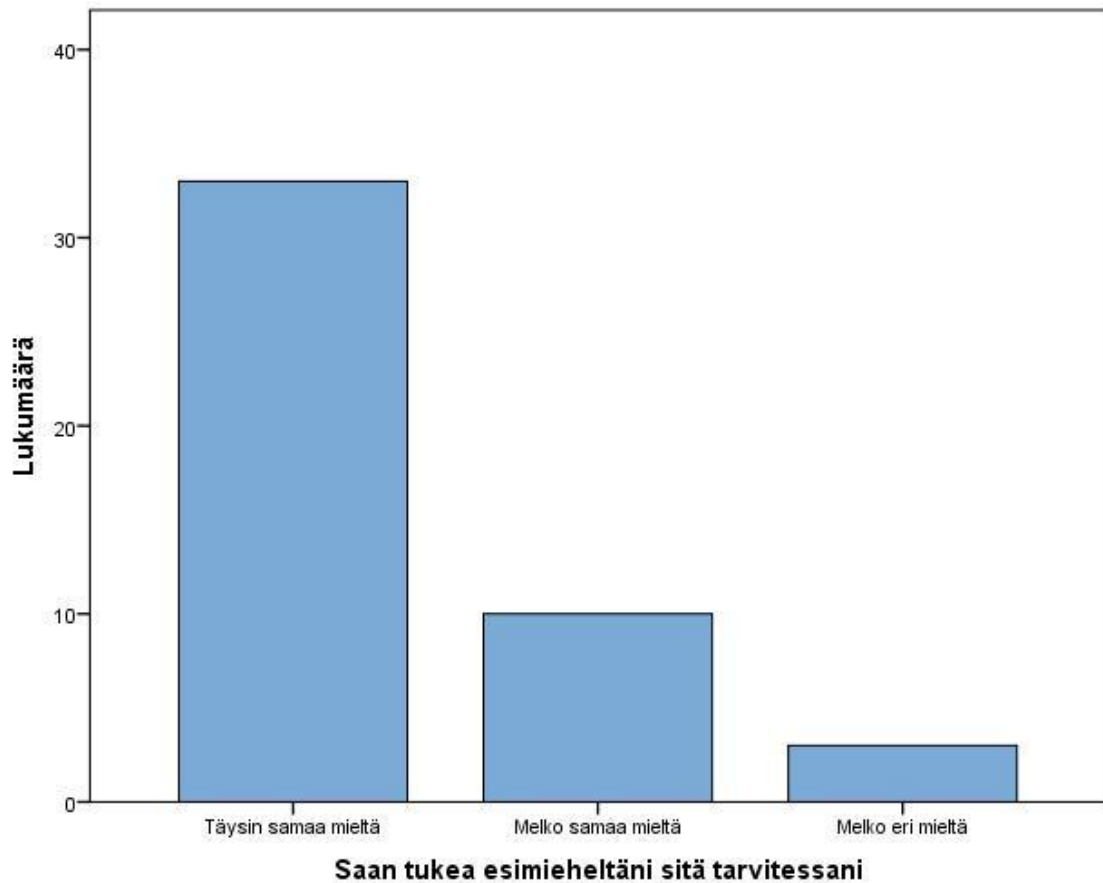


Kuvio 6. Hoitohenkilökunnan kokemukset tiedonkulusta työpaikalla (N=46)

Tiedonkulku aiheutti hajontaa vastaajien keskuudessa, 63 % (29) koki että tiedonkulku tapahtuu sujuvasti työpaikallaan. Loput 37 % (17) koki että ovat eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi tiedonkulusta löytyi paljon kirjoitettuja kommentteja kysymyksestä 17 (Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on?), "tiedonkulku" sana mainittiin kysymyksessä 6 kertaa. Lisäksi kysymykseen 16 (Millaiset piirteet ovat mielestäsi tärkeitä esimiestyön kannalta?) oli kommentoitu "esimiehen tulisi kyetä tuomaan päätökset alaisten kuultaville".

5.7 Tuen saatavuus

Oheisessa taulukossa selvitin, saako henkilökunta tukea esimieheltä sitä tarvittaessa.

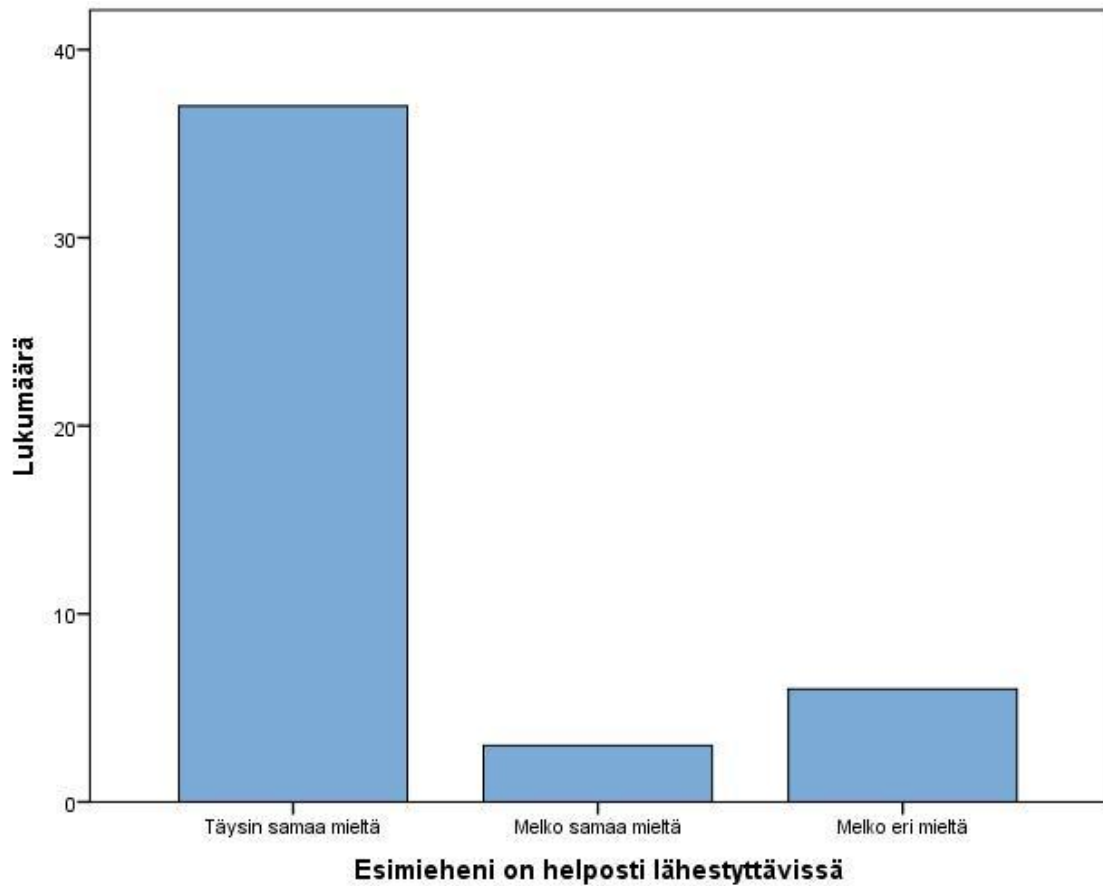


Kuvio 7. Hoitohenkilökunnan kokemukset tuen saatavuudesta (N=46)

Lähes kaikki vastaajista 93 % (43) kokivat saavansa tukea esimieheltään tarvittaessa, vain kolme vastaajaa oli sitä mieltä, ettei saa aina tarvitsemaansa tukea esimieheltä. Kysymyksessä 15 (Millaiset piirteet ovat mielestäsi tärkeitä esimiestyön kannalta?) oli vastattu mm. ”tukee ja opastaa työntekijöitä”, ”kannustaa”, ”opastaa mikäli tarvitsen apua”.

5.8 Esimiehen lähestyttävyys

Tässä taulukossa selvitin kokemuksia siitä, että onko nykyinen esimies helposti lähestyttävissä.

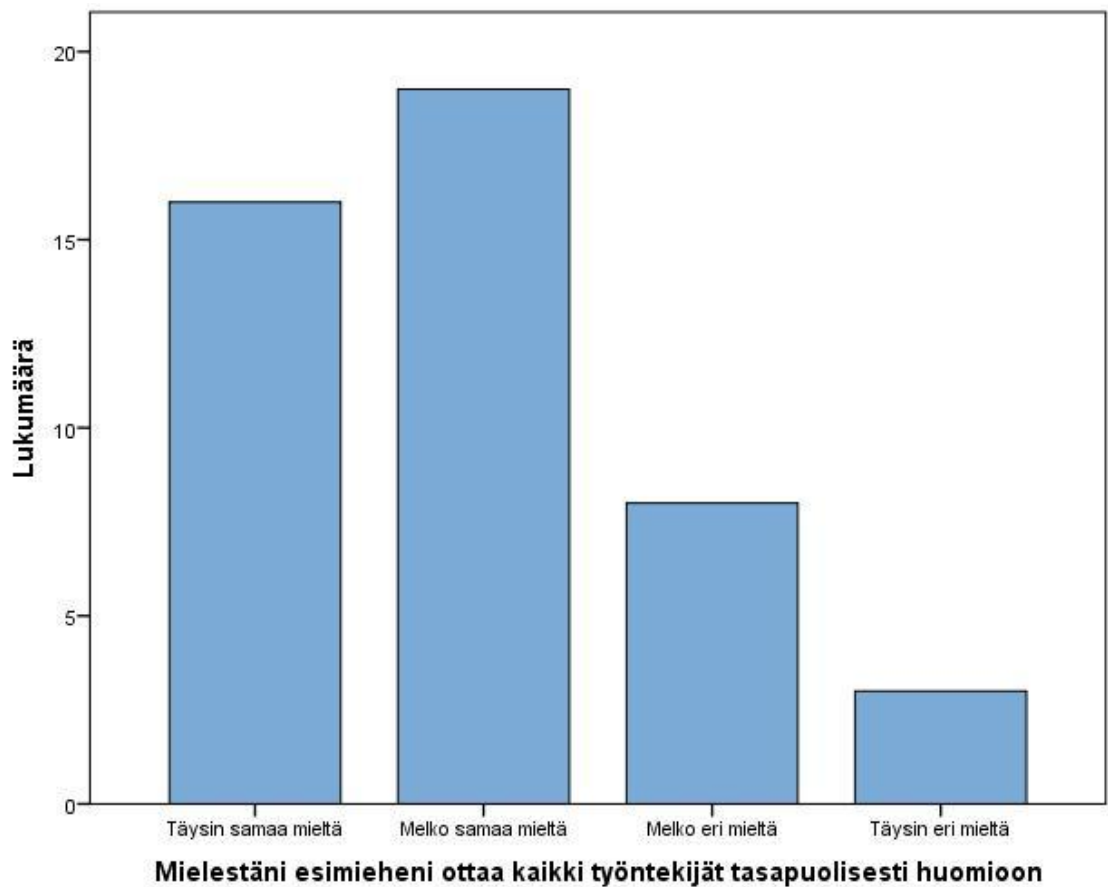


Kuvio 8. Hoitohenkilökunnan kokemukset esimiehen lähestyttävyydestä (N=46)

Vastaajista 87 % (40) kokee esimiehensä helposti lähestyttäväksi henkilöksi, 13 % (6) on asiasta melko eri mieltä. Sanallisissa kysymyksissä hyvän esimiehen vaatimuksista korostui lähestyttävyyden merkitys useammassa vastauspaerissa: ”helppo lähestyä”, ”ulospäin suuntautuva”, ”helppo puhua asioista”. Helppo lähestyä kohta oli mainittu neljässä kyselylomakkeessa.

5.9 Tasapuolisuus

Taulukko kuvaa henkilökunnan kokemusta tasapuolisuuden tunteesta.

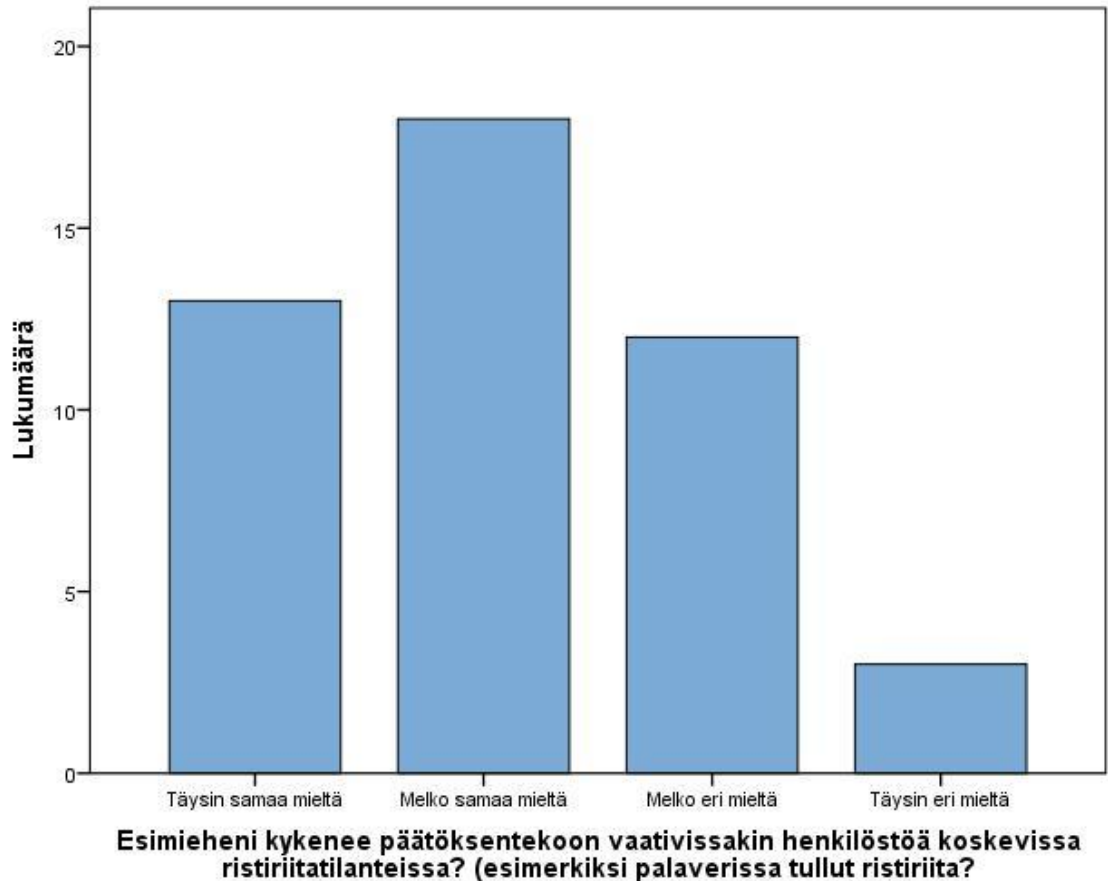


Kuvio 9. Hoitohenkilökunnan kokemus tasapuolisesta kohtelusta (N=46)

Tasapuolinen kohtelu korostui henkilökunnan kirjallisissa vastauksissa kysymyksessä 16 (Mitkä piirteet mielestäsi helpottavat kanssakäymistä esimiehen kanssa?) ja kysymyksessä 15 (Millaiset piirteet ovat mielestäsi tärkeitä esimiestyön kannalta?). Kirjallisia vastauksia oli mm. "toiset huomioon ottava", "tasapuolisuus", "tasavertaisuus". Monivalintakysymyksessä vastanneista 76 % (35) oli sitä mieltä että esimies otti kaikki työntekijät tasapuolisesti huomioon. Lopusta (11) 24 %:sta 6,5 % (3) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja koki, ettei esimies ota työntekijöitä tasapuolisesti huomioon työpaikallaan.

5.10 Päätöksenteko

Taulukossa kerrotaan henkilökunnan mielipide esimiehen kyvystä tehdä päätöksiä vaativissakin ristiriitatilanteissa.

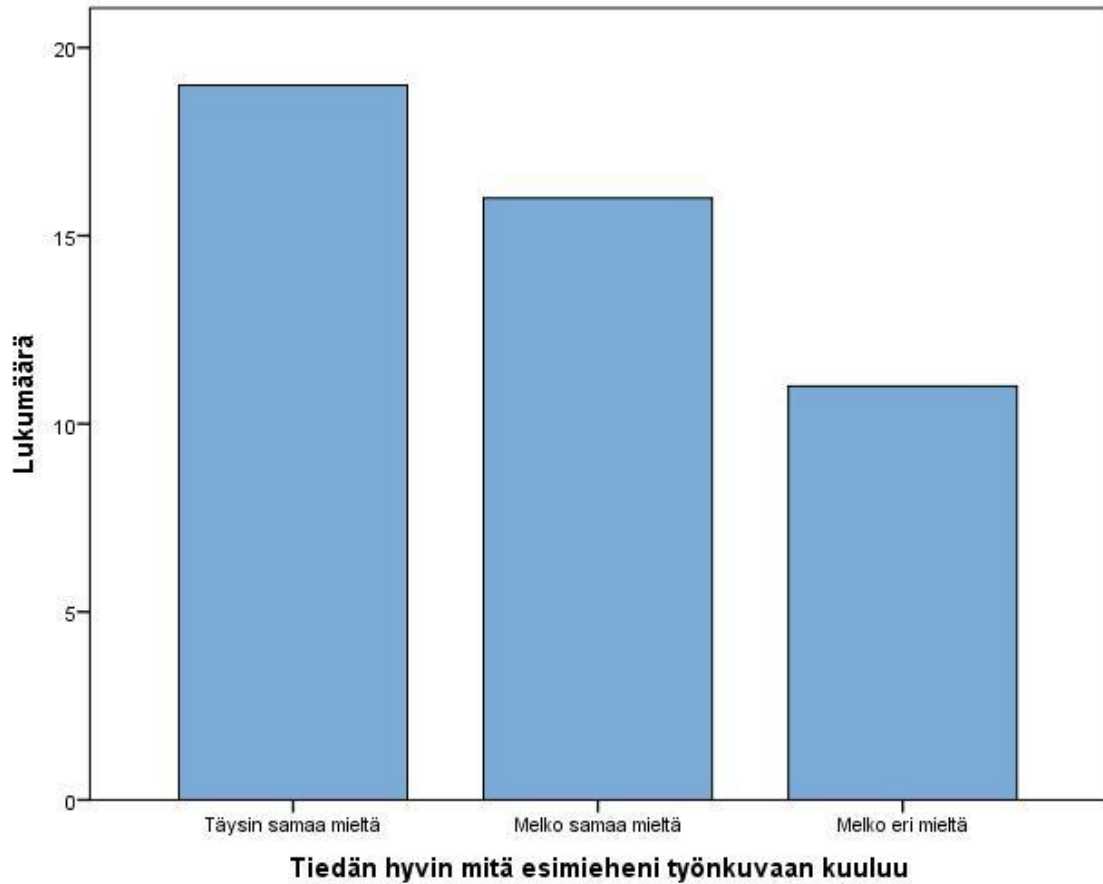


Kuvio 10. Hoitohenkilökunnan kokemus esimiehen kyvystä päätöksenteosta ristiriitatilanteissa (N=46)

Vastanneista 67 % (31) oli samaa mieltä väittämän kanssa, 33 % (15) oli eri mieltä väittämästä. Esimiehen päätöksentekoon liittyvät taidot/niiden puute korostuivat etenkin kysymyksessä 17 (Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on?). Hoitohenkilökunnan palautteessa mainittiin mm. ”ongelmatilanteisiin puuttuminen”, ”kyky puuttua ongelmatilanteisiin”, ”henkilökunnan ongelmiin puuttuminen”. Lisäksi kysymyksessä 15 (Millaiset piirteet ovat mielestäsi tärkeitä esimiestyön kannalta?), mainittiin ”ei lakaise ongelmia maton alle vaan nostaa kissan pöydälle”, ”osaa puuttua epäkohtiin tiukasti”.

5.11 Esimiehen työnkuvan tuntemus

Oheinen taulukko kertoo kuinka hyvin henkilökunta kokee tuntevensa oman esimiehensä työnkuvan tällä hetkellä.



Kuvio 11. Hoitohenkilökunnan tietous esimiehen työnkuvasta (N=46)

Tutkimukseen vastanneista 76 % (35) oli väittämän kanssa täysin samaa, tai melko samaa mieltä. Loput 24 % (11) olivat melko eri mieltä väittämän kanssa.

6 Tutkimustulosten tarkastelua

Tässä luvussa tarkistelen opinnäytetyön kyselyn pohjalta syntyneitä keskeisiä havaintoja ja tulkintoja hoitohenkilökunnan kokemuksista esimiestyöhön liittyen. Aineiston pienen koon vuoksi tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää laajemmalti, mutta ne ovat suuntaa näyttäviä tutkimustuloksia aiheeseen liittyen. Mikäli mielipiteitä oli useampi samoilla sanoilla, jätin ne merkkeamatta luetteloon.

6.1 Millaiset piirteet ovat tärkeitä esimiestyön kannalta?

- Esimies tukee ja opastaa työntekijöitä
- Organisointikyky
- Toiset huomioon ottava
- Tasapuolisuus
- Solidaarisuus
- Puolueetonta
- Ei lakaise ongelmia maton alle, vaan nostaa kissan pöydälle
- Jämptiä mutta asiallista, kohteliasta
- Osata puuttua epäkohtiin tiukasti
- Osaa kuunnella kaikkien mielipiteitä
- Tasavertaisuus
- Jämäkkyys
- Esimiehelle helppo kertoa kaikista mieltä painavista asioista
- Kannustava
- "Yhteen hiileen puhaltamista, alaisten kanssa tiimissä työskentelyä"
- Opastaa mikäli tarvitsen apua

Vastauksista käy ilmi, erityisesti tasapuolisuuden ja puolueettomuuden merkitys henkilökunnalle. Henkilökunta odottaa esimieheltä tasavertaista ja reilua kohtelua. Lisäksi useat vastaajat kokivat, että esimiehelle tulee olla helppo keskustella asioista ja että esimiehen tulee kyetä ottamaan kantaa ongelmatilanteisiin.

6.2 Mitkä piirteet helpottavat kanssakäymistä esimiehen kanssa?

- Ulospäin suutautuva
- Iloinen
- Pirteä
- Huumori
- Ikä (esimiehen ja alaisen ikäero 20 - 60)
- Sosiaalisuus
- Empaattisuus
- Kannustavuus
- Mahdollisuuksien antaminen
- Luottamus
- Helppo lähestyä
- Avoimuus
- Hyvä kuuntelija

Kysymyksen tuloksista selkein havainto on, että etenkin luottamusta ja helppoa lähestyttävyyttä korostettiin. Monivalintakysymyksistä kävi ilmi, että suurin osa vastanneista koki esimiehensä helposti lähestyttäväksi, joten tämä piirre käy toteen monen kokemuksissa. Lisäksi tämän kysymyksen useat vaihtoehdot koskevat nimenomaan sosiaalisia taitoja. Esimiehen halutaan olevan mahdollisimman sosiaalisesti lahjakas, jotta yhteistyö olisi mukavaa.

6.3 Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on?

- Enemmän henkilökohtaisia palavereja
- Ongelmatilanteisiin puuttuminen
- Tiedonkulku
- Vaitiolo kyseenalainen
- Liian kiltti - negatiiviset asiat eivät välttämättä mene eteenpäin
- Jämäkkyyttä
- Esimiehelle oma huone, jossa saisi tehdä töitä rauhassa
- Esimiehellä pitäisi olla enemmän aikaa hoitaa omia töitään
- Enemmän aikaa esim. palavereihin
- Vähäinen keskustelu
- Ei osaa puhua suoraan
- Liian kiireinen
- Enemmän kenttätöitä
- Tasapuolisuus
- Järjestelmällisyys

Negatiivisista henkilökunnan kokemuksista korostuu toive tasapuolisuudesta, tiedonkulusta sekä kenttätöiden lisäämisestä. Sosiaalisissa taidoissa nähdään myös parantamisen varaa. Ongelmatilanteisiin puuttuminen kävi ilmi myöskin useammasta paperista sekä se, etteivät mahdolliset korjattavat asiat välttämättä mene eteenpäin käsittelyyn. Myös esimiehen kiireisyydestä oli negatiivisia kokemuksia, vaikka kuitenkin 71% koki, ettei esimies ole nykyisellään liian kiireinen.

9 Pohdinta ja yhteenveto

9.1 Tutkimustulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestyöstä. Hoitohenkilökunnan kokemukset esimiestyöstä olivat pääsääntöisesti positiivisia, ja esimiestyö vaikuttaa vastanneiden mielestä toimivan hyvin. Kuitenkin tietyissä kysymyksissä hajontaa on runsaasti. Esimerkiksi tiedonkulussa työpaikalla olisi selkeästi parannettavaa tämän aineiston pohjalta, sillä 37 % vastaajista koki, että siinä on ongelmia. Tämän lisäksi sanallisissa vastauksissa mainittiin tiedonkulku ongelமாகhdaksi nykyisessä esimiestyössä. Tiedonkulkua työpaikoilla olisi helppoa edistää pienillä toimenpiteillä, joiden avulla esi-

miestyön laatu kohentuisi useiden vastaajien mielestä. Keva on selvittänyt kunta-alan työntekijöiden työhyvinvoinnin ongelmakohtia vuonna 2012, selvityksessä on eritelty erikseen terveysalan työhyvinvointi 2012. Terveysalan työhyvinvoinnin ongelmakohdissa mainitaan tiedonkulku työpaikalla, tässä tutkimuksessa 43 % koki tiedonkulun riittäväksi, 27 % siltä väliltä ja loput 29 % oli sitä mieltä että tilanteessa on kehittämistä työpaikalla. (Keva, 2012). Keräämäni aineiston tutkimustulos on samassa suunnassa kuin Kevan keräämän aineiston tulos.

Sanallisissa vastauksissa korostui myös sanallinen vastaus ”esimiehelle myös kenttätyötä”. Vapaissa kommentteissa oltiin kommentoitu, että esimiehen olisi hyvä tietää mitä hoitohenkilökunta oikeastaan tekee työpaikallaan, eikä vain tekisi päätöksiä hoitohenkilökunnan pään menoksi.

Esimiehen pitäisi kyetä kohtaamaan toimintaympäristön johtamisen haasteet myös kenttätyössä. Hyvässä prosessissa kieli kääntyy ymmärrettäväksi työyhteisön kieleksi. Johto ja esimiehet oppivat työntekijöiden välityksellä ymmärtämään asiakastyötä ja peruspalvelutyötä tekevän kokemuksia. (Räsänen 2009, 34.) Toisaalta esimiehen kenttätyön lisäämisen kanssa ristiriidassa oli se, että myös muutamissa (kolmessa) paperissa toivottiin esimiehelle omaa rauhaa keskittyä omiin tehtäviinsä, omaa työhuonetta sekä enemmän aikaa palaverien järjestämiseen. Tiivistettynä voitaisiin sanoa, että esimiehelle kaivattaisiin lisää aikaa työnsä hoitamiseen, vaikka 71 % vastaajista koki, ettei esimies ole liian kiireinen.

Yksi esimiehen velvollisuuksista on huolehtia koko ryhmänsä hyvinvoinnista, sillä yksikin turhautunut tai kyyninen henkilö voi mädännyttää koko osaston ilmapiiriin. Tällöin moni ihminen alkaa voida huonosti. Tilanteen lauetessa ilmapiiriin vapautuminen on aistittavissa: ihmisten iloisuus palautuu, ja työt alkavat sujua. (Pentikäinen 2009, 46.)

Ongelmanratkaisukyvyyn puute korostui myös henkilökunnan kyselyssä, sillä vain 67 % koki, että esimies kykenee puuttumaan vaativiin ristiriitatilanteisiin. Kolmasosa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, ettei esimies ole kyennyt puuttumaan riittävästi näihin tilanteisiin. Työyhteisön toiminnassa on tärkeintä keskittyä perustehtävästä suoriutumiseen ja huolehtia siitä, että kaikki ovat selvillä

oman tehtävänsä vaatimuksista. Työyhteisössä toimiminen edellyttää kaikilta aikuisista ja asiallista käyttäytymistä sekä keskittymistä työskentelyyn. Työkulttuurista vastaavat kaikki yhteisössä työskentelevät. Kaikille työyhteisöissä syntyneille vakaville ristiriidoille on yleensä tunnusomaista se, ettei aika vaikuta niihin aina heikentävästi vaan pikemminkin päinvastoin. Esimiehelle ongelman selvittelyn aloittaminen saattaa tuntua haastavalta, mutta koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on yleensä syytä pyrkiä toimimaan ripeästi. Selvittelyyn liittyvien ja sitä edeltäneiden tilanteiden dokumentointi on ensiarvoisen tärkeää. Työyhteisön ongelmat johtuvat usein esimiehen vastuulla olevista työjärjestelyistä. Niiden taustalla voi olla tietämättömyydestä tai väärinymmärryksestä johtuva epäkohta. Ellei tätä epäkohtaa pystytä selvittämään, voidaan joutua tilanteeseen, jossa tunnepitoiset henkilösuhteet syrjäyttävät asialliset työsuhteet. Nopea asiaan tarttuminen ja ratkaisujen välitön hakeminen siellä, missä ongelmat ovat syntyneet, voi säästää paljon myöhemmältä työltä. (Keva 2005.)

Vastanneista 93% koki saaneensa tukea aina tarvittaessa esimieheltään, vain 8% oli eri mieltä väittämän kanssa. Tutkituissa paikoissa esimiehen ajankäyttö oli hoitohenkilökunnan mielestä riittävää alaisten huomioimiseen tarvittaessa. Tämän lisäksi 87 % piti esimiestänsä helposti lähestyttävänä. Tämä tulos tukee väittämää, että osastonhoitajalla riittää aikaa alaisille, eikä osastonhoitaja ole hankalasti lähestyttävissä. Esimiehen helppo lähestyttävyyys on ensiarvoisen tärkeää työskenneltäessä ihmisläheisessä työssä. Kuten Välimäki kirjassaan kertoo, saattaisi osastonhoitajan tehtäväkeskeinen toiminta vaikeuttaa tai estää työyksikössä työskentelevien hoitajien asiakaslähtöisen toiminnan. (Välimäki 1998, 16). Tutkimustulokset kuitenkin kertovat, että henkilökunta ei kuitenkaan karta osastonhoitajan lähestymistä, vaan kokevat esimiehensä helposti lähestyttävänä. Kanste mainitsee väitöskirjassaan, että toimintaympäristön nopeat muutokset ovat lisänneet henkilökunnan kannustuksen ja motivoinnin tarvetta. (Kanste 2005, 22.)

Yksi puutekohta hoitohenkilökunnan kokemuksissa löytyy tietämyksessä esimiehen työnkuvasta, sillä lähes kaikkien tulisi tietää suunnilleen esimiehensä työnkuva, mutta tutkimastani aineistosta vain 76% tiesi, mitä oman esimiehensä työnkuvaan kuuluu. Tietämättömyys oman esimiehen työnkuvasta saattaa joh-

taa virheelliseen mielikuvaan, ettei esimies tee esimerkiksi töitä riittävästi vaan vain laiskottelee, vaikka todellisuudessa kyse saattaakin olla vain ajan puutteesta. Kuten Kanste kirjoittaa tutkielmassaan tuovat juuri työntekijöiden ikääntyminen, työn itsenäisyyden, vastuullisuuden ja osaamisvaatimusten lisääntyminen, epätyypilliset työsuhteet, uhkaava työvoimapula sekä henkilöstön saatavuus ja alan vetovoimaisuus uusia haasteita osastonhoitajille. Tämän lisäksi jo teorias-
sa mainitut laitoshoidon purkaminen, avohoidon kehittäminen, verkostoituminen, hierarkian madaltamispyrkimykset, johtamisjärjestelmien muutokset sekä taloudelliset tekijät ovat tuoneet esimiehille lisäpaineita. Tämän lisäksi ylihoitajien tehtävien siirtyminen osastonhoitajille luo varmasti lisää muutoksia työnkuvaan. (Kanste 2005, 22).

9.2 Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden pohdinta

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa olen käyttänyt luotettavia lähteitä, joihin teoriaosuus pohjautuu. Lisäksi lähteitä valitessani pyrin valitsemaan ainoastaan tuoreita lähteitä, tiettyjä vanhempia perusteoksia otin myös mukaan. Lisäksi saamani tulokset ovat samansuuntaisia muiden aihetta sivuavien tutkimusten kanssa.

Luotettavuudessa onnistuin hyvin, sillä kyselylomakkeiden numeroimisella ja kaksoistarkastuksella pystyin takaamaan koko aineiston mukana olon tutkimuksessa. Lisäksi pitkin opinnäytetyöprosessia olen tehnyt muutoksia suunnitelmaan saadun palautteen perusteella.

Tutkittava otos (n=46) on riittävän kattava pohdittaessa henkilökunnan kokemuksia esimiestyöstä, ja tällä aineistolla voidaankin tehdä pieniä yleistyksiä ja ainakin herätellä tarvetta mahdollisille jatkotutkimuksille. Myös vastausprosentti (57,5%) oli positiivinen yllätys.

Tutkimukseni eettisyyttä voi perustella sillä, että kyselylomake oli täysin anonyymi, sillä tutkittavat osastot valittiin satunnaisesti, henkilöistä ei paljasteta ikää, sukupuolta tai muita henkilöllisyyden paljastavia tietoja. Tämän lisäksi osastojen satunnainen valinta takaa, ettei esimerkiksi työsuhteen, työkokemuksen tai muiden tietojen takia kenenkään henkilöllisyys paljastu.

9.3 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Opinnäytetyön prosessi oli pitkä ja mutkikas alusta lähtien, alussa suunnitelmani oli äärettömän laaja, mutta ohjaavalta opettajaltani saamani neuvon jälkeen päädyin rajaamaan aihetta runsaasti. Hyväksytyn suunnitelman jälkeen kävin suhteellisen pian keväällä 2012 tilastollisen käsittelyn kurssin, jotta pääsin aloittamaan tutkimuksen toteutuksen välittömästi järkevän kyselylomakkeen luotuaani. SPSS-ohjelmistoon aineiston siirsin kotona kesällä/syksyllä 2013.

Aineiston analyysi sujui odotetulla tavalla, lisäksi tietoa kerätessäni ja pohtiesani sain runsaasti uusia lähteitä. Etenkin Keva:n (Kuntien eläkevakuutus) sivut yllättivät informatiivisuudellaan. Englanninkielisiksi lähteiksi olin tilannut internetistä valmiiksi hoitotyön johtamiseen liittyviä tieteellisiä kirjoja, joita käytin parhaani mukaan lähteinä myös. Lisäksi tavoitteenani oli hyödyntää mahdollisimman paljon tuoreita väitöskirjoja ja pro gradu -tutkielmia.

Opinnäytetyö ei kuitenkaan edennyt aivan odotusten mukaisesti, sillä lupien saaminen osapuolilta kesti odotettua pidempään. Lupien anomiseen kului aikaa yhteensä lähes kahdeksan kuukautta. Lisäksi aiheen rajaus tuotti haasteita.

Opinnäytetyön tekeminen on kuitenkin tuonut minulle paljon uusia kokemuksia tilastollisesta tutkimuksesta ja itseäni kiinnostavasta aiheesta. Kiinnostus esimiestyötä ja sen laadun tarkkailua kohtaan on herännyt aidosti. Lisäksi koin positiiviseksi monilta toimipisteiltä saamani positiivisen palautteen ja kiinnostuksen opinnäytetyötäni kohtaan, sekä keskustelun, jota opinnäytetyö herätti.

9.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustuloksista saatavaa tietoa voidaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi esimiestyössä, tiettyjen tutkimuksesta ilmenneiden ongelmakohtien korjaamiseen. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi hoitohenkilökunnan tämänhetkisiä kokemuksia esimiestyöstä, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi työhyvinvointia koskevissa kysymyksissä tai esimerkiksi työpaikan mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittelyssä. Tutkimustulosten avulla voidaan myös paremmin kiinnittää huomio siihen, millaista esimiestyötä hoitohenkilökunta oikeastaan kaipaa, ja keskittää voimavaroja mahdollisimman hyvän esimiestyön kehittämiseen.

Jatkotutkimusaiheina mielenkiintoisia ja nykyistä aineistoa hyödyntävinä tai täydentävinä olisivat esimerkiksi vastaavat tutkimukset laajemmalla otoksella eri alueilta Suomesta. Myös esimiestyön ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta voitaisiin tutkia laajemmalti hoitotyössä, eikä pelkästään muiden ammattien osalta, kuten aikaisemmin on tutkittu. Lisäksi tutkimustulosten pohjalta voitaisiin kokeilla, miten esimiestyön kehittäminen onnistuisi noudattamalla hoitohenkilökunnan toiveita ja olisiko sillä vaikutusta työhyvinvointiin

9.5 Yhteenveto

Opinnäytetyöni kyselyyn vastannut hoitohenkilökunta koki esimiestyönsä nykytilanteen sangen positiivisesti. Eniten negatiivisia ajatuksia herättivät lähinnä tiedonkulun ja ongelmanratkaisukyvyyn puutteet esimiehissä. Hoitohenkilökunnalla oli myös selkeitä puutteita tiedostaa nykyisen esimiehensä työnkuvaa, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin. Positiivisia piirteitä löydettiin esimiehen helposta lähestyttävyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisesta kohtelusta. Henkilökunnalta löytyi myös paljon selkeitä ajatuksia, siitä millainen hyvä esimies heidän mielestään olisi.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet kokevat saavansa esimiehlään tukea tarvittaessaan. Useammassa kirjallisessa palautteessa toivottiin esimiehelle omaa rauhaa keskittyä omiin tehtäviin, mutta toisaalta myös useassa palautteessa toivottiin esimiehelle lisää aikaa kenttätöihin. Vastaajista 71 % koki, ettei esimies ole kiireinen, mutta noin kolmasosa vastaajista pitää esimiestään kiireisenä.

Hoitohenkilökunnan kirjallisissa vastauksissa yhdistyvät useammalta vastaajalta saadut toiveet, että hyvän esimiehen tulisi olla luotettava, tasapuolinen, iloinen ja sosiaalinen sekä kyetä tarttumaan tilanteisiin rivakalla otteella. Myös kannustavuuden merkitystä korostetaan monessa vastauspaperissa.

Lähteet

Brunner, B. 2008. Listening, Communication & Trust: Practitioner's Perspectives of Business/Organizational Relationships. The International Journal of Listening. (22), 80.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

IBM 2013. SPSS <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss> Luettu 17.09.2013.

Kallasvuo, A & Romppanen, B. 2011. Johtajuuden rakentuminen: Eväitä lähijohdamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Väitöskirja.

Keva 2012. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi. www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/Kalvopaketti_kuntatyöntekijöiden%20työhyvinvointi%202012.pdf, Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2012. Luettu 27.08.2013.

Keva 2005. Hyvä esimiestyö-opas. www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx, Hyvä esimiestyö-opas. Luettu 23.10.2013.

Kiikkala, I. Lahti, T. Laitinen, H. Rantala, T. & Surakka, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston sosiaalitutkimuksen tiedekunta, Tampere.

Laine, N. 2008. Trust in superior-subordinate relationship: An empirical study in context of learning. Tampereen yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Roussin, J. 2008. Through dyadic leadership discovery increasing trust, psychological safety, and team performance. *Small group research* 39 (2), 224-248.

Räsänen, T. 2009. Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen: Opas kunta-alan esimiehille ja työyhteisöille. Työturvallisuuskeskus TTK.

Sosiaali- ja terveysministeriö. VETO-ohjelma 2003 – 2007 Loppuraportti, 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:53.

Työturvallisuuskeskus, 2012. www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta Luettu 23.10.2013.

Valvira, 2013. www.valvira.fi/luvat/ammattioikeudet Luettu 21.10.2013.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos, Tampere.

Välimäki, R. 1998. Osastonhoitajan käsikirja. 2. painos. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Saimaan Ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala
Hoitotyön koulutusohjelma

Liite 1
SAATE

Arvoisa vastaaja

Opiskelen terveydenhoitajaksi Saimaan ammattikorkeakoulussa Lappeenrannassa. Pyrin opinnäytetyölläni selvittämään hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestyöstä. Eräs tutkittavista osastoista on teidän osastonne, tutkimukseen toivon teidän osallistuvan, osallistuminen on mahdollista oheisilla anonyymeillä kyselylomakkeilla, joihin toivon teidän vastaavan rehellisesti. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja lomakkeet on pyritty tekemään mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisiksi vastata. Esimiehellä tarkoitan tutkimuksessanne kunkin työntekijän lähintä esimiestä, esimerkiksi osastonhoitajaa, vastaavaa sairaanhoitajaa yms.

Nimettömät kyselylomakkeet takaavat, ettei vastaajan henkilöllisyys paljastu missään tutkimuksen vaiheessa. Myöskään esimiehesi ei näe vastauksiasi tutkimuksen missään vaiheessa. Vastaaminen on vapaaehtoista. Aineisto käsitellään koko opinnäytetyöprosessin aikana luottamuksellisesti ja sitä käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Kaikki vastaukset hävitetään analysoinnin jälkeen asianmukaisesti.

Mikäli sinulla ilmenee kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, voit tarvittaessa ottaa minuun yhteyttä.

Kiitos vastauksista.

Tuomas Nieminen, tuomas.nieminen@student.saimia.fi

Ohjaava opettaja Vuokko Koironen, vuokko.koironen@saimia.fi

Taustatiedot 1-3

Valitse parhaiten sinua kuvaava vaihtoehto

1. Työsuhde

1. Vakinainen
2. Lyhytaikainen sijaisuus
3. Pitkäaikainen sijaisuus
4. Muu määräaikainen

2. Työkokemuksesi

1. alle 5 vuotta
2. 6-10 vuotta
3. 11-19 vuotta
4. 20 tai enemmän

3. Työkokemuksesi nykyisessä yksikössä

1. 0-1 vuotta
2. 2-3 vuotta
3. 4-8 vuotta
4. 9 tai enemmän

Mitä mieltä olet seuraavista työpaikkaasi koskevista väittämistä?

4. Pidän työyhteisöstäni.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

5. Työpaikkani ilmapiiri on viihtyisä.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

6. Pystyn luottamaan toisiin ihmisiin työpaikallani.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

7. Työpaikallani kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

8. Tiedonkulku tapahtuu sujuvasti työpaikallani.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Esimiestyö

9. Saan tukea esimieheltäni sitä tarvitessani.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

10. Esimieheni on helposti lähestyttävissä.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

11. Esimieheni on useimmiten kiireinen.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

12. Mielestäni esimieheni ottaa kaikki työntekijät tasapuolisesti huomioon.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

13. Esimieheni kykenee päätöksentekoon vaativissakin henkilöstöä koskevissa ristiriitatilanteissa? (esimerkiksi palaverissa tullut ristiriita)

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

14. Tiedän hyvin mitä esimieheni työnkuvaan kuuluu.

1. Täysin samaa mieltä
2. Melko samaa mieltä
3. Melko eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

Vastaa muutamalla ajatuksella seuraaviin kysymyksiin

15. Millaiset piirteet ovat mielestäsi tärkeitä esimiestyön kannalta?

-
-
-

16. Mitkä piirteet mielestäsi helpottavat kanssakäymistä esimiehen kanssa?

-
-
-

17. Mitä parannettavaa esimiestyössä nykyisellään on?

-
-
-

18. Vapaita kommentteja/kokemuksia esimiestyöstä

Kiitos vastauksestasi!

Liite 3

Työsuhde

| | Frekvenssi | % |
|---|------------|-------|
| Vakituinen | 33 | 71,7 |
| Lyhytaikainen sijaisuus (esim. keikkalainen, satunnaisesti töissä käyvä) | 6 | 13,0 |
| Pitkäaikainen sijaisuus (äitiyslomasijainen ym.) | 7 | 15,2 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Työkokemuksesi

| | Frekvenssi | % |
|----------------|------------|-------|
| Alle 5 vuotta | 12 | 26,1 |
| 6-10 vuotta | 10 | 21,7 |
| 11-19 vuotta | 14 | 30,4 |
| 20 tai enemmän | 10 | 21,7 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Työkokemuksesi nykyisessä yksikössä

| | Frekvenssi | % |
|---------------|------------|-------|
| 0-1 vuotta | 13 | 28,3 |
| 2-3 vuotta | 21 | 45,7 |
| 4-8 vuotta | 8 | 17,4 |
| 9 tai enemmän | 4 | 8,7 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Pidän työyhteisöstäni

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 14 | 30,4 |
| Melko samaa mieltä | 29 | 63,0 |
| Melko eri mieltä | 3 | 6,5 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Työpaikkani ilmapiiri on viihtyisä

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 21 | 45,7 |
| Melko samaa mieltä | 20 | 43,5 |
| Melko eri mieltä | 5 | 10,9 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Pystyn luottamaan esimieheeni työpaikallani

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 18 | 39,1 |
| Melko samaa mieltä | 17 | 37,0 |
| Melko eri mieltä | 8 | 17,4 |
| Täysin eri mieltä | 3 | 6,5 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Esimieheeni kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 16 | 34,8 |
| Melko samaa mieltä | 21 | 45,7 |
| Melko eri mieltä | 9 | 19,6 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Tiedonkulku tapahtuu sujuvasti työpaikallani

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 4 | 8,7 |
| Melko samaa mieltä | 25 | 54,3 |
| Melko eri mieltä | 11 | 23,9 |
| Täysin eri mieltä | 6 | 13,0 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Saan tukea esimieholtäni sitä tarvitessani

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 33 | 71,7 |
| Melko samaa mieltä | 10 | 21,7 |
| Melko eri mieltä | 3 | 6,5 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Esimieheni on helposti lähestyttävissä

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 37 | 80,4 |
| Melko samaa mieltä | 3 | 6,5 |
| Melko eri mieltä | 6 | 13,0 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Esimieheni on useimmiten kiireinen

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 8 | 17,4 |
| Melko samaa mieltä | 25 | 54,3 |
| Melko eri mieltä | 13 | 28,3 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

**Mielestäni esimieheni ottaa kaikki työntekijät tasapuoli-
sesti huomioon**

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 16 | 34,8 |
| Melko samaa mieltä | 19 | 41,3 |
| Melko eri mieltä | 8 | 17,4 |
| Täysin eri mieltä | 3 | 6,5 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

**Esimieheni kykenee päätöksentekoon vaativissakin hen-
kilöstöä koskevissa ristiriitatilanteissa? (esimerkiksi pa-
laverissa tullut ristiriita?)**

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 13 | 28,3 |
| Melko samaa mieltä | 18 | 39,1 |
| Melko eri mieltä | 12 | 26,1 |
| Täysin eri mieltä | 3 | 6,5 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |

Tiedän hyvin mitä esimieheni työnkuvaan kuuluu

| | Frekvenssi | % |
|---------------------|------------|-------|
| Täysin samaa mieltä | 19 | 41,3 |
| Melko samaa mieltä | 16 | 34,8 |
| Melko eri mieltä | 11 | 23,9 |
| Kokonaismäärä | 46 | 100,0 |