



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

AC30A8000 Kandidaatin tutkielma

OSASTONHOITAJAN TYÖ HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAJANA  
TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIOSSA

**The work of head nurse as a director of human resource management in the  
organization of health care**

14.1.2011

Assi Pulkka, 0344532

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma .....	4
1.2	Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys .....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	5
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne.....	6
2	HOITOTYÖN JOHTAMINEN .....	8
2.1	Hoitotyön lähiesimies .....	9
2.1.1	Hoitotyön keskijohto .....	10
2.1.2	Hoitotyön ylin johto .....	11
2.2	Hoitohenkilökunnan käsitykset osastonhoitajan johtamisesta ....	11
2.3	Lähiesimiesten käsitykset omasta työstään .....	12
3	OSASTONHOITAJA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAJANA	14
3.1	Esimiehen ja työyhteisön kehittäminen .....	14
3.1.1	Esimiesten kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen .....	14
3.2	Esimiehen rooli työyhteisössä .....	15
3.3	Esimiehen jaksaminen .....	16
3.4	Työilmapiiri .....	17
3.5	Kriittisen palautteen antaminen .....	18
3.6	Työyhteisön ongelmatilanteet.....	19
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	21
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen .....	21
4.2	Aineiston käsittely ja analyysi .....	22
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	23
4.4	Haastateltavat .....	25
5	OSASTONHOITAJAN TYÖNKUVA JA HAASTEET .....	26
5.1	Osastonhoitajan rooli.....	26
5.2	Työajan riittävyys ja työmäärän kasvu.....	27
5.3	Haasteet.....	29
5.4	Ylempien esimiesten tuki.....	29
5.5	Johtamistyylin merkitys .....	30
5.6	Ihanteellisen osastonhoitajan tunnusmerkit.....	31

5.7	Kehittämistehtävät.....	32
5.7.1	Lähiesimiehen ja henkilöstön kehittäminen .....	33
5.8	Yksilöt työyhteisössä ja organisaatiokulttuuri .....	35
5.9	Ongelmanratkaisu .....	36
5.10	Työajan käyttäminen olennaisesti .....	36
5.11	Tiedonkulku.....	37
5.12	Työssä jaksamisen edellytykset .....	38
5.13	Henkilöstöstä huolehtiminen .....	39
5.14	Henkilöstön sitouttaminen .....	40
5.15	Työmotivaation tukeminen .....	41
6	YHTEENVETO.....	43
6.1	Johtopäätökset.....	43
6.2	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet .....	46
	LÄHDELUETTELO .....	48

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurungot

# 1 JOHDANTO

Terveydenhuollon organisaatiot ovat suuria organisaatioita, jotka ovat sen luonteesta johtuen toiminnassa vuoden jokaisena päivänä. Kyseisissä organisaatioissa toimii lukuisa joukko esimiehiä sekä henkilöstöä ja hyvin toimiva ja motivoitunut henkilöstö onkin organisaation tärkein voimavara. Tässä kandidaatintutkielmassa on tarkoituksena ymmärtää, mitä haasteita lähiesimies eli osastonhoitaja kohtaa päivittäisessä johtamistyössä.

Tutkimuksen avulla pyritään löytämään myös jokapäiväiset ja toistuvat henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Tarkasteluun otetaan myös henkilöstön näkökulma: mitä henkilöstön mielipiteet meille tarjoavat, kuinka he kokevat lähiesimiehensä roolin ja mitä parannettavaa he löytävät heidän toiminnastaan. Osastonhoitajan työtä tutkitaan usein lääketieteellisestä tai sosiaalitieteellisestä näkökulmasta. Kauppätieteellisenä tutkimuksena työ keskittyy johtamiseen ja sen merkitykseen sosiaali – ja terveydenhuollossa. Tutkimuksen olennainen tarkoitus on kiinnittää huomiota myös ei-voittoa tuottavan organisaation henkilöstöjohtamiseen.

Työn alussa pureudutaan siihen, mitä ovat osastonhoitajan tehtävät käytännössä ja mitä hänen työnkuvaansa kuuluu. Näin päästään näkemään, miten monista osa-alueista osastonhoitajan työ koostuu. Se ei ole siis pelkkänä sairaanhoidollisena esimerkkinä olemista vaan iso osa ajasta kuluu muun muassa henkilöstöasioista huolehtimiseen. Usein toistuva pula resursseista luo esimiehille haasteen ohjata ne oikein. Näiden lisäksi lähiesimiehille on kasattu paljon paineita ja työssä jaksaminen on oleellinen asia.

Tämän jälkeen käydään läpi osastonhoitajan asemoitumista organisaatiossa ja tarkastellaan asioita, jotka pitää huomioida yleisellä tasolla hoitotyön johtamisessa. On huomioitavaa, että työ sosiaali – ja terveydenhuollossa muuttuu teknologian kehittyessä ja taloudellisen ja sosiaalisen toimintaympäristön muuttuessa. Tästä johtuen tieto lisääntyy, verkottuminen vaikuttaa työnkuviin, uudet hoitomenetelmät ja teknologioiden käyttöönotto muuttaa työtä ja aiheuttaa työn uudelleenorganisointia. Työn ja toimintaympäristön muutokset luovat uusia haasteita myös johtamiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 77)

Teorian loppuosa käsittelee esimiehen ja työyhteisön kehittämistä, esimiehen jaksamista ja roolia, mutta myös työyhteisön olennaisia asioita, kuten työilmapiiriä ja palautteen antoa. Tutkimusosuus koostuu kolmen osastonhoitajan ja kahden hoitajan teemahaastatteluista ja niistä saamista tuloksista ja niiden tulkinnoista. Haastateltavien vastauksia peilataan teoriaan ja johtopäätöksissä käydään läpi lopputuloksia. Tässä tutkimuksessa on myös noudatettu tutkimuseettisiä seikkoja, jotta tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja uskottavana tieteellisenä tutkimuksena.

### **1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää lähiesimiehen henkilöstöjohtamisen työnkuvaa ja johtamisen haasteita terveydenhuollon organisaatiossa. Sanalla ”haaste” ei tässä tapauksessa tarkoiteta pelkkiä ongelmia tai vaikeuksia, vaan niitä asioita, jotka tekevät osastonhoitajan työn haasteelliseksi henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Tarkoituksena on myös taustoittaa, miten hoitohenkilöstö näkee lähijohtamisen haasteet arjessaan ja miten he kokevat lähiesimiehen roolin ja onnistumisen johtamisessa. Kolmas tavoite on löytää yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia haastateltavien osastonhoitajien ja hoitohenkilökunnan mielipiteiden väliltä.

Päättökysymys on:

- Mitkä ovat lähiesimiehen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet terveydenhuollon organisaatiossa?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen haasteet?
- Miten henkilöstö kokee henkilöstöjohtamisen?
- Mitkä asiat tekevät henkilöstön mielestä hyvän osastonhoitajan?

### **1.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys**

Tieteelliselle tiedolle on tyypillistä tiedon kasautuminen, joten on hyödyllistä ja tärkeää tutustua siihen kirjallisuuteen, joka koskee valittua aihepiiriä. Kirjallisuuden avulla löytää tutkimusongelmaan soveltuvan teoreettisen pohjan, joka auttaa

keskittymään olennaisiin ongelmiin ja se luo myös tutkimukselle jäntevyyttä. Teoria antaa tutkimukselle käsitteet, joiden oikeellisuudesta riippuu tulosten hyvyys. Kirjallisuudesta löytyy myös aiempia tuloksia, joihin saatuja tutkimustuloksia tulee verrata ja se auttaa tutkimushypoteesien muotoilussa eli siinä, millaisten tutkimustulosten tulee olla. (Metsämuuronen, 2006, 26–27)

Osastonhoitajan työtä on tutkittu aikaisemmin, mutta tutkimuksen näkökulma ja laajuus ovat vaihdelleet. Esimerkiksi Narinen (2000) on tehnyt väitöskirjan lääketieteellisessä tiedekunnassa aiheesta ”Terveystieteiden osastonhoitajan työ tällä hetkellä ja tulevaisuudessa”, jossa hän tutki 1812 osastonhoitajan työnkuvaa kaikkine osa-alueineen. Toisessa väitöskirjassa Surakka (2006) tutki osastonhoitajan työtä erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla.

Grönroos ja Perälä (2004) ovat tehneet yleisen kirjallisuuskatsauksen johtamistutkimuksesta terveydenhuollossa, jossa käydään läpi erityisesti henkilöstöjohtamista. Myös Sairaanhoitajien koulutussäätiö (2004) on tutkinut hoitotyön johtamista ja johtamiskoulutusta. Samaa aihetta sivuten on tehty myös väitöskirja lääkärijohtajuudesta, Tuomiranta (2002). Osastonhoitajan työtä on käsitelty myös maailmanlaajuisesti ja vertailtu työn kuvaa maanosittain. Aihe on luonnollisesti saanut enemmän jalansijaa sosiaalitieteissä ja kuten edellä mainittu, lääketieteissä. Kauppätieteellisenä tutkimuksena tämä työ harvinaislaatusempi ja tutkimuksen pääpaino on johtamisessa.

Teoreettinen viitekehys perustuu aiempiin tutkimuksiin osastonhoitajan työn haasteista ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuista. Teoreettisen viitekehysten muodostamisessa hyödynnettiin myös henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta – ja artikkeleita. Empiriaosuuden lähteinä on käytetty kolmen osastonhoitajan eli lähiesimiehen ja kahden hoitohenkilöstön edustajien haastatteluita.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa peruskysymykseksi muodostuu sen suhde teoriaan. Tutkimuksen teorian muodostaa teoreettinen viitekehys, mutta teoriaa tarvitaan myös

koko tutkimuskokonaisuuden mieltämiseen. Teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. Viitekehys voidaan jakaa tutkimusta ohjaavaan metodologiaan ja siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 18–19)

Laadullisen tutkimuksen yksi perusilmiö on havaintojen teoriapitoisuus eli se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan ja millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään sekä miten nämä vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset eivät ole käyttäjästä irrallisia eli tieto ei ole puhtaasti objektiivista tietoa vaan ne ovat kiinni tutkijan ymmärryksestä suhteessa tutkimusasetelmaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että uusi tieto rakentuu vanhan päälle ja ne ovat keskenään vertailukelpoisia. Metsämuurosen (2006, 17) mukaan tieteellinen tieto ei ole ”totuus” vaan se on yleensä paljon laajempi kuin mitä tutkimuksella pystytään havaitsemaan. Tieteellinen tieto tulee olla myös toistettavissa eli toisen tutkijan täytyy voida toistaa tulos uudelleen. Tieteellisen tiedon luotettavuuden kannalta tutkija ei saa manipuloida aineistoaan omien tarkoituksien saavuttamiseksi. Siksi tutkijalla tulee olla kriittinen suhde sekä omaan työhön että luettuihin tutkimusraportteihin. (Metsämuuronen, 2006, 17–18)

#### **1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Tutkimuksen päätutkimusaihe on laaja, eikä sen kaikkia osa-alueita voida tutkia kandidaatintasoisessa työssä. Siksi tutkimus rajataan koskemaan johtamisen haasteita henkilöstöjohtamisessa ja siihen, mitä haasteita ihmisten johtaminen tuottaa. Tutkimuksesta jää pois niin kutsuttu asiajohtaminen (management) ja esimerkiksi osastonhoitajan taloudellinen päätöksenteko ja jokapäiväisistä käytännön asioista huolehtiminen. Johtamisen haasteet nähdään vain lähiesimiehen ja henkilöstön välillä, eikä esimerkiksi haasteina ylemmän hierarkiatason kanssa tai omaisten kanssa.

Teoriaosa on selkeyden vuoksi jaettu kahteen lukuun. Luku 2 käsittelee yksinkertaistetusti hoitotyön johtamisen rakentumista ja samassa luvussa käsitellään

aiemman tutkimuksen osalta henkilökunnan käsityksiä osastonhoitajan johtamisesta sekä osastonhoitajien omia käsityksiä omasta työstään. Näin saadaan vertailukohde empirialle. Luku 3 käsittelee varsinaisesti osastonhoitajan henkilöstöjohtamista ja siinä painopiste on esimiehissä. Esimiehen ja työyhteisön kehittäminen antaa peilauskohteen empiriaa varten. Esimiehen roolia käsitellään, koska osastonhoitaja toimii työssään hyvin monessa roolissa ja monien roolivaatimusten ohella työssä jaksamiselle on oma kappaleensa.

Metodologisessa osuudessa kerrotaan teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä ja sen käytöstä tässä tutkimuksessa. Aineistoanalyysissä käydään läpi kuinka litteroidusta aineistosta päästiin tutkimustulosten syntymiseen. Metodologisen osuuden painopiste on luotettavuudessa ja sitä käsitellään niin validiteetin, reliabiliteetin kuin yksityiskohtaisemman tarkastelun kautta. Empiriaosuus etenee valittujen teemojen mukaan ja teemoista riippuen on huomioitu sekä osastonhoitajien että hoitajien mielipiteiden samanlaisuus tai eroavaisuus. Tutkimuksen lopusta löytyy johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan aihetta kokonaisuutena.



## 2 HOITOTYÖN JOHTAMINEN

Hoitotyön johtamisen päämääränä on tukea väestön terveyden edistämistä sekä kiinnittää huomiota terveydenhuollon toiminnan tavoitteisiin, palvelutuotantoon ja ammattihenkilöstön toimintaan. Hoitotyön johtamisen tarkoituksenmukaisena toimintana on muuntaa laajat terveystavoitteet alueelliseksi ja paikalliseksi käytännön toiminnaksi. Näin ollen hoitotyön johtaminen on organisaation kokonaisjohtamista ja kehittämistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 73)

Organisaation omista strategisista tavoitteista muodostuu taas hoitotyön johtamisen lähtökohdat ja päämäärät. Niistä muodostetaan hoitotyön tavoitteet ja toimenpiteet toimintayksikön toimintasuunnitelmissa. Hoitotyön johtamiseen kuuluu olennaisena osana ihmisten johtaminen, mutta myös palvelutuotannon johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 73)

Hoitotyön johtajien tärkeitä osaamisalueita on kyky tunnistaa väestön terveystarpeet ja taito kehittää hoitotyötä näiden tarpeiden yleisten terveystavoitteiden linjausten mukaisesti. Päivittäisessä johtamistyössä esille tulee voimavarojen ja palveluiden suunnittelu, yhteistyö eri tahojen välillä ja henkilöstöhallinnolliset tehtävät, henkilöstön kehittäminen ja taloudellinen osaaminen. Hoitotyön johtaja on siis aina asiakaslähtöisten palvelujen johtaja, joka seuraa toiminnan laatua ja kustannuksia. Toiminnan kehittäminen perustuu näyttöön ja tutkittuun tietoon. Tavoitteisiin kuuluu myös kehittää rekrytointistrategioita ja vaikuttaa paikalliseen ja alueelliseen hyvinvointi- ja terveystavoitteeseen päätöksentekoon. (Sairaanhoitajien koulutussäätiö, 2004, 4)

Johtamisen kehittämiskohteita ovat erityisesti työyhteisö kokonaisuutena, työolot, hyvät johtamiskäytännöt, ammatillinen osaaminen ja rekrytointimenetelmät (Juuti 2002, Pokki et al. 1997). Tärkeää on myös työntekijöiden voimaantuminen (empowerment), jolla tarkoitetaan henkilökohtaista ja sosiaalista prosessia, joka on yhteydessä sitoutumisprosessiin (Oulun yliopisto, 2000). Voimaantumisen keskeisiä tekijöitä ovat täydennyskoulutukset, kiinnostus omaan uraan ja siinä kehittymiseen, pysyvä virka ja oman työn kokeminen tärkeäksi ja arvokkaaksi (Heikkilä et al. 2002, 14–17, Kuokkanen 2003). Vetovoimaisia sairaaloita koskevissa tutkimuksissa on

huomattu, että osallistava johtaminen, oman työn hallinta ja autonomia parantaa työtyytyväisyyttä ja hoitotyön tuloksia (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 77).

Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen vaatii johtamiselta yhteistyötä ja viestinnän tehokasta kulkua. Esimiestoiminta täytyy olla oikeudenmukaista ja työntekijöillä tulee olla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Vahtera et al. 2002, ref. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 78). Erittäin oleellinen seikka on henkilöstömitoitustarve ja rakenne. Oikea määrä työntekijöitä vaikuttaa niin henkilöstön hyvinvointiin kuin potilaisiin ja hoitotyön sujuvuuteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 78)

Hoitotyön johtaminen kattaa suuren määrän työntekijöitä ja työyhteisöjä ja sillä on suuri merkitys koko terveydenhuollon toiminnan tuloksellisuuteen. Hoitotyön johtajien tulee olla selvillä tulevasta kehityksestä ja johtamiskulttuurin tulee tukea henkilöstön osallistumista ja innovaatioita. Itse hoitotyön kannalta hoitokäytännöt ovat avainasemassa. Siksi hoitotyön johtajan tulee antaa mahdollisuus perehtyä uusimpiin tutkimuksiin, käyttää sähköisiä tietokantoja ja osallistua tutkimus – ja kehitystyöhön. Hoitotyön johtaja on ihmisten ja ryhmien välisten suhteiden rakentaja niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Hoitotyön johtaminen vaatii tietoa hoitokäytännöistä, toimintaympäristöstä ja muuttuvista sosiaalisista suhteista. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 81)

## **2.1 Hoitotyön lähiesimies**

Kuva 1 kertoo osastonhoitajan sijoittumisesta terveydenhuollon hierarkiassa. Hoitotyön lähiesimiehenä toimii osastonhoitaja, joka vastaa operatiivisesta johtamisesta, lyhyiden ja pitkien suoritustavoitteiden saavuttamisesta sekä ammattitoiminnan asianmukaisuudesta. Lähijohtajan työ on toimivuuden, potilaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden parantamista sekä päivittäisen toiminnan kehittämistä. Lähiesimiehillä on tärkeä rooli tukea henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja jaksamista. Jos osastonhoitaja huomaa näissä tapahtuneen muutoksia, hänen tehtävä on puuttua niihin tarvittaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 74)

Rajamäen & Voutilaisen (1975, 114) esimiestyöhön kuuluvat tehtävät, sovellettuna osastonhoitajan työhön:

1. **Toimii asiantuntijana omalla toiminta-alueellaan.** Osastonhoitajan työssä se ilmenee päivittäisen työn suunnittelijana ja työn toteutumisen valvomisena ja lopullisen vastuun ottajana.
2. **Johtaa yksikkönsä toimintaa.** Osastonhoitaja on oman osastonsa esimies ja johtaa henkilöstöä.
3. **Johtaa hallinnollista työtä.** Osastonhoitaja suunnittelee henkilöstötarpeen ja vastaa siitä, että työntekijöitä on tarpeeksi joka vuorossa. Joissakin tapauksissa työ voi sisältää myös oman yksikkönsä budjetin hallintaa.
4. **Ohjaa henkilöstöä ja suorittaa henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä.** Osastonhoitaja puuttuu ongelmatilanteisiin, kehittää ja kannustaa henkilöstöään. Vastaa muun muassa rekrytoinnista, työsopimuksen tekemisestä ja työhön perehdyttämisestä.

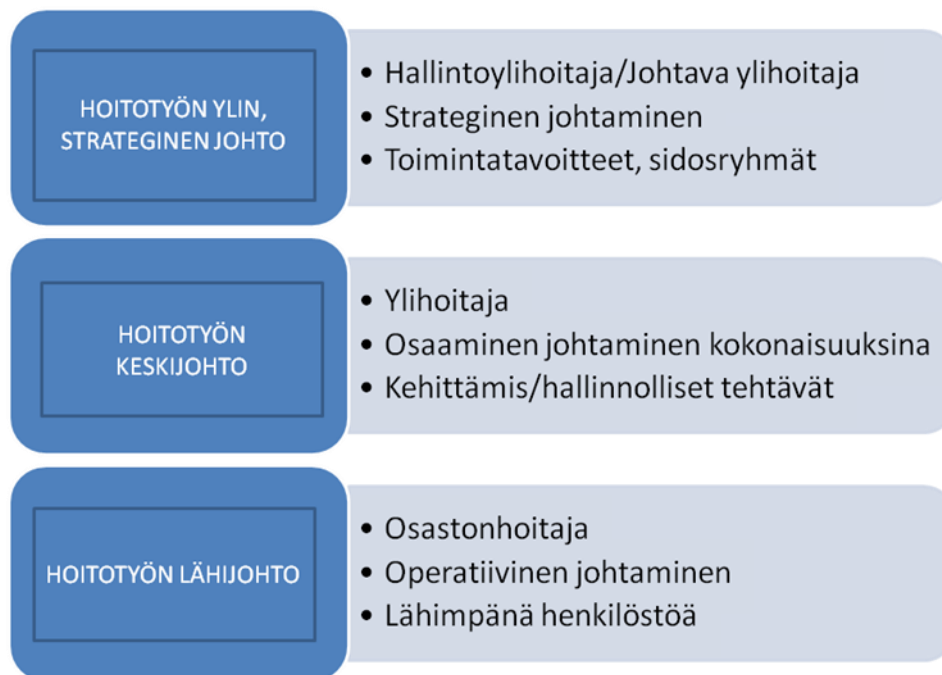
### **2.1.1 Hoitotyön keskijohto**

Hoitotyön keskijohdosta vastaa yleensä ylihoitaja, joka toimii lähijohtajan esimiehenä ja hänen tehtävänä on lähiesimiesten kanssa ohjata eri työyhteisöissä olevaa osaamista toimiviksi kokonaisuuksiksi, jotka edistävät työtä. Keskijohto huolehtii henkilökunnan osaamisesta ja sen kehittymisestä, toimintaedellytysten luomisesta ja toiminnan kehittämisestä. Keskijohto huolehtii myös työntekijöiden ammatillisesta kehittymisestä. Keskijohto tukee lähijohtoa, esimerkiksi henkilöstöhallinnollisissa asioissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 74)

Johtavien hoitajien työssä painottuvat hallinnolliset tehtävät, mutta työhön kuuluu myös hoitotyön sisällön kehittämistä, koulutuksen suunnittelua ja sen toteuttamista, tutkimuksen tekemistä ja oman asiantuntijuuden käyttöä. Kotimaisissa tutkimuksissa ylihoitajat ovat arvioineet tärkeimpiä taitoja olevan erilaiset kehittämistehtävät: työyhteisön, hoitotyön sisällön - ja oman ammattitaidon kehittämisen. Tärkeiksi taidoiksi nousee myös tiedon hallinta ja pätevyys henkilöstöhallinnossa. Huonoiten he kokevat hallitsevansa terveyspolitiikan muotoutumisen tehtäväalueilla. (Hildén et al. 1994, ref. Grönroos & Perälä, 2004, 14)

## 2.1.2 Hoitotyön ylin johto

Hoitotyön ylimmästä strategisesta johtamisesta vastaa hallintoylihoitaja tai johtava ylihoitaja, jonka tehtävänä on huolehtia organisaation tehtävän ja toiminnan perusteista, toimintaedellytyksistä, strategisesta johtamisesta ja suhteista sidosryhmiin. Näitä toteutetaan luomalla kestäviä ja kehittäviä toimintatavoitteita, määrittelemällä toimintaa ohjaavia eettisiä periaatteita ja pyrkiä kehittämään henkilöstön valmiuksien vastaamisesta suhteessa organisaation muutosvaatimuksiin. Ylimmän johdon huolena on varmistua organisaation riittävästä uudistumisesta, henkilökunnan muutossitoutuneisuudesta, henkilöstön määrästä ja sen tarkoituksenmukaisuudesta. Ylin johto huolehtii myös tiedon kulusta tasolta toiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 74–75)



Kuva 1: Hoitotyön lähiesimiehen sijoittuminen terveydenhuollon hierarkiassa.

## 2.2 Hoitohenkilökunnan käsitykset osastonhoitajan johtamisesta

Eija Grönroosin ja Marja-Leena Perälän johtamistutkimus terveydenhuollossa – tutkimuksessa (2004, 13) tutkitaan laajemmin ja kansainvälisemmin esimiehen haasteita ja henkilöstön näkemyksiä esimiehen toimintaa kohtaan. Tutkimuskatsauksen mukaan osastonhoitajat luottavat alaisten ammattitaitoon,

antavat henkilöstölle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja delegoivat tehtäviään.

Grönroos & Perälän (2004, 13) mukaan henkilöstö kokee osastonhoitajien toimivan tukihenkilönä potilashoitoon liittyvissä asioissa. Osastonhoitajat luottavat henkilöstöönsä, jakavat tehtäviään ja antavat henkilökunnalle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Lähiesimiehet suhtautuvat positiivisesti kaikenikäisten sairaanhoitajien oppimiskapasiteetin aktivoimiseen. Hoitajien mukaan osastonhoitajan toimivat suunnannäyttäjinä hoitotyössä, mutta heidän konkreettinen toiminta, esimerkiksi uusien kehittämisideoiden käynnistäjänä ja hyödyntäjänä on vähäistä. (Nousiainen & Pitkänen 2000, Tuomisto 2002, ref. Grönroos & Perälä, 2004)

Henkilöstöjohtamisen puolella ihanteellinen johtaja on irlantilaisen tutkimuksen mukaan innovatiivinen ja innostava, hallitsee kokonaisuuksia, osaa priorisoida, delegoida, antaa palautetta ja tukea ja on toiminnallinen johtaja (Levy & Reid, 1997, 88–92). Muutoksen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa vaatii johtajilta päämäärätietoisuutta, vastuunjakoa, kykyä selviytyä konflikteista, omistautumista, palkitsemista ja kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. (Brooks, 1997, 113–119)

### **2.3 Lähiesimiesten käsitykset omasta työstään**

Kansallisten tutkimuksien mukaan osastonhoitajat pitivät lähijohtamisen asioita tärkeimpinä tehtäväkenttinaan. Tutkimuksen mukaan he kokevat selviytyvänsä kohtalaisen hyvin perustehtävissään, muun muassa kliinisessä työssä, talousasioiden hoitamisessa, arvioinnissa ja kommunikoinnissa (Koski 1993, Mettiäinen et al. 2003, ref. Grönroos & Perälä, 2004, 14).

Osastonhoitajat ovat mahdollistajia ja luovat resursseja hoitotyön kehittämiseksi. He haluavat edistää hoitohenkilökunnan ammatillista kasvua ja kehittymistä. Huomioitavaa on, että osastonhoitajien korkea koulutustaso on yhteydessä parempiin suoritusvalmiuksiin kaikilla muilla osa-alueilla paitsi kliinisessä työssä. (Narinen, 2000)

Kansainvälistenkin tutkimusten mukaan osastonhoitajat pitävät työyksikkönsä toimintaan liittyviä taitoja ja rooleja tärkeämpinä kuin koko organisaatioon tai ympäristöön liittyviä. Osastonhoitajat pystyvät vaikuttamaan eniten välittömään potilashoittoon ja henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. Tutkimuksien mukaan he ovat keskeisessä roolissa uuden terveystieteellisen tiedon välittäjinä sekä ylempien esimiesten että henkilöstön suuntaan (Grönroos & Perälä, 2004, 14). Riippumatta asemasta tai hoitotyön kontekstista kaikki hoitotyön johtajat käyttivät suurimman osan ajastaan kommunikaatioon, ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon, yhteistyöhön muiden tahojen kanssa, henkilöstön kehittämiseen ja kustannusten hallintaan (Purnell, 1999, ref. Grönroos & Perälä, 2004, 14).

Grönroosin ja Perälän tutkimuskatsauksen (2004) mukaan henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttivat mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, tiedonkulun tehokkuus, osaston halu kehittää toimintaansa ja innovatiivisuus. Työyhteisössä tyytymättömyyttä aiheuttivat työvoimapula ja puutteet johtamisessa (Grönroos & Perälä, 2004, 19) Osastonhoitajajohtoisuudella ei ollut merkitystä henkilöstön stressin määrään tai työtyytyväisyyteen (Kivimäki & Lindström, 1994, 472–475).

Kansainvälisissä tutkimuksissa johtamistyyli selitti suuren osan esimerkiksi työtyytyväisyydestä tai halusta tehdä ylimääräistä työtä. Naisesimiesten kohdalla korostuivat toisten kuunteleminen, vuorovaikutustaidot, työyhteisön taitojen hyödyntämien ja niiden kehittäminen. (Grönroos & Perälä, 2004, 20)

### **3 OSASTONHOITAJA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAJANA**

Tässä tutkimuksessa osastonhoitajan henkilöstövoimavarojen johtaminen jaetaan kahteen osaan 1) henkilöstöhallintoon ja 2) työnjohtotehtäviin. Henkilöstöhallinnon tehtävät keskittyvät esimerkiksi rekrytointiin, henkilöstön suunnitteluun ja palkkaukseen. Työnjohtotehtävät keskittyvät taas henkilöstön päivittäiseen johtamiseen, motivointiin, kehittämiseen, konflikteista ja riidoista selviämiseen, sekä ongelmien ratkaisemiseen.

#### ***3.1 Esimiehen ja työyhteisön kehittäminen***

Muutoksessa korostetaan usein henkilöstön valmiuksia kehittyä ja parantaa toimintaa. On silti tärkeää muistaa, että esimiestyön kehittäminen on aivan yhtä tärkeää, koska organisaation menestyminen riippuu usein esimiesten pätevyydestä ja toimintatavoista. Jos esimiesten kehittämiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, kertoo se siitä, ettei muunkaan henkilöstön kehittämistoimintaan suunnata riittävästi aikaa ja energiaa. (Rajamäki & Voutilainen, 1975, 114)

Koko organisaation oppimisessa haaste on saada oppiminen tapahtumaan työssä, koska opetus on kallista, hidasta ja usein tehotonta. Kehittymisen edellytyksenä on toimintakulttuuri ja yksilön oppimisen tarkastelu ja ymmärtäminen (Viitala, 2003, 183–184). Kauhasen mukaan (2006, 142–143) henkilöstön kehittämisessä olennaista on kehittämistarpeiden analysointi, johon kuuluvat muun muassa tietotaito, kokemus, ihmissuhdeverkot ja arvot ja asenteet. Kokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan sitä nopeammin, eri tilanteista selviäminen vaatii taas tietotaitoa ja kokemusta. Arvot kertovat ihmiset maailmankatsomuksesta ja asenteet siitä, sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen ja panostaako hän oman osaamisensa ylläpitämiseen. Kauhanen (2006, 144) korostaa etenkin asenteiden merkitystä, koska niiden muuttaminen on vaikeampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen.

#### **3.1.1 Esimiesten kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen**

Rajamäen & Voutilaisen (1975, 114) mukaan esimiesten kehittämistoiminnan lähtökohdat ovat samat kuin muullakin henkilöstöllä. Myös Kauhanen (2006, 151)

tukee tätä väitettä, mutta lisää johdon kehittämiseen strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Esimiehen kehittämisen suunnittelussa tärkeintä on kehittämistarpeen selvittäminen, esimiehen oma aktiivisuus, yksilöllisyys ja pitkä aikaperspektiivi. Esimiehen tulee tehdä itsenäisesti ehdotuksia kehittämistarpeiden pohjalta ja saada myös oman esimiehensä kiinnostus kehittämistarpeille. Esimiestyön kehittämisessä tulee olla laajakatseinen, koska sen kehittäminen auttaa sekä yksilöä itseään että esimerkiksi samaan työhön myöhemmin rekrytoitavaa henkilöä. (Rajamäki & Voutilainen, 1975, 115)

Esimiehen kehittämistoimenpiteet voivat tulla esimerkiksi organisaation ja sen toiminnan sisältä. Toisaalta kehittämistarve voidaan tyydyttää lähettämällä esimies koulutukseen tai erilaisille kursseille. Esimerkiksi resurssipulan takia nopeaa ja tehokasta kehittämistä saa aikaiseksi itsenäisillä keinoilla, kuten ammattikirjallisuuden lukemisella. Muita keinoja ovat erilaisissa projekteissa ja työryhmissä mukana toimiminen, osallistumalla aktiivisesti osastojen yhteisiin neuvottelutilaisuuksiin ja kokouksiin ja siellä aktiivinen toiminta. Omaa kehittämistä ja näkökulmien laajentamista voi toteuttaa myös organisaation ulkopuolisissa yhteiskunnallisissa toiminnoissa, esimerkiksi järjestötoiminnassa tai osallistumalla ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin. Kehittäminen voi tapahtua myös oman esimiehen antamana henkilökohtaisena ohjauksena ja heikkojen ja vahvojen puolien analysointina, ylemmän tason säännöllisten palaverien seuraamisena tai vastualueiden laajentamisena. (Rajamäki & Voutilainen, 1975, 117)

### **3.2 Esimiehen rooli työyhteisössä**

Työyhteisön ongelmien jatkuminen aiheutuu johtajan roolista työyhteisössä. Tyypillinen asetelma on, että esimies työskentelee joko liian erillään tai kaukana työyhteisön arkitodellisuudesta tai esimies on asettunut liian lähelle työyhteisöä ja sen jäseniä. Järvisen kirjoittaman mukaan, kaikki esimiehet eivät tiedosta omaa asemaansa ja auktoriteettiaan. Toisekseen esimiehet eivät välttämättä ymmärrä omaa rooliaan ja paikkaansa etenkin silloin, jos ovat siirtyneet esimiesasemaan oman työyhteisön sisältä. Silloin ei välttämättä muisteta, kuinka suuresta roolimutoksesta on kyse, kun siirrytään työntekijästä työyhteisön esimieheksi



(Järvinen, 2000, 63). Esimiehenä hänen tulisi ymmärtää uuden roolinsa merkitys, eikä hän voi toimia enää samoin kuin ollessaan alaisena. Esimiehenä hänen täytyy ajatella koko ryhmän etua saadakseen se toimimaan ja saavuttaakseen henkilöstön luottamuksen (Järvinen, 2000, 70–71).

Järvisen mukaan (2000, 64–65) esimiehen rooli ja sen säilyttäminen on tärkeimpiä työkaluja, joilla johtaja voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi. Johtajan rooli eroaa selvästi muista työyhteisön jäsenistä. Johtajan psykologinen ja sosiaalinen paikka on työyhteisön ja sitä ympäröivän organisaation ja ulkomaailman raja-alueella. Esimies on siis välittäjälinkki oman yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies on viestin tuoja ja viejä ja hän tarkastelee työryhmän toimintaa kokonaisuutena suhteessa esimerkiksi yrityksen tai osaston tavoitteisiin. Toisaalta esimies voi joutua henkisesti ja fyysisesti liian kauas työyhteisöstään, jolloin on vaarana menettää kontakti henkilöstöön. Tämän takia esimies ei kykene ohjaamaan työyhteisön toimintaa, huolehtimaan sen perusedellytyksistä ja puuttumaan ongelmiin nopeasti. (Järvinen, 2000, 75)

Esimiehen tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisön tunnevaltaiseen keskustaan, jotta hän pystyy pitämään työyhteisön suuntautuneena perustehtävänsä. Esimies ei saa sotkeutua työyhteisön ihmissuhteisiin, koska silloin hän menettää kokonaisuuden hallinnan ja työroolinsa esimiehenä. Jotkut esimiehet haluavat toimia niin, että heitä ei koettaisi johtajina, vaan ”työkaverina” tai ”tiimin jäsenenä”. Tällöin kyse on johtamisen merkityksen väärinymmärryksestä ja vastuun välttelystä, sillä mikään ryhmä ei voi toimia ilman johtajaa. Ilman tehtävään valittua johtajaa ryhmässä aina joku ottaa vallan ja vastuun, joka johtaa useimmiten valtataisteluihin. (Järvinen, 2000, 66–67)

### **3.3 Esimiehen jaksaminen**

Järvisen (2003, 145–146) mukaan esimiehen jaksaminen työssä on merkittävää sekä hänen itsensä että työyhteisön kannalta. Jos esimies uupuu, se heijastuu myös työntekijöihin. Väsynyt esimies ei jaksane paneutua työyhteisön toimintaan, eikä tehdä päätöksiä, jonka takia työpaikalla ilmenee monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä.

Esimiehen välinpitämättömyys heikentää henkilöstön työmotivaatiota. Esimiehen innottomuus työhön murentaa myös henkilöstön työmoraalia.

Uupunut esimies on poissaoleva esimies ja ilman johtajaa henkilöstön alkaa miettiä, mihin ollaan menossa. Jotkut työyhteisön jäsenet ottavat johtajan paikan tilanteen korjaamiseksi ja näin syntyy kiistaa epävirallisesta vallankäytöstä. Työyhteisö voi myös ajautua kamppailuun johtajuudesta. Monen konfliktikierteiden vallassa olevien työyhteisöjen takana on väsynyt ja voimaton esimies, jolla ei ole enää otetta työyhteisöön. Esimiehen jaksaminen vaikuttaa siis työyhteisön tehokkaaseen toimintaan sekä näin ollen esimerkiksi varsinaiseen liiketoimintaan. Ylempänä hierarkiassa tulee kiinnittää huomiota esimiestyöskentelyyn ja huolehtia siitä, että myös esimiehet saavat tarvitsemaansa tukea. (Järvinen, 2003, 145–146)

Henkilöstön työkuormituksen ollessa suuri selviytymiseen vaikuttavat sekä omat vaikutusmahdollisuudet että esimiehen rooli. Esimiehen toimintatavat, arvostus, työn ominaisuudet ja elintavat vaikuttavat työkyvyn kehittymiseen suuntaan. Kunta-alan seuranta tutkimuksessa (Tuomi et al. 1995) työkyvyn paranemisen vaikuttimista yksi oli lisääntynyt tyytyväisyys esimiehen suhtautumiseen. Työkyvyn heikkenemiseen vaikuttivat taas vähentyneet mahdollisuudet saada tunnustusta ja arvontoa työstä. (Elo & Leppänen, 1997, 7)

### **3.4 Työilmapiiri**

Ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa tunteilla on vahva merkitys. Siksi ilmapiiriä ei pystytä muuttamaan nopeasti säännöillä tai päätöksillä. Ilmapiiri voidaan kokea hyvin monella eri tapaa: työyhteisöstä riippuen se voi olla luonnollisesti hyvä tai huono tai esimerkiksi työntekoa innostava tai ahdistava. Organisaatio oppii tehokkaasti avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Näin ollen tutkimuksissa on havaittu, että tehtäväsuuntautunut, työn tuloksia arvostava ja tyyli/statuseroja korostamaton organisaatio on ympäristön muutoksille joustava ja sopeutuva. Tällaiseen organisaatiokulttuuriin liitetään osallistava johtaminen, palautteen anto ja epähierarkkinen organisaation. (Viitala, 2003, 63–64)

Organisaatioilmastoon vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- **Viestintä** – kuka, miten ja missä keskustellaan, tiedonkulku
- **Päätöksenteko** – kuka/ketkä tekevät päätöksiä, onko muiden ajatuksia huomioitu
- **Henkilöstöstä huolehtiminen** – työn organisointi, työolosuhteet, toisista välittäminen
- **Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet** – kuka voi vaikuttaa ja miten
- **Teknologian hyödyntäminen** – miten paljon sitä hyödynnetään
- **Työmotivaatio** – henkilöstön sitoutuneisuus, motivaation tukeminen  
(Likert, 1967)

Ilmapiiri vaikuttaa siis hyvin moneen asiaan: työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri tyydyttää ihmisen liittymistarpeita, antaa tunteen oman työnsä merkityksellisyydestä ja vaikuttaa työtavoitteen arviointiin. Työn tuottavuutta luovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi ja vastuu. (Viitala, 2003, 63–64)

### ***3.5 Kriittisen palautteen antaminen***

Kriittisen palautteen antamisessa on periaatteita, joiden avulla palautteen vastaanottaminen on helpompaa. Ihmisen toimintatapoja on helpompi muuttaa kuin hänen ominaisuuksiaan tai piirteitään. Vaikutusmahdollisuudet toisen käyttäytymisen parantamiseen riippuvat siitä, kuinka hyvin ymmärrämme hänen toimintansa periaatteita ja tarkoitusta. (Furman & Ahola, 2002, 104)

Työntekijän on helpompi aloittaa jotain uutta kuin lopettaa vanhaa, siksi valituksen aihe kannattaa kääntää ensin toiveeksi ennen kuin sen ottaa puheeksi. Työntekijän on myös paljon helpompi ottaa vastaan toiveita uudesta toimintatavasta kuin vanhan arvostelusta. Tämän jälkeen on kannattavaa keskustella, miksi uusi toimintatapa on parempi ja nähdä sen edut kuin käydä läpi vanhan toimintatavan haittoja. Esimiehen tulee myös itse uskoa työntekijän mahdollisuuksiin muuttaa toimintaansa, näin työntekijä uskoo paremmin omiin mahdollisuuksiinsa kun hän huomaa, että häneen luotetaan. Jotta ihminen oppisi uudet toimintatavat, niin se vaatii harjoittelua ja positiivisen palautteen antamista. (Furman & Ahola, 2002, 104–105)

Kriittisen palautteen antaminen on rakentavaa, koska ihmisillä on pyrkimys muuttaa toimintaansa palautteen suuntaiseksi, mikäli he ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan. Siksi perusteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Ihmiset eivät myöskään toimi väärin sen takia, että he ovat esimerkiksi tyhmiä tai saamattomia, vaan siksi, etteivät he osaa, ymmärrä tai muista toimia paremmalla tavalla. Siksi rakentavasti annettu palaute auttaa ihmistä muuttumaan, loukkaava palaute voi pahentaa tilannetta. Ihmiset tietävät melko usein tekevänsä väärin, mutta he eivät aina tiedä, mitä heidän tulisi tehdä toimiakseen oikein. Täytyy myös muistaa, että ihmiset löytävät useimmiten itse uusia ja parempia toimintatapoja, kunhan heille annetaan siihen tilaisuus. (Furman & Ahola, 2002, 108–109)

### **3.6 Työyhteisön ongelmatilanteet**

Työyhteisön ongelmat ovat yksi haaste esimiehelle ja siksi hänellä tulee olla kykyä ja taitoa ratkaista konflikteja. Työpaikkojen ongelma-alueiden takana on usein esimiehen kyvyttömyys ja osaamattomuus tarttua yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ristiriitoihin. Yksilöllisiä ongelmia on muun muassa erilaiset päihdeongelmat, sairaudet, työn ulkopuolisista seikoista johtuva uupuminen, kriisit elämässä, voimakkaat ja hankalat persoonat sekä tehtävien laiminlyönti. Yhteisöllisiä ongelmia ovat yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, muutoksista aiheutuvat epäselvyydet, työuupuminen ja toisten mustamaalaaminen. (Järvinen, 2003, 69–71)

Erilaisia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä ongelmia voi olla hyvin vaikeaa jaotella, sillä yksilö ja yhteisö vaikuttavat toisiinsa. Toisaalta ongelmien jaottelu on siksi tärkeää, että esimies hahmottaa, mistä ongelmat johtuvat. Olivatpa ongelmat yksilöllisiä tai yhteisöllisiä, niin niiden ratkaiseminen on työpaikalla vaikeaa. Vaikeus aiheutuu siitä, että harva on valmis käsittelemään vaikeita ja ahdistavia asioita. Tämä johtaa siihen, että organisaatiossa pallo tullaan ongelmien käsittelyvastuuta eri henkilöiden kesken. (Järvinen, 2003, 70)

Organisaatiot voivat olla mutkikkaita ja epäselviä rakenteeltaan, etteivät esimiehet hahmota tehtäviensä ja vastuitansa. Järvisen (2000, 62) mukaan terveydenhuollon organisaatiot muodostavat pahimman esimerkin siitä: kyseisessä organisaatiossa on

kaksi linjaorganisaatiota, lääketieteellinen ja hoidollinen ja myös kolmas, taloudellishallinnollinen. Tällaisissa työpaikoissa vallitsee epäselvyys siitä, mistä vastaa esimerkiksi johtava ylihoitaja, osastolääkäri tai osastonhoitaja. Ongelmatilanteissa epäselvyydet tulevat esiin ja kärjistyvät, koska eri tahot siirtelevät vastuuta toisilleen. Yleistäen voidaan siis sanoa, että työpaikan vuosia kestänyt ja työtä haittaava ongelmatilanne on merkki organisaation johtamisongelmista. (Järvinen, 2000, 63)

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimusprosessi alkoi syksyllä 2010 ja tutkimusaihe syntyi varsin nopeasti ja luontevasti tutkijan aiheeseen liittyvien keskustelujen kautta. Aiemmat keskustelut sekä osastonhoitajien että lähihoitajien kesken olivat puhuttelevia ja niissä tuli usein esiin, että henkilöstö koki lähiesimiehen johtamisen puutteelliseksi ja toisaalta osastonhoitajat johtamisen haasteelliseksi. Siksi on luontevaa tutkia, mitä nämä haasteet ovat ja voisiko tutkimisen avulla löytää kehittämiskohteita.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea osastonhoitajaa, jotka edustavat lähiesimiehiä ja kahta lähihoitajaa henkilöstön puolelta. Haastateltavat valikoituivat sattumanvaraisesti, mutta hoitajilla on kuitenkin eri esimies kuin mitä haastateltavat osastonhoitajat ovat, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyy. Kaksi osastonhoitajista on tehnyt hyvin pitkän uran lähiesimiehenä (>20 vuotta). Myös henkilöstön edustajat ovat olleet hoitoalalla lähemmäs 20 vuotta. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla.

### **4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen**

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamia merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48). Aaltola & Vallin (2007, 26–27) mukaan haastattelussa on kolme haastateltavaa motivoivaa tekijää: 1) haastateltava voi kertoa mielipiteensä 2) haastateltava voi kertoa omista kokemuksistaan 3) haastateltava on voinut osallistua aikaisemmin tieteelliseen tutkimukseen ja hänelle on jäänyt siitä hyviä kokemuksia.

Makukysymys on se, tiedotetaanko haastateltaville etukäteen kysymyksistä, esitetäänkö kysymykset tietyssä järjestyksessä tai onko sanamuodot samat. Tämän tutkimuksen haastattelukysymyksiä ei lähetetty aiempaa tutkailua varten, mutta aihepiiri ja kysymysten luonne oli pääteltävissä ja tällä tavoin osa haastateltavista oli pystynyt tekemään etukäteispohdintaa. Kysymykset esitettiin lähestulkoon samassa

järjestyksessä ja kysymykset olivat haastatteluryhmäkohtaisesti samat. Näillä keinoin haastatteluun tuotiin yhdenmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75)

Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi, kun käsitellään esimerkiksi arkoja aiheita tai heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen, 2006, 115). Huolimatta luottamuksesta haastattelijan ja haastateltavien välillä ja haastateltavien anonymiteetistä, välillä haastateltavat olivat hieman varautuneita haastattelutilanteessa. Haastattelussa korostui tutkijan rooli eteenpäinviejänä ja keskustelun laajentajana. Haastateltavat toivat kokemuksiaan esille ”tapausten” kautta eli usein he muistelivat mieleen jääneitä tilanteita ja kertoivat sen perusteella mielipiteitään kysymyksestä.

Haastattelut nauhoitettiin ja toisinaan jotkut haastateltavat jännittyivät nauhoituksesta. Osa haastateltavista alkoi kertoa asioista enemmän kun nauhoitus lopetettiin ja ilmapiiri ikään kuin vapautui. Kaikki haastattelut litterointiin ja tästä syntyi materiaalia 16 liuskaa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä ja niiden lisäksi tehtiin tarkentavia kysymyksiä, jos jokin aihepiiri osoittautui tietorikkaaksi tai haastateltavat halusivat kertoa siitä enemmän.

## **4.2 Aineiston käsittely ja analyysi**

Tutkimuksen tunnusmerkki on, että tutkimus johtaa selkeään tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa. Tulkinta on se piirre, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä (Koskinen et al. 2005, 229). Aineiston analyysissä käytettiin muun muassa Koskisen et al. (2005, 231) kirjoittamia keinoja: ensin haastatteluaineisto luettiin läpi ja havainnoitiin siitä yhteisiä piirteitä sekä toistuvia teemoja. Tämän jälkeen etsittiin aineistosta poikkeavuuksia ja todettiin samojen vastauksien esiintymistiheys (Syrjäläinen, 1994, 90). Keskeiset teemat eroteltiin toisistaan, samoin osastonhoitajien ja hoitajien vastaukset. Erilaisten tutkimuskysymysten avulla oli tarkoitus saada irti kattavasti eri teemoista. Sitaattien tarkoituksena on selittää haastateltavien vastauksia ja toisaalta osoittaa luotettavuutta, että haastattelut on myös tehty.

Sisältöä analysoitiin teemojen avulla, jotka syntyivät luontevasti. Aineistoa analysointiin faktojen näkökulmasta ja siitä, mitä haastateltavat halusivat välittää haastattelijalle. Kysymysten osalta pyrittiin välttämään liiallista johdattelemista. Vastauksien analysoinnin osalta yksittäisiä kuvailuja ja adjektiiveja pyrittiin yhdistämään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja ikään kuin tyypittelemään niitä.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 136) tutkimuksen luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti mittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ulkoinen validiteetti merkitsee tulkinnan yleistymistä muihin tapauksiin. (Koskinen et al. 2005, 254). Validiteettitarkastelulla pyritään välttämään tilanteet, jossa epätosia tuloksia pidetään uskottavina. Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten toistettavuutta (Koskinen et al. 2005, 255).

Toisaalta laadullisen tutkimuksen piirissä kyseisten käsitteiden käyttöä on kritisoitu siksi, että ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136). Myös Koskinen et al. (2005, 255–256) tukevat tätä väitettä ja heidän mukaan validiteetilla ja reliabiliteetilla on merkitys vain kokeellisessa tutkimuksessa, kvantitatiivisessa sisällönanalyysissä ja asennemittauksissa.

Tuomi ja Sarajärvi muistuttavat (2009, 140–141), että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Kirjoittajat ehdottavat seuraavia asioita tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi:

- **Tutkimuksen kohde ja tarkoitus:** Tarkoituksena on tutkia osastonhoitajien henkilöstöjohtamisen työnkuvaa ja työn haasteita. Tutkimuksessa huomioidaan myös henkilöstön mielipiteet ja kokemukset osastonhoitajan roolista ja sen merkityksestä.
- **Omat sitoumukset tutkijana:** Aihe on tutkijalle mielenkiintoinen ja tutkijalla ei ole ennakkohypoteeseja tutkittavien asioiden suhteen. Osastonhoitajan työn osa-alueiden saati työn kokonaisuuden tutkiminen on haastavaa, koska se sisältää paljon erilaisia aspekteja ja asioita, mitkä täytyy huomioida. Toisaalta



on hyvä tutkia myös ei-voittoa tuottavia organisaatioita, koska niiden kehittäminen on aivan yhtä tärkeää kuin yritystenkin.

- **Aineiston keruu:** Aineiston keruu suoritettiin haastattelemalla ja se nauhoitettiin. Tutkija haastatteli kaikki haastateltavat yksitellen. Haastattelut sujuivat jouheasti, mutta huomioitavaa oli joidenkin haastateltavien epäluuloisuus nauhoittamista kohtaan ja siitä aiheutunut vähäsanaisuus.
- **Tutkimuksen tiedonantajat:** Tutkimuskaupunki valikoitui täysin satunnaisesti ja ensin otettiin yhteyttä sosiaali – ja terveystalouksista vastaaviin henkilöihin ja anottiin tutkimuslupaa. Tutkimushenkilöt valikoituivat myös satunnaisesti, mutta ainoastaan tutkimusyksikön tutkija sai päättää itse. Tutkimukseen valikoitui viisi henkilöä. Tutkimuksessa olevien henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa ja se on ainoastaan tutkijan ja asiaa hoitaneiden esimiesten tiedossa.
- **Tutkija-tiedonantaja-suhde:** Haastateltavat eivät lukeneet tutkimusta ja sen tuloksia ennen julkaisua, mutta haastateltaville lähetettiin suorat lainaukset haastattelusta luettaviksi ja hyväksyttäviksi. Huomioitavaa on, että yksi haastatelluista kielsi omien suorien lainauksien käytön, joten hänen osaltaan tutkimuksessa on haastattelun sisältö, mutta ei sanatarkkoja lainauksia.
- **Tutkimuksen kesto:** Tutkimuksen kestolle oli kokonaisuudessaan varattu aikaa noin neljä kuukautta ja tutkimus valmistui noin kahdessa ja puolessa kuukaudessa.
- **Aineiston analyysi:** Aineistoon analyysi alkoi siihen tutustumisella ja yhteisten piirteiden ja teemojen löytämisellä. Osastonhoitajien ja hoitajien vastauksen jaettiin eri osiin ja niistä etsittiin eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Aineistoa tulkittiin tosiasioista käsin ja pienempiä asioita yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi.
- **Tutkimuksen luotettavuus:** Tutkija on huomionnut alusta saakka tutkimuseettiset asiat: Eettisysharkinnalla huomioitiin, ettei tutkimus vahingoita ihmisiä psyykkisesti tai sosiaalisesti ja luottamuksellisuusharkinnalla huomioitiin, ettei haastateltaville tule tutkimuksesta haittaa (Koskela et al. 2005, 278-279). Tutkimus on tutkimuseettisesti korkeatasoinen, koska tutkijalla ei ole mitään taka-ajatuksia tai ennakoasenteita tutkimuksen tuloksia kohtaan.

#### **4.4 Haastateltavat**

Lähiesimiehiä edustaa kolme osastonhoitajaa. Heillä kaikilla on peruskoulutuksena erikoissairaanhoidajan tutkinto, mutta johtamiskoulutusta vaihtelevasti. Kaikilla osastonhoitajilla on mittava kokemus osastonhoitajan työstä. Henkilöstöä edustaa kaksi lähihoitajaa, joilla on myös vankka kokemus hoitoalalta. Yleisesti ottaen osastonhoitajat ovat päätyneet osastonhoitajiksi siten, että heidän ollessaan sairaanhoitajia/erikoissairaanhoidajia osastonhoitajan vakanssi on tullut auki esimerkiksi osastojaon tai eläköitymisen takia ja heitä oli saatettu pyytää hoitamaan tointa tai sairaanhoitajina he olivat ikään kuin ”luonnollinen valinta”. Kaikissa kolmessa tapauksessa heidät valittiin osastonhoitajiksi talon sisältä.

##### **Haastateltava 1**

Haastateltava 1 on toiminut osastonhoitajana reilut 20 vuotta. Hänellä on johtamiskoulutusta ammattikorkeakoulusta ja lähiesimieskoulutusta.

##### **Haastateltava 2**

Hän on toiminut osastonhoitajana 10 vuotta ja saanut työnantajan puolesta vuoden verran johtamiskoulutusta.

##### **Haastateltava 3**

Hän on toiminut osastonhoitajana lähemmäs 30 vuotta, taustalla ei ole johtamiskoulutusta.

##### **Haastateltavat 4 ja 5**

Toimineet lähihoitajina 10–20 vuotta.

## 5 OSASTONHOITAJAN TYÖNKUVA JA HAASTEET

Terveydenhuollon ja hoitotyön johtamiseen tähtäävä koulutus on terveystieteiden maisterin tutkinto ja tulevaisuudessa tähdätään siihen, että osastonhoitajan työtä tehdään maisteripohjalta. Vuonna 2002 5,2 % osastonhoitajista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon (Sairaanhoitajien koulutussäätiö, 2004, 6). Narisen väitöskirjassa (2000, 55) kolmella prosentilla tutkituista osastonhoitajista oli korkeakoulututkinto ja 94 % ammatillinen perustutkinto tai niin kutsuttu uusimuotoinen sairaanhoitajan tutkinto. Tutkimuksessa olevan kaupungin palvelupäällikön mukaan, heillä virkasuhteen ehtona on alempi korkeakoulututkinto ja 60 opintopisteen verran hallinnon opintoja ammattikorkeakoulussa. Tämä ehto pätee kaikkiin osastonhoitajan virkaan otettaviin henkilöihin.

Kahdella osastonhoitajalla on johtamiskoulutusta ja siitä on ollut hyötyä työssä. Haastateltava 1, joka on saanut haastatelluista eniten johtamiskoulutusta, peräänkuulutti sen merkitystä:

*”Johtamiskoulutuksesta on ollut hyötyä ja toisinpäin käännettynä tarvetta, että se on ihan välttämätöntä kouluttaa itteään kaiken aikaa, koska asiat muuttuu ja esimiehenä et voi viedä asioita eteenpäin, jos et itse niistä tiedä tai et ole niistä ajan tasalla.”*

(Haastateltava 1)

Kolmatta haastateltavaa on hänen omien sanojensa mukaan ”työ opettanut” ja hän luulee, että johtamiskoulutuksesta olisi ollut kuitenkin hyötyä. Alusta asti johtamisesta saatu hyvä palaute on kuitenkin kannustanut työssä. Toinen haastateltava on kokenut erikoissairaanhoitajan tutkinnossa tulevan hallinnollisen puolen määrän ja hyödyn melko vähäiseksi.

### 5.1 Osastonhoitajan rooli

Aiemman tutkimuksen perusteella osastonhoitaja vastaa operatiivisesta johtamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja ammatillisen toiminnan asianmukaisuudesta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, 74). Haastatellut osastonhoitajat näkivät itsensä monessa roolissa ja heidän mielestään

osastonhoitajan rooli on merkittävä. Vastauksissa korostui 1) vastuu työstä, osaston toiminnasta ja perustoiminnasta vastaaminen sekä 2) henkilöstöstä huolehtiminen.

Osastonhoitajat kokevat, että osasto ei toimi ilman osastonhoitajan työpanosta. Henkilöstöstä huolehtiminen liittyi henkilökunnan ammattitaidosta huolehtimisesta aina työsopimusten tekemiseen. Hoitotyössä mukana olevat osastonhoitajat ovat läsnä, näkevät arkisia tilanteita ja ovat helposti saavutettavissa. Eräs osastonhoitaja kuvasi hyvin oman merkittävyytensä:

*”Se on merkittävä sillä lailla, että just tää lähiesimies minä osastonhoitaja toimii, se on semmonen kanava ylös sekä alaspäin. Et jos meillä joku asumisjohtaja ja palvelujohtaja edustaa semmosta hierarkkista hallintoa ja muuta, ja sit taas se, et miten nää suorittajatason ihmiset pääsee sinne, niin me ollaan hyvin semmonen tärkeä kanava osastonhoitajat siinä välissä viemään niitä asioita [eteenpäin] ja tosiaan mahdollistaa sen, että he pystyy niitä [asioita] toimittaa ja tulevat kuulluksi”*

(Haastateltava 1)

Lähiesimiehen rooli korostuu etenkin henkilöstönhallinnon johtajana sekä työnjohtotehtävissä. Tärkeimpiä henkilöstöhallinnollisia tehtäviä ovat työvuorolistojen tekeminen ja pätevien sijaisten hankkiminen. Tärkeäksi asiaksi nousi myös henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen esimerkiksi koulutusten avulla. Siinä huomioidaan sekä henkilöstön että työnantajan tarpeet sekä turvataan hoito ja jatkuvuus. Haastateltavat listasivat viimeiseksi henkilöstöstä kumpuavat asiat, kuten ristiriidat ja niiden ennakointi ja sovittelu.

## **5.2 Työajan riittävyys ja työmäärän kasvu**

Mettiäisen (2004, ref. Väänänen, 2005, 63) mukaan osastonhoitajan viikoittaisesta työajasta kaksi kolmasosaa kuluu suunnittelun, kehittämisen ja johtotehtävien parissa ja vain kolmasosa kuluu potilashoidossa. Työpäivä kuluu työnjohtotehtävistä ja päivittäisestä toiminnasta huolehtimisesta. Yleisesti haastatellut osastonhoitajat kokivat, että henkilöstön johtamiseen käytetty aika riippuu päivästä, tilanteista ja asioista. Ristiriita – ja akuuttitilanteet vievät enemmän aikaa ja ne täytyy hoitaa ensimmäisenä pois alta. Silloin täytyy olla aikaa kuunnella henkilöstöä ja siirtää

”omat työt” syrjään. Haastateltava 1 kokee, että henkilöstön johtaminen vie paljon aikaa työpäivästä:

*”Se vie paljon aikaa ja jos minulla olisi aikaa, niin se veisi vielä enemmän. Eliikä koen huonoa omaatuntoa siitä, että henkilöstölle pitäisi olla aikaa, heitä kuunnella ja tsempata ja käydä erilaisia omaiskeskusteluja ja näitä tällasia läpi, missä omahoitajat joutuvat toimimaan ja antamaan niitä vastauksia ja keskustella omaisten kanssa. Mulla pitäis olla enemmän siihen aikaa, mut just tää tällanen käytännön pyörittäminen vie siitä liikaa aikaa.”*

(Haastateltava 1)

Kaikki haastatellut osastonhoitajat ovat sitä mieltä, että työmäärä on kasvanut paljon. Kaksi osastonhoitajaa pystyi erottelemaan, että etenkin kahden viimeisen vuoden aikana työmäärä on kasvanut eniten. Eniten työmäärän kasvussa harmia aiheuttaa työsopimusten teko, joka on siirretty osastonhoitajien tehtäväksi. Työaikaa kuluu enemmän muun muassa lyhytaikaisten sijaisten palkkalaskentaan ja kaikenlaiseen ”näpertelyyn”. Pitkän aikaa osastonhoitajina olleet toteavat, että tietokoneet eivät ole ainakaan keventäneet työtä: sähköposteja tulee liikaa ja omat esimiehet lähettävät sellaista informaatiota, joka ei aina olisi tarpeellista. Osastonhoitajan uran alussa työtä oli paljon vähemmän ja riitti, että teki työvuorolistat. Nyt työtä on paljon, mutta palkka ei ole kasvanut samassa suhteessa. Tämä tukee Narisen (2000, 136) väitöskirjan tutkimustuloksia, jonka mukaan työnvaatimusten lisääntymisen ja osastonhoitajien koulutustason nousun myötä palkkausta pidettiin jälkeenyäänäänä.

Osastonhoitajat näkevät, että hoitotyön määrän kasvuun on vaikuttanut potilaiden huonokuntoisuus, joka johtuu siitä, että heitä hoidetaan paljon kotona. Myös hoitajien näkemyksen tukevat tätä väitettä eli työn määrä on kasvanut suhteessa potilaiden huonokuntoisuuden kanssa. Palkka ei ole myöskään hoitajilla kasvanut samassa suhteessa työn määrän kasvamisen kanssa. Lisäkysymyksenä oli, miten he kokevat yhteiskunnan arvostuksen ja hoitajat näkevät, ettei se vaikuta itse työn tekemiseen. Hoitajien työmotivaatio on sisäistä, eivätkä he tee työtä niin sanotusti rahasta, vaan kannustimena toimii esimerkiksi kutsumus ja potilailta tuleva palaute.

### **5.3 Haasteet**

Sairaanhoitajaliiton artikkelin mukaan (Sairaanhoitajaliitto, 2010) osastonhoitajan johtamisen haasteet koko työn kirjossa liittyvät inhimillisten voimavarojen hallintaan, perustehtävän selkeyttämiseen, verkostoitumiseen, yhteiskuntasuhteiden johtamiseen, terveyspalveluiden kehittämiseen, eettisyyteen ja talouden hallintaan. Haastateltavat eivät olleet täysin yksimielisiä johtamistyön haasteista vaan esille nousi neljä tärkeintä seikkaa:

1. **Informaatio** on haaste, koska tiedon määrä, jota tulee esimerkiksi sähköpostin välityksellä, on todella suuri. Informaatiotulvasta täytyy priorisoida tärkeimmät asiat ja suodattaa ne henkilöstölle.
2. **Ammattitaitoisten sijaisten hankkiminen**, koska potilaat tarvitsevat monenlaista osaamista.
3. **Ajan riittävyys** on ongelma, koska töitä on paljon, niin oman työn organisointi on haasteellista.
4. **Yhteistyö henkilöstön kanssa**: erilaiset persoonat ja heidän kanssaan luonteva toimeentuleminen sekä riittävä palautteen antaminen henkilökunnalle.

### **5.4 Ylempien esimiesten tuki**

Yleinen mielipide osastonhoitajien oman esimiehen tuesta oli positiivinen. Osastonhoitajat saavat tukea ja oma esimies on tavoitettavissa, häntä nähdään ja häneen on helppo ottaa yhteyttä. Omaan esimieheen turvaudutaan, jos jokin asia menee ”jumiin” ja häntä voi konsultoida esimerkiksi riitatilanteen myötä. Oma esimies koetaan myös kannustavaksi ja hän ottaa asioista positiivisen puolen esiin. Tosin yksi haastatelluista osastonhoitajista koki, ettei ole saanut riittävästi omalta esimieheltään tukea, varsinkaan henkilöstöön liittyvissä riitatilanteissa. Osastonhoitaja on kokenut, että esimiehen mielestä hänen pitäisi muuttua henkilönä ja olla jämäkempi, eikä hän ole saanut kaipaamaansa vertaistukea. Osastonhoitajat ovat työssään itsenäisiä, eivätkä he ota pikkuasioissa yhteyttä omaan esimieheensä, ettei esimies kuormitu liikaa. Eräs osastonhoitaja kuvailee asioiden hoitamista oman

esimiehensä kanssa mutkattomaksi: esimiehen kanssa voi keskustella tai hänelle soittaa ja oma esimies löytää asioista positiivisen puolen ja on myös kannustava.

Koivuselän et al. mukaan (2002, 4) lähiesimies tukee henkilökuntaa kannustamalla hoitotyön kehittämiseen, koulutukseen osallistumiseen ja omahoitajuuden toteuttamisessa. (Omahoitajuus = jokaiselle potilaalle nimetään hoitajakson alussa omahoitaja, joka pääosin vastaa potilaalle annettavasta hoitotyöstä koko hoitajakson ajan) (Vantaan kaupunki, 2010). Haastatellut hoitajat kokevat saavansa tarpeeksi tukea lähiesimieheltään kehittymisen kannalta. Se näkyy muun muassa niin, että lähiesimies kannustaa kehittymiseen koulutuksilla ja niin, että hän antaa ikään kuin ”luvan” kehittymiseen ja on itsekin mukana kehittämistyössä. Kehittämistä tuetaan myös niin, että osastokokouksissa asioita käydään läpi, osastonhoitaja antaa palautetta ja on joustava esimerkiksi työnvuorojen suhteen.

## **5.5 Johtamistyylin merkitys**

Kinnunen et al. (1988, 145–146) mukaan osastonhoitajan johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat osastonhoitajan yksilölliset ominaisuudet, esimerkiksi tietotaito, asenne, itsetunto, minäkuva ja muut erilaiset persoonallisuuden piirteet. Kaikki kolme vastaajaa ovat myös sitä mieltä, että johtamistyyli terveydenhuollon organisaatiossa riippuu johtajasta itsestään, hänen persoonastaan ja toisaalta henkilöstöstä. Henkilöstön täytyy oppia tuntemaan lähiesimiehen johtamistavat, toimintatavat ja se, minkälaisista asioista hän on kiinnostunut. Samaan aikaan esimiehen täytyy tuntea henkilöstönsä eli johtamistyyliä ei pysty etukäteen määrittelemään. Johtamisessa voidaan viitata piirreteorioihin, sillä johtajia on monenlaisia. Erilaiset piirteet johtajassa on hyväksi, koska on monenlaisia työntekijöitä. Johtaminen riippuu myös siitä, miten paljon johtajalla on tietoa asioista ja johtamisesta itsestään.

Järvinen (2000, 63) korostaa johtamisen onnistumisessa johtajan roolia ja sen säilyttämistä. Esimiehen täytyy myös olla johtaja tai muuten kyse on johtamisen merkityksen väärinymmärryksestä tai vastuun välttelystä (Järvinen, 2000, 70–71). Kaksi osastonhoitajaa kokee, että on tärkeää vetää rajat johtajuudelle eli mihin asti lähiesimies edustaa auktoriteettia ja milloin hän muuttuu kaveriksi. Kahden osastonhoitajan toiminta tukee teoriaa ja he ovat mielestään pystyneet vetämään

hyvin rajan, esimerkiksi henkilöstön kanssa vietetyt yhteiset virkistäytymisillat ovat hyvä asia, mutta vapaa-aikana ei olla henkilöstön kanssa tekemisissä. Osastonhoitaja ei voi olla henkilöstön kaveri, koska silloin esimiehisyys katoaa. Organisaatiossa on aina henkilöitä, jotka pyrkivät johtajan kaveriksi, mutta se ei ole ongelma, jos esimies pystyy pitämään auktoriteettia yllä. Koska osastonhoitaja ei voi ystäväystyä henkilöstön kanssa, niin osastonhoitajan työ saattaa tuntua ajoittain yksinäiseltä. Tämän takia yhteydenpito kollegoihin on tärkeää.

Haastatellut hoitajat tukevat myös osastonhoitajien väitteitä siitä, että johtamistyyli lähtee johtajan persoonasta. Toisilla johtajilla on kykyä kuunnella henkilöstöään kun taas toiset tekevät päätökset autoritäärisesti. Hoitajat kannattavat demokraattista johtajaa, joka pystyy tekemään päätökset, mutta johtajan valta ei näytele liian suurta roolia. Hoitajat kokevat (sama esimies), että heidän esimiehellään johtajuus ja johtamistyyli ovat vielä kehityksen alla, mutta hän kuitenkin kuuntelee ja välittää henkilöstöstään.

Myös hoitajat kokevat, että rajanveto siihen, milloin esimies muuttuu kaveriksi, on tärkeää. Uriensa aikana he ovat kohdanneet monenlaisia esimiehiä: toiset ovat olleet liian erityksissä henkilöstöstä ja toiset taas ystäväystyneet liikaa henkilökunnan kanssa. Hoitajat myöntävät, että aina organisaatiosta löytyy työntekijöitä, jotka pyrkivät esimiehen kaveriksi, mutta yleisesti ottaen se ei haittaa muita työntekijöitä, koska tällaisten työntekijöiden tavat ja persoonat tunnetaan.

## ***5.6 Ihanteellisen osastonhoitajan tunnusmerkit***

Osastonhoitajilta vaadittavia piirteitä ja ominaisuuksia ovat muun muassa taito suunnitella ja neuvotella, luoda ja ylläpitää suhteita eri tahojen kanssa, kyky tehdä päätöksiä, kyky hoitaa epämiellyttäviä asioita, kyky toimia yksin ja esiintymistaito. Henkilökohtaisina ominaisuuksina korostuivat luotettavuus, määrätietoisuus ja oikeudenmukaisuus (Tuomisto, 2002, ref. Väänänen, 2005, 65). Irlantilaisessa tutkimuksessa (Levy & Reid, 1997, 113–119) korostuivat innostuneisuus, kokonaisuuksien hallinta ja palautteen anto. Näitä osin tutkimuksessa saadut vastaukset tukevat aiempaa tutkimusta.



Osastonhoitajien mielestä ihanteellinen osastonhoitaja:

- 1) **Huolehtii henkilöstöstä** siten, että tuntee ja kuuntelee heitä. On kaikille tasapuolinen ja on läsnä. Antaa heille työskentelyrauhan, mutta toisaalta puuttuu ongelmatilanteisiin.
- 2) **On ihmisenä/persoonana** vuorovaikutustaitoinen organisoija, joka peräänantamattomalla luonteella pitää kiinni omasta kannastaan. Tulee kaikkien ihmisten kanssa toimeen ja on rauhallinen, asiallinen ja tiedonjanoinen.
- 3) **Tuntevat tavat ja käytännöt** niin, että tekee yhteistyötä eri tahojen kanssa, tuntee työhön liittyvät lait ja säädökset. Hyvällä osastonhoitajalla on erinomainen tuntemus kliinisestä työstä ja osaa ottaa kontaktia omaisiin. Hyvä osastonhoitaja antaa kasvot koko osastolle/yksikölle.

Henkilöstön mielestä ihanteellinen osastonhoitaja:

- 1) **Huolehtii henkilöstöstä** kuuntelemalla ja ottamalla heidän mielipiteensä huomioon. Osastonhoitaja luo hyvän yhteishengen ja hyvän ilmapiirin avulla edistää työssä jaksamista. Osastonhoitajalla on kykyä ottaa vaikeat asiat esille ja antaa monenlaista palautetta. Osastonhoitaja on turvallinen auktoriteetti, joka luottaa työntekijöihinsä.
- 2) **On ihmisenä/persoonana** päätöksentekokykyinen ja samaan aikaan jäämäkkä, mutta herkkä. Luonteeltaan avoin, rauhallinen ja asiallinen.

## **5.7 Kehittämistehtävät**

Työyhteisö sisältää paljon tietoa, taitoa ja kokemusta. Esimiestyön haasteena on valjastaa henkilöstön voimavarat ja osaaminen yhteisen perustehtävän toteuttamiseksi (Järvinen, 2003, 121). Henkilöstöhallinnollisten asioiden kehittämistarpeet vaihtelivat täysin vastaajien mukaan eli yhteistä linjaa ei asioiden välille löytynyt. Tähän vaikuttanee erilaiset organisaatiot, erilaiset työntekijät ja sitä kautta erilaiset kehittämistarpeet.

Yksi kehittämistarve on kuitenkin henkilöstön monipuolinen kehitys: henkilöstöä tulisi kehittää ammatillisesti suunnittelemalla esimerkiksi erilaisia koulutuksia. Myös henkilöstön atk-käyttötaitoja pitäisi kehittää. Henkilöstöä pitäisi ehtiä kuuntelemaan enemmän ja vastaamaan hoitotyön haasteisiin. Toisaalta ylempien esimiesten

täytyisi malttaa, että esimerkiksi suurissa muutoksissa henkilöstö saadaan muutokseen mukaan, ettei henkilöstö kuormitu liikaa. Hoitajat näkevät kehittämiskohteet enemmänkin resurssien lisäämisenä esimerkiksi palkkaamalla muutaman työntekijän lisää ja lisäämällä käyttövaroja, niin että erilaisia hankintoja voitaisiin tehdä ja osallistua myös maksullisiin koulutuksiin.

Haastatellut osastonhoitajat kokivat hyvin voimakkaasti pystyvänsä vaikuttamaan sekä henkilöstön että itsensä kehittämiseen. Yksi osastonhoitaja kokee, että koko esimiehenä oloaika on ollut pelkkää muutosta ja kehittämistä. Välillä kehittämistyö on helpompaa ja toisinaan myös haastavaa, sillä kehittämiseen vaikuttavat muun muassa muutosvastarinta ja vahvat persoonat.

Kehittämiseen voi vaikuttaa jo mainituilla koulutuksilla, kehityskeskusteluissa kehitystarpeet tuodaan esille ja osastonhoitajien kokouksissa mietitään, mitä koulutusta organisaatiossa tarvitaan. Ylemmällä tasolla näihin koulutussuunnitelmiin on oltu myönteisiä. Hoitotyötä tekevät osastonhoitajat voivat kehittää työntekijöitä käytännössä, koska he pystyvät seuraamaan työntekoa. Kehittäminen on myös uusien tietojärjestelmien ja esimerkiksi iv-koulutusten (iv= laskimonsisäinen lääkitys, intravenoosi, Verkkosalkku 2010) ajamista henkilöstöön sisälle.

### **5.7.1 Lähiesimiehen ja henkilöstön kehittäminen**

Osastonhoitajien kehittämistehtäviin kuuluvat Koivuselän et al. (2002, ref. Väänänen, 2005, 64) mukaan henkilöstön ja hoitotyön kehittäminen. Lintulan (2001, ref. Väänänen, 2005, 64) mukaan kehittämistehtäviin kuuluu myös osastonhoitajan itsensä kehittäminen ja myös Uusitalo (2003, ref. Väänänen, 2005, 64) näkee, että osastonhoitajan tulee pysyä ajan tasalla niin, että osastonhoitajien tulee tutustua henkilöstöön, osallistumalla ajoittain hoitotyöhön ja perehtymällä itsenäisesti tutkimuksiin ja alan kirjallisuuteen.

Lähiesimiehet kehittävät itseään monilla eri tavoilla, etenkin erilaisilla koulutuksilla ja ammattilehtien lukemisilla, tärkeää on myös oma halu itsensä kehittämiseen. Koulutuksia on monenlaisia, esimerkiksi vuorovaikutuskoulutuksia ja hankalan työntekijän kohtaamiskoulutuksia. Itseään voi kehittää juttelemalla kollegoiden kanssa ja ottamalla hyväksi havaittuja käytäntöjä ja neuvoja käyttöön. Koulutusta

tehdään sekä kliinisellä sairaanhoidollisella puolella että henkilöstöjohtamisen puolella:

*”...Tähän henkilöstöpuolen ja ihmisten kohtaamiseen tuntuu että tähän ei ole niin kuin koskaan tarpeeksi valmis.”*

(Haastateltava 1)

Kaikki osastonhoitajat näkevät, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan heidän omaan kehittymiseensä, mutta vaikuttamisen määrä on moniselkoinen asia. Osastonhoitajien mielipide tukee Viitalaa (2003, 196), jonka mukaan henkilöstön oppimistarpeiden määrittelyssä esimiehet ovat avainasemassa. Kehittämistarpeita tulisi arvioida jatkuvasti osana jokapäiväistä toimintaa.

Työntekijöiden kehittymisen taustalla on heidän oma aktiivisuus ja yhteistyöhalu kehitykseen. Kehittyminen on myös persoonakysymys, sillä toiset ihmiset ajattelevat automaattisesti ettei asioille voi tehdä mitään ja toiset taas ottavat herkemmin kantaa asioihin. Kehittymistä voi tapahtua oman vastualueen sisällä, se voi olla esimerkiksi vaikuttamista työn organisointiin, kommunikointiin, työvuoroihin, omahoitajuuteen, apuvälineiden käyttöön, yhteisiin menoihin ja siihen, että tuo asioita itse ilmi. Eräs osastonhoitaja totesi, että kaikkea voi aina kokeilla ja palata takaisin entiseen tai siirtyä täysin uuteen toimintatapaan. Hän myös näkee henkilökunnan koulutukset hyvänä kanavana saada vinkkejä kehittymiseen.

Henkilöstö näkee, että he voivat parhaiten osallistua käytännön asioiden kehittämiseen, mutta koko organisaation kehittämismahdollisuudet ovat vähäiset:

*”Jos me alotettas täältä viemään jotain asioita eteenpäin, niin vähä tuntus, et tuulimyllyy vastaan taistelis.”*

(Haastateltava 4)

Omaa kehitystä tapahtuu koulutuksilla, johon vaikuttaa tosin kaupungin säästäminen ja omaehtoista opiskelua kannustetaan opintovapailla. Organisaation kehittämiseen voi vaikuttaa osastonhoitajan kautta eli hän vie asioita eteenpäin. Kehittämisen vaikeutena he näkevät vahvat persoonat, jotka vaikeuttavat kehityksiasian eteenpäin

viemistä, eivätkä muut jaksaa taistella vastaan. Toisaalta ongelmana on se, että työn on rutiininomaista ja talous sekä ylemmältä taholta tulevat raamit ohjaavat toimintaa voimakkaasti:

### **5.8 Yksilöt työyhteisössä ja organisaatiokulttuuri**

Koivuselän et al. (2002, 4) mukaan osastonhoitaja tukee henkilökuntaa vaikuttamalla työilmapiiriin. Positiivinen palaute ja hyväksyntä luovat hyvän ilmapiirin ja kannustava ilmapiiri on myös yksi keino tukea omahoitajuutta. Yleisesti ottaen osastonhoitajien johtamalla osastoilla on hyvä työilmapiiri ja siitä kertoo esimerkiksi se, että opiskelijat ovat kiinnostuneet tulemaan harjoitteluun ja avoimeen työpaikkaan on paljon hakijoita. Kun ilmapiiri on luotettava, niin henkilöstö uskaltaa nostaa asioita esille ja hankalistakin asioista voidaan keskustella. Työilmapiiriin vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön keskinäiset kahinat, joita osastonhoitaja joutuu rauhoittelemaan. Jos työparien keskinäiset kemiat eivät kohtaa, niin siitä syntyy toisten syyttelyä ja suoranaista työpaikkakiusaamista. Myös potilaiden määrä vaikuttaa hoitajien jaksamiseen ja väsymys vaikuttaa suoraan ilmapiiriin.

Myös hoitajat kokevat, että osaston ilmapiiri on hyvä. Heidän mielestään ilmapiiriin vaikuttaa moni seikka, muun muassa vahvat persoonat. Voimakkaammat persoonat jättävät helposti hiljaisemmat varjoonsa tai toisinaan voimakkaiden persoonien ”huono päivä” vaikuttaa koko työpäivän kulkuun. Toinen seikka on se, miten väsyneitä hoitajat ovat ja sitä kautta huonolla tuulella. Myös vastuuvuorossa olemisen ainoana koulutettuna lisää jännitteitä, koska työntekijät kokevat vastuunsa suurena. Hoitajien mielestä hyvästä ilmapiiristä kertoo se, ettei vaihtuvuutta ole. Hyvässä ilmapiirissä myöskään sukupolvien välinen kuilu ei tule huonolla tavalla esiin.

Riita- ja konfliktitilanteita voi syntyä monista eri lähtökohdista. Yleisemmin ne ovat jonkin asteisia näkemuseroja, yhteisistä säännöistä lipeämistä, väärinkäsityksiä ja tekemättömiä töitä. Riitatilanteet voivat liittyä esimerkiksi työvuoroihin tai tasapuolisuuteen. Toiset työntekijät ottavat vähemmän vastuuta töistään kuin toiset ja siinä on hyvä alku konfliktille. Erilaisten tilanteiden syntymistä edesauttaa kiire ja väsymys, jos on esimerkiksi paljon työntekijöitä pois ja osa kuormittuu liikaa.

Toisinaan persoonaerot voivat johtaa herkemmin konfliktien syntymiseen. Työntekijöiden väliset väärinkäsitykset, epäselvyydet ja työuupuminen tukevat Järvisen (2003, 69) väitteitä erilaisten ongelmatilanteiden synnystä. Riita – ja konfliktitilanteet hoidetaan puhumalla. Ongelmat käydään läpi kaikkien osallisten näkökulmista ja lopuksi asioista keskustellaan yhdessä. Usein osastonhoitajat joutuvat perustelemaan päätöksiään, jotta työntekijät ymmärtävät, että esimies on ollut päätöksessään tasapuolinen.

Hoitoala on naisvaltainen ala ja se näkyy myös ristiriitatilanteiden hoidossa niin, että naiset nostavat asioita herkemmin esiin ja pohtivat ongelmia yhdessä. Tämän takia ongelmatilanteet tulevat herkemmin osastonhoitajan tietoon ja niitä voidaan lähteä ratkaisemaan nopeasti. Toisaalta on mahdollista, että naiset eivät sano suoraan, mikä mieltä painaa ja asioiden selvittämiseen menee turhaa aikaa. Tärkeää on kertoa suoraan esimerkiksi työtoverille näkemyseroista, eikä kuljettaa viestiä ”puskaradion” kautta kolmansille osapuolille. Helpommin palautetta annetaan suoraan lähiesimielille, mutta työtovereiden kesken sen tulisi vielä kehittyä.

## **5.9 Ongelmanratkaisu**

Viitalan (2003, 184) mukaan ongelmanratkaisu on riippuvaista yksilön hallussa olevasta menettelytavoista ja kyvykkyyksivarastosta. Haastateltavien ongelmanratkaisulle on tyypillistä, että ne ratkaistaan ongelman perusteella. Toiset ongelmat pitää hoitaa heti pois ja toisiin ongelmiin ratkaisua voi miettiä pidempään. Yleisemmin ongelmat hoidetaan keskustelemalla työntekijän kanssa tai jos on kahdenkeskinen riita työntekijöiden välillä, niin molempien kanssa. Koko osastoa koskevat asiat käydään läpi osastonkokouksessa, jossa on paikalla lähes koko henkilökunta. Henkilöstö voi hoitaa myös keskenään ongelmia, aina ei tarvita osastonhoitajan apua. Ongelmien hoidossa olennaista on se, että ne pyritään hoitamaan syvällisesti, niin että osapuolet ymmärtävät, mistä on kyse ja ongelmista päästää kokonaan eroon.

## **5.10 Työajan käyttäminen olennaisesti**

Haastateltavien mukaan henkilöstöllä menee joskus liikaa työaikaa väärinymmärrysten tai mielipide-erojen läpikäymiseen. Tämä on tyypillistä silloin, jos

asioita ei hoideta heti pois päiväjärjestyksestä ja ongelmia jäädään puimaan. Mieli-erojen lisäksi yhteisistä päätöksistä lipeämistä voi tulla keskustelua ja henkilökunta alkaa käydä asioita läpi yhdessä. Toisaalta myös ylemmältä taholta tuleva päätös voi aiheuttaa vastaavan reaktion, jos henkilökunta kokee, ettei heidän mielipiteitä ole kuunneltu. Tämä asioiden selvittäminen koetaan siinä mielessä ”turhaksi”, koska sen saman ajan voisi käyttää potilaiden hyvinvointiin. Tässä onkin olennaista, että esimies näkee tällaiset tilanteet nopeasti ja hoitaa ne pois päiväjärjestyksestä.

Hoitajien mukaan mitkään asiat eivät vie turhaa aikaa työnteolta. Työ on tiukkatahtista ja oma lepoaikakin voi toisinaan jäädä väliin. Ristiriitojen puimiseen ei mene aikaa, koska ne hoidetaan heti pois alta. Erimielisyyksistä puhuminen nähdään enemmänkin kahvipöytäkeskusteluna.

### **5.11 Tiedonkulku**

Alatalon mukaan (2008) tärkeimmät lähiesimiesten käyttämät keinot tiedonkulun ylläpitämiseksi ovat osastokokoukset ja henkilöstöpalaverit. Sisäiseen tiedonkulkuun kuuluvat myös lähiesimiesten keskustelut johdon ja henkilöstön kanssa. Onnistunut tiedonkulku on keskeinen johtamisen väline eri tasojen välillä. Muutoksista ja suunnitelmista tiedottaminen henkilöstölle on tärkeintä. Tiedonkulun kehittämisen haasteita ovat tiedon oikea-aikaisuus, oikea kohdennettavuus ja toiston välttäminen.

Tiedon määrällä ja tiedonkululla on kaksi puolta: toisaalta koetaan, että se on ongelma, mutta toisaalta tietoa saadaan liikaa. Tietoa käsitellään eniten palavereissa, joita pidetään osastonhoitajien kesken ja yhdessä henkilöstön kanssa. Kokouksista tehdään muistiot, jotta ne ovat jälkeenpäin kaikkien luettavissa. Tieto liikkuu ylhäältä alas sähköpostitse ja myös henkilöstöllä on velvollisuus lukea sitä.

Toisinaan kentältä tulee viestiä, että tiedonkulku ongelma, mutta silloin täytyy ymmärtää, että vastuu on myös kuulijalla itsellään. Jokainen on siis velvollinen ottamaan asioista selvää:

*Mut täähän on semmonen kysymys, et sitä ei ole ikinä riittävästi sitä tietoo. Sehän on aina semmonen kysymys, et sit tulee tilanteita kun jostain asiasta "ai mä en oo kuullutkaan, ai ai mä en ole nähnytkään" ja osaltaan siihen vaikuttaa tää kolmivuorotyö elikkä ihmiset on eri aikaan töissä. Mut siitä huolimatta mä sanoisin, että tietoo tulee ja nykypäivänä sitä tulee et esimerkiksi minun kantilta se on ongelma, sitä tulee liikaakin, mitä siitä valkkaa ja mitä siitä henkilöstölle siirtää ja se on ihan kylmä totuus netin ja koneitten aikana."*

(haastateltava 1)

Tiedon kulussa tehdään myös priorisointia: potilaisiin liittyvä tieto tulee olla ajantasaista ja yhdenmukaista ja kaikkien tulee olla selvillä muutoksista siltä osin. Toissijainen tieto on esimerkiksi koulutustieto ja tiedot yhteisistä tapahtumista. On myös havaittu, että nuoremmat työntekijät ottavat hanakammin asioista selvää ja lukevat esimerkiksi palaverimuistiot vuoroon tullessaan. Kaiken kaikkiaan tiedonkulku on parantunut ajansaatossa ja siihen on panostettu.

## **5.12 Työssä jaksamisen edellytykset**

Työkykyyn ja työssä jaksamiseen vaikuttavat muun muassa työyhteisölliset tekijät, kuten työnjaon toteutuminen, ristiriidat, rutiinit, organisaation rajat ja johtajuus. Työn ominaisuudet, kuten työn fyysinen rasittavuus, työympäristöongelmat, työn sisältöön ja organisointiin liittyvät ongelmat heikentää työkykyä. (Elo & Leppänen, 1997, 12–13)

Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen tekijä työyksikön menestystekijänä ja se on myös henkilöstöjohtamisen ydinasioita ja tärkeä osa päivittäistä johtamistyötä. Tämä tarkoittaa, että hyvinvoinnin näkökulma otetaan huomioon päätöksenteossa. Myös osastonhoitajan oma hyvinvointi tärkeä haaste, sillä johtamistyössä on monia hyvinvoinnin uhkatekijöitä. Esimiehen oma hyvinvointi heijastuu suoraan henkilöstön jaksamiseen. (Sairaanhoitajaliitto, 2010)

Osastonhoitajien työssä jaksamisen ehdoton edellytys on se, että yksityiselämä ja kotiasiat ovat kunnossa. Ongelmat siellä heijastuu välittömästi työntekoon ja yksityiselämän merkittävyys on tärkeää, jotta ihmissuhdetyötä pystyy tekemään.

Toinen tärkeä havainto on osastonhoitajan oma fyysinen hyvinvointi ja terveys. Kolmas jaksaminen edellytys nousee organisaatiosta: hyvä työilmapiiri, yhteiset pelisäännöt, palautteen merkitys ja kiinnostus omaan työhön.

Henkilöstön edustajien mukaan palaute on yksi tärkeimmistä työssä jaksamisen edellytyksistä:

*”Se, että se työn ilo niin kuin säilyis sikäli, et sitä antaa palautteet, mitä me saadaan työstä, esimiehiltä ja toisaalta saadaan omaisilta ja asukkailta. Et ne on niitä pieniä asioita, mitkä auttaa jaksamaan.”*

(Haastateltava 4)

*”Palaute tietysti vanhuksilta ja omaisilta.”*

(Haastateltava 5)

Henkilöstön jaksamisessa korostui myös fyysinen terveys ja vapaa-ajan merkitys. Työn ei ole tarkoitus viedä kaikkia voimavaroja, vaan että jaksaisi työpäivän jälkeenkin. Taloustilanteen ollessa tiukka etenkin pienet asiat ja yhteishenki korostuvat.

### **5.13 Henkilöstöstä huolehtiminen**

Tapoja huolehtia henkilöstä on monia, koska töissä on monenlaisia ihmisiä ja toisaalta jokainen osastonhoitaja on myös oma persoonansa. Henkilöstöstä huolehditaan muun muassa niin, että työvuorotoiveet otetaan huomioon, ollaan valmiita neuvottelemaan ja osastonhoitajaa on helppo lähestyä. Henkilöstöstä huolehtiminen on helpompaa, koska vaihtuvuus on vähäistä ja osastonhoitajat tuntevat heidät hyvin. Silloin kynnys kysyä mitä kuuluu, jos joku on tavallista vaisumpi, on pieni.

Tärkeimmäksi henkilöstöstä huolehtimiseksi osastonhoitajat listasivat palautteen antamisen. Kehityskeskusteluissa on tullut ilmi, että palautetta pitäisi antaa enemmänkin, mutta keinot antaa palautetta henkilökohtaisesti ovat vielä kehityksen



alla. Palautteen antamisessa tulisi kehittää ajankohtaisuutta, tapaa ja määrää. Osastonhoitajat kokevat, että heidän tulisi vielä kehittyä kaikissa näissä asioissa.

Esimerkiksi yksi haastatelluista osastonhoitajista on kokeillut antaa henkilökohtaista palautetta kutsumalla työntekijän omaan toimistoonsa. Tämä on kuitenkin herättänyt epäluuloja muissa työntekijöissä ”mitä pahaa se nyt on tehnyt” – tyyliisesti eli palautteen antaminen luontevasti juuri kyseessä olevalle henkilölle on vaikeaa, koska paikalla on usein muita ihmisiä kuulemassa.

Lähiesimiehen tavasta huolehtia henkilöstöstä hoitajat vetoavat osastonhoitajan ikään: hänellä ei ole paljoa kokemusta, mutta on siitä huolimatta pystynyt ottamaan asiat hyvin hoitoon. Hoitajien mukaan henkilöstöstä huolehditaan kuuntelemalla ja avoimuudella. Palautetta hoitajat saavat kerran vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa, jossa palautetta on mahdollista antaa molempiin suuntiin. Hoitajien mukaan palautteen annon määrää voi lisätä ja kehittää. He kokevat, että negatiivisista asioista annetaan enemmän palautetta, samoin pikkuasioista huomautetaan herkemmin, minkä voisi jättää toisinaan tekemättä. Negatiivisen ja positiivisen palautteen määrä on jotakuinkin sama, mutta negatiivinen tulee herkemmin tietoisuuteen, eikä se aina kohdistu oikealle henkilölle.

### **5.14 Henkilöstön sitouttaminen**

Sitouttaminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä (Viitala, 2003, 162). Aiemman tutkimuksen mukaan (Grönroos & Perälä, 2004, 19) hoitajien työssä pysymistä selittäviä tekijöitä ovat muun muassa työtyytyväisyys ja esimiesten kyky ottaa henkilöstön mielipiteet huomioon. Osastonhoitajat kokevat, että he tukevat henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon. Tapoja sitouttaa löytyy monia ja esimerkiksi yksi osastonhoitaja muokkaa perustehtävää niin, että se koetaan tärkeäksi ja työntekijät sitoutuisivat yhteiseen päämäärään:

*”Meidän osasto, meidän juttu! Näillä resursseilla tehdään niin hyvin kuin me voidaan.”*  
(Haastateltava 2)

Myös toinen osastonhoitaja kannustaa yhteishenkeen ja yhteen hiileen puhaltamiseen. Hänen mielestään sitouttamista tuetaan sillä, että yhteisissä päätöksissä pysytään ja hän on samaa mieltä päätöksessä, joka on tehty esimerkiksi osastonhoitajien kokouksessa, myös silloin kun kertoo siitä henkilökunnalle eli hän ei lähde ”pilaamaan omaa pesää”. Sitouttamista tuetaan myös käytännön teoilla: työvuoroilla, kannustamisella koulutukseen ja omahoitajuuteen, sekä atk-asioissa opastamisella.

Henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan kuvata monella eri tapaa, mutta pitkään samassa työpaikassa olo kertoo jo siitä. Hoitajat kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä, koska noudattavat yhteisiä sääntöjä, noudattavat työaikoja ja miettivät työasioita myös kotona.

### **5.15 Työmotivaation tukeminen**

Viitalan (2003, 161) mukaan työmotivaation synnyttämien toisessa ihmisessä on monisyinen asia, joka riippuu muistakin kuin palkkioista, rangaistuksista tai oikeudenmukaisuudesta. Motivaatio vahvistaminen on yhteydessä tuntemuksiin ja intuitiivisiin kokemuksiin. Osastonhoitajat tukevat työmotivaatiot eniten työvuorotoiveiden toteuttamisella, että myös muu elämä olisi mahdollista. Toinen tärkeä seikka on hyvä ja kannustava ilmapiiri, johon liittyy se, että asioista oltaisiin samaa mieltä ja annetaan arvostusta palautteen muodossa.

*”Kun työnsä tekee niillä resursseilla mitä on, niin se pitää riittää vaikka tulisikin arvostelua, niin on ainakin hyvä omatunto.”*

(Haastateltava 2)

Henkilöstön mielipiteet työmotivaation tukemisesta jakautuivat. Toisaalta motivaatiota tuetaan, esimerkiksi kehitysasioilla, mutta useimmiten ylemmältä taholta tuleva palaute koskee säästötoimenpiteitä tai lomautusta. Kyseisellä osastolla esimies joutuu olemaan paljon poissa työpaikalta ja nähdään, että esimiehen ote puuttuu. Henkilöstö kokee olevansa ”tuuliajolla” ja kaikki tekevät oman päänsä mukaan yhteisistä päätöksistä huolimatta.

Lähiesimiehen poissaoleminen ruokkii myös ”pikkujohtajia” eli jotkin henkilöt ottavat ikään kuin johtajan roolin ja nämä henkilöt ovat työvahvuudesta pois. Muut työntekijät aistivat ”pikkujohtajuuden” ja siitä aiheutuu mielipahaa organisaatiossa. Henkilöstö kaipaa kannustusta ja sitä, että joku ottaisi enemmän vastuuta. Nyt heistä tuntuu, että hoitajilla on liikaa vastuuta, kun esimies ei ole läsnä.

## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa minkälainen on osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen työnkuva ja mitkä ovat työn haasteet hänen arkipäiväisessä työssään. Tutkimuksessa huomioitiin myös henkilöstön näkökulma ja hoitajien ja osastonhoitajien mielipiteitä haastatelluista asioista verrattiin toisiinsa. Teoriaosuudessa käytiin läpi osastonhoitajan asemoitumista terveydenhuollon hierarkiassa ja huomattiin, että osastonhoitaja on tärkeä linkki kenttätason suorittajien ja ylemmän hierarkian välissä.

Johtamisen kehittämiskohteita tarkasteltiin aiemman tutkimuksen valossa ja niitä ovat muun muassa työyhteisön kehittäminen, hyvät johtamiskäytännöt ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Terveydenhuollon parissa työskentelee paljon työntekijöitä ja lukuisia työyhteisöjä, joten johtamisella on merkitystä työn tuloksellisuuteen ja siksi johtamisen kehittäminen on tärkeä asia. Hoitotyön johtamisen tulee kattaa sekä tuleva kehitys että mahdollistaa hyvällä johtamiskulttuurilla henkilöstön osallistuminen ja uudet innovaatiot. Hoitotyön johtajan työ on kaksijakoista, sillä se kattaa sekä kliinisen puolen että henkilöstöhallinnon, josta kummastakin esimiehen tulee olla perillä ja kehittää molempia puolia aktiivisesti. Osastonhoitaja ei ole vain esimies vaan myös uusimmista hoitokäytännöistä perillä oleva erikoissairaanhoitaja.

Teoria korosti esimiestyön lisäksi hyvän työyhteisön merkitystä. Hyvässä työyhteisössä työilmapiiri on hyvä, annetaan palautetta ja pystytään kehittymään. Hyvän työyhteisön tunnusmerkki on myös ongelmien ajankohtainen ja oikeanlainen käsittely. Pelkästään hyvä työyhteisö ei riitä, mikäli esimies on ajautunut liian lähelle tai liian kauas työyhteisöä. Esimiehen roolivääristymät ovat monien ongelmatilanteiden takana ja siksi osastonhoitajan kannattaa miettiä myös sijoittumistaan suhteessa henkilöstöön. Kaiken kaikkiaan osastonhoitajat ovat työn täyteisiä työyhteisön tukipilareita. He mahdollistavat työn organisoitumisen ja välittävät henkilöstöstään.

### **6.1 Johtopäätökset**

Tutkimustuloksista ilmeni, että osastonhoitajan henkilöstöjohtamisen alue on laaja ja aikaavievä. Tästä huolimatta osastonhoitajilla on suhteellisen vähän

johtamiskoulutusta, mutta tilanne monissa kaupungeissa on hyvä siltä osin, että tehtävän hoitaminen vaatii hallinnon opintoja ammattikorkeakoulussa. On myös ymmärrettävää ja tarpeellista, että jatkossa osastonhoitajan koulutus tulee olla maisteripohjainen. Näin ollen osastonhoitajan tulee itse aktiivisesti kehittää omaa johtamisosaamista toimiakseen menestyksekkäästi tehtävässä.

Tutkimus tutki osastonhoitajan työtä, roolia ja työssä kohtaamia haasteita. Haastattelujen perusteella roolia ei voi määrittellä tarkasti, mutta se on moninainen ja merkittävä ja tämä väite tukee myös aiempaa tutkimusta. Osastonhoitajan roolin merkittävyyttä lisää linkkinä oleminen sekä kenttätason henkilöstön että ylemmän hierarkian välissä. Näin ollen lähiesimiehen toiminta vaikuttaa suoraan esimerkiksi molemminpuoliseen tiedonkulkuun. Värikkäässä työyhteisössä toimiminen vaatii osastonhoitajalta auktoriteettia ja päätöksentekokykyä. Myös kyky olla läsnä, kuunnella ja olla tasapuolinen korostuivat haastateltavien vastauksissa. Koska lähiesimies toimii monessa roolissa, niin myös vaadittujen ominaisuuksien kirjo on näin ollen kattava.

Osastonhoitajien mainitsemiksi päähaasteiksi muodostuivat informaatio, sijaisten hankkiminen, työajan riittävyys ja yhteistyö henkilöstön kanssa. Haastatteluaineistosta nousevat havainnot tukevat näitä väitteitä ja esimerkiksi tiedonkulku nähdään monessa tapauksessa toisaalta toimivaksi ja toisaalta ongelmalliseksi. Eräs hyvin oleellinen ja useaan kertaan mainittu haaste on palautteen anto, joka linkittyy myös yhteistyöhön henkilöstön kanssa ja henkilöstöstä huolehtimiseen. Luonteva ja oikea-aikainen palautteen anto sekä osastonhoitajilta henkilöstölle, että henkilöstön sisällä tarvitsee vielä kehittymistä. Tämä on tärkeä asia siitä syystä, että palautteen merkitys on oleellinen työnmotivoimistekijänä ja se lisää sisäistä motivaatiota tehdä työtä.

On hyvin todennäköistä, että osastonhoitajien työmäärän kasvua voidaan yleistää myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja myös hoitajat näkevät työmäärän kasvaneen. Potilaiden huonokuntoisuus, atk:n merkitys ja resursseista säästäminen ovat luoneet haastetta hoitaa onnistuneesti sekä käytännön että henkilöstön johtamisen. Toisaalta etenkin kunnallisella puolella palkkojen kasvu ei ole

mainittava ja siitä syystä myös haastatellut osastonhoitajat kokivat, että palkan kasvu ei korreloi työmäärän kasvun kanssa.

Pääsääntöisesti haastatellut hoitajat kokevat henkilöstöjohtamisen onnistuneeksi. He saava tukea omalta lähiesimieheltään, osastonhoitaja on joustava työvuorojen kanssa ja antaa palautetta. Heidän omalla esimiehellään johtajuus kaipaa vielä kehittymistä, mutta henkilöstö kuitenkin kokee, että heistä välitetään. Hoitajien mukaan ihanteellinen osastonhoitaja kuuntelee heitä ja vaikuttaa yhteishenkeen ja ilmapiiriin, sillä nämä seikat ovat tärkeitä työssä jaksamisessa.

Myös henkilöstö haluaa esimiehen olevan turvallinen auktoriteetti, jotta päivittäinen työ sujuu kitkattomasti. Henkilökunta kokee, että he voivat vaikuttaa kehittämiseen, mutta kehittämisen määrä jää vähäiseksi. Täytyy muista, että halu kehittämiseen lähtee myös ihmisestä itsestään annettujen puitteiden ohella. Henkilöstön käytännön työn kehittämisessä tärkeää siis olisi, että ilmapiiri on niin avoin, että jokainen uskaltaa sanoa vaatimattomaltakin kuulostavan toiminnan parannusidean. Helposti voi käydä niin, että voimakkaat persoonat peittävät muut alleen ja näin henkilöstö passivoituu kun kyse on työn kehittämisestä.

Positiivinen seikka työyhteisössä on se, että ilmapiiri koettiin hyväksi. Myös ongelmien ratkaiseminen sujui helposti, eikä organisaatiota vaivannut pitkittyneet ongelmakierteet. Haastateltujen hoitajien osastolla huomiota tulee kiinnittää erityisesti työmotivaation tukemiseen, sillä henkilöstö kokee, että ylemmältä taholta viesti koskee lähinnä resurssien pienentämistä. Samaan aikaan lähiesimiehen fyysinen poissaolo vaikuttaa siihen, että osastolta puuttuu järjestys, eikä henkilökunta saa tarpeeksi kannustusta. Nämä seikat vähentävät henkilöstön työmotivaatiota ja näin huomataan kuinka tärkeää osastonhoitajan työ ja läsnäolo osastolla ovat.

Tutkimuksen mukaan osastonhoitajan tulee kiinnittää huomiota myös omaan persoonallisuuteensa ja piirteisiin johtajana. Tämä vaikuttaa suoraan johtamistyyliin, mutta myös osastonhoitajan rooliin. Vääristynyt rooli on taas useimmiten monenlaisten työyhteisöjen ongelmien taustalla. Ihanteellisen osastonhoitajan piirteitä on jokaisen haastateltavan helppo luetella, mutta kiinnitetäänkö niiden toteutumiseen itsessä tarpeeksi huomiota? Positiivista oli, että suurin osa kaikista

haastatelluista koki, että osastonhoitaja on löytänyt sopivan paikan tarpeeksi lähellä henkilöstöä ja roolivääristymät olivat vähäiset.

Osastonhoitajien oman kehittämisen merkitys tukee aiempia tutkimustuloksia. Tosin, haastateltavien perusteella kehitys saattaa jäädä vain ”hyväksi tarkoitukseksi” eikä todellista kehittämistä tapahdu. Tätä selittävät työn raskaus itsessään ja omien resurssien jakaminen moneen eri suuntaan. Harva jaksaa enää vapaa-ajalla paneutua oman kehittämisen parantamiseen esimerkiksi lukemalla johtamiskirjallisuutta. Neuvot ja vinkit kehittämiseen tulee esimerkiksi omilta kollegoilta ja tämän takia osastonhoitajien kollegiaalinen yhteistyö on merkityksenkäs.

Kaiken kaikkiaan tutkimustulokset olivat keskenään yhteneväisiä ja monet vähäiset, mutta selkeät erot johtuivat useimmiten persoonien tai organisaatioiden erilaisuudesta. Tutkimustuloksilla on myös yhteneväisyyttä aiempien tutkimustulosten kanssa ja se osaltaan osoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Kehitysideoina olisi hyvä pohtia onko haastateltavien hoitajien osastolla esimiehen poissaolo välttämätöntä ja jos on, niin miten muilla keinoilla päivittäistä sääntöjen noudattamista ja omia rooleja voitaisiin tehostaa. Erittäin tärkeä asia olisi puuttua niin sanottuihin pikkujohtajiin, jotka ovat ottaneet johtajan paikan. Pikkujohtajien olemassa olo syö työvahvuutta ja toiset työntekijät kuormittuvat liikaa, pitkällä aikavälillä tämä vaikuttaa myös työilmapiiriin eikä ole toimintana reilua. Resurssien ohjaaminen niin, että henkilöstö voi ottaa osaa erilaisiin koulutuksiin, lisää työntekijöiden kehittymisintoa ja työmotivaatiota sekä työssä jaksamista.

## **6.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet**

Osastonhoitajan työn tutkiminen on hyvin laaja aihe, mutta tutkimuksessa tuli kuitenkin muutamia olennaisia seikkoja esille, joiden tutkiminen missä tahansa mittakaavassa voisi auttaa terveydenhuollon organisaatiota toimimaan paremmin. Jos terveydenhuollon organisaation toimintaa haluaa jatkossa tutkia, niin tutkimus on rajattu siltä osin, että se ei saa koskea potilashoitoa. Näin ollen jatkotutkimus koskisi vain henkilöstön ja osastonhoitajan tai osastonhoitajan ja ylempien esimiesten välejä.

Yksi mielenkiintoinen aihe on tutkia osastonhoitajan roolin läheisyyttä suhteessa työyhteisöön. Mitä vaikutuksia on sillä, että lähiesimies on liian kaukainen ja miten työyhteisö siitä kärsii tai toisaalta mitä vaikutuksia kaveriesimiehen toiminnalla on. Laajempaa tutkimuksena voi myös selvittää, ovat osastonhoitajat useimmiten löytäneet sopivan asemoitumisen suhteessa henkilöstöön ja miten henkilöstö kokee saman asian.

Toinen tutkimusaiheena voisi olla suora jatkotutkimus tälle tutkimukselle eli millä johtamisteknisillä seikoilla voisi helpottaa osastonhoitajan työtaakkaa niin, että osastonhoitaja pystyisi panostamaan henkilöstöönsä tehokkaasti. On huomioitavaa, että osastonhoitaja ei ole työssään yksin vaan toimii työyhteisössä, niin työyhteisön tarkempi tutkiminen voisi antaa materiaalia esimerkiksi syvällisemmälle kehittymiselle. Yksi tutkimusaihe voisi olla, millä johtamistyyllillä osastonhoitajat useimmiten hallitsevat henkilöstöään ja mitä yhteisiä piirteitä heistä johtajina löydetään. Tässä teoriana voisi hyödyntää muun muassa eri piirreorioita ja johtamistyyliä, kuten demokraattista, autoritääristä tai antaa mennä – tyyliä. Yksi toimiva aihe voisi olla myös osastonhoitajan ja hänen esimiehensä suhteen tutkiminen. Tekevätkö he paljon yhteistyötä, saavatko osastonhoitajat esimiehiltään paljon tai riittävästi tukea, mitä kehitettävää heidän välillään olisi?

Erittäin mielenkiintoinen tutkimus olisi niin sanotun konsulttiroolin ottaminen ja testaaminen, miten ulkopuolinen henkilö pystyy vaikuttamaan tai muuttamaan työyhteisön ja esimiehen välillä olevia ongelmia tai muutosta kaipaavia asioita. Sopivan tutkimusaukon löytyessä voisi kartoittaa, onko osastonhoitajan ja työyhteisön käsitykset toiminnasta samat ja kuinka paljon he ymmärtävät toisiaan. Ulkopuolinen henkilö voisi tehdä kehitysehdotuksia niin osastonhoitajan kuin henkilöstön toiminnan parantamiseksi. Jännittävää olisi nähdä miten organisaatio suhtautuisi kyseiseen tutkimukseen.



## LÄHDELUETTELO

Aaltola J. & Valli R. (toim.) (2007) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toinen painos. Juva, PS-kustannus.

Brooks I. (1997) Leadership of a cultural change process. Health Manpower Management.

Elo A-L. & Leppänen A. (1997) Esimies työkyvyn tukena. Työterveyslaitos, Helsinki.

Furman B. & Ahola T. (2002) Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Toinen painos. Helsinki, Tammi.

Grönroos E. & Perälä M-L. (2004) Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Stakes, Helsinki.

Heikkilä J., Miettinen M., Paunonen T. & Mäkelä N. (2002) Sairaanhoidajien urakehityksen tukeminen koulutuksen ja työelämän yhteistyönä. Sairaanhoidajalehti 75(12).

Hidén R. (1994) Hoitotyön johtaja hoitotyön kehittäjänä. Hoitotyön johtajien käsitys itsestään hoitotyön kehittäjinä. Lisensiaattityö. Tampere, Tampereen yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos.

Hirsijärvi S. & Hurme H. (1980) Teemahaastattelu. Helsinki, Gaudeamus.

Juuti P. (2002) Hyvä esimies saa organisaation kukoistamaan. Työyhteisöviesti 3; 4-6. Työturvallisuuskeskus.

Järvinen P. (2003) Onnistu esimiehenä. Kolmas painos. Helsinki, WSOY.

Kauhanen J. (2006) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki, WSOY.

Kettunen L & Väisänen T. (1998) Johtamistiedon tärkeys ja osaamishaasteet hoitotyön johtamisessa erikoissairaanhoidossa toimivien ylihoitajien arvioimina. Pro gradu -työ. Kuopio, Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos.

Kinnunen, J., Paunonen, M., Sinkkonen, S: & Laitinen, A. (1988) Osastonhoitajien johtamistyyli ja potilaiden arvioima hoidon laatu. Sairaanhoidon vuosikirja 24, SHKS. Helsinki.

Kivimäki M & Lindström K. (1994) Lääkäri ja osastonhoitaja kirurgisen vuodeosaston johtajina. Tutkimus henkilöstön mielipiteistä eri johtamismalleja toteuttavissa sairaaloissa. Suomen Lääkärilehti.

Koivuselkä, J., Välimäki, M. & Aalto, P. (2002) Osastonhoitajan rooli omahoitajuudessa. Tampereen yliopistollisen sairaalan konservatiivisella tulosalueella. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 13/2002. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Koski A. (1993) Hoitohenkilökunnan kokemuksia ja käsityksiä osastonhoitajan näkökulmasta – Tutkimus Helsingin yliopistollisen keskussairaalan I kirurgian, neurokirurgiansekä IV Kirurgian klinikassa. Pro gradu -työ. Helsinki, Helsingin yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon laitos.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus, Jyväskylä.

Kuokkanen L. (2003) Nurse empowerment. A model of individual and environmental factors. Turun yliopiston julkaisuja D, osa 558. Turun yliopisto.

Levy G & Reid P. (1997) Subordinate appraisal of managers: "testing the theory". Health Manpower Management.

Likert, R. (1967) The human organization: its management and value. New York, McGraw-Hill.

Lintula, H. (2001). Osastonhoitaja hoitotyön johtajana muuttuvassa toimintaympäristössä. Pro gradu tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.

Mettiäinen, S., Laakso, H. & Raatikainen, R. (2003). Terveystieteiden osastonhoitajien pätevyys. Hallinnon tutkimus 1.

Metsämuuronen J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Ensimmäinen painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Narinen A. (2000) Terveystieteiden osastonhoitajan työ tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja. Helsinki, Helsingin yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta.

Nousiainen M & Pitkänen U. (2000) Ikääntyvän sairaanhoitajan henkisten resurssien johtaminen. Pro gradu -työ. Kuopio, Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Pahkala S, Pahkala K & Laippala P. (1999). Oma työyksikkö ja koko organisaatiota kuvaavien tekijöiden vertailu perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Hallinnon tutkimus.

Pahkala S, Bragge A, Laippala P & Pahkala K. (2000). Esimiestoimintaa kuvaavien tekijöiden vertailu perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Esimerkkiaineistona entisen Vaasan läänin 21 terveyskeskusta ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Hallinnon tutkimus.

Pokki H., Merasto M. & Hämäläinen M. (1997). Hoitohenkilökunnan asema ja johtaminen. Tehy. Osastonhoitajatoimikunnan jatkotyöryhmä. Sarja C: muistioita 1.

Purnell L. (1999) Health care managers and administrators' roles, functions and responsibilities. Nursing Administration Quarterly.

Rajamäki P. & Voutilainen E. (1975) Esimies ja henkilöstön kehittäminen. Helsinki, Weilin + Göös.

Sairaanhoitajien koulutussäätiö. (2004) Hoitotyön johtaminen ja johtamiskoulutus – ehdotus hoitotyön johtamiskoulutukseksi.

Surakka T.(2006) Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Väitöskirja. Tampere, Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.

Syrjäläinen E. (1994) Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L Syrjälä, S Ahonen, E Syrjäläinen & E Saari: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki.

Syvänen S. (2002). Henkilöstövoimavaroja kehittävä evaluointi- erityisesti organisaatio- ja talousteoreettisista käsityksistä tuloksellisuudesta. Teoksessa: Suurnäkki T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Tuomi K. (toim.). (1995) Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Tutkimusraportti 2. Työterveyslaitos. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kuudes painos. Helsinki, Tammi.

Tuomiranta M. (2002) Lääkärijohtaja –lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Tampere, Tampereen yliopisto, lääketieteen laitos.

Tuomisto, E. (2002). Osastonhoitaja hoitotyön kehittäjänä henkilökunnan arvioimana. Pro gradu tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.

Uusitalo, T. (2003). Osastonhoitajan transformatiivinen johtamistaito ja hoitohenkilökunnan voimaantuminen. Pro gradu tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.

Vahtera M., Kivimäki M. & Virtanen P. (2002). Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa - tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki.

Viitala, R. (2003) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita.

Väänänen L. (2005) Osastonhoitajan työ, johtamisosaaminen ja koulutus Suomessa 1950-luvulta nykyaikaan. Pro Gradu. Kuopio, Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja talouden laitos.

### **Sähköiset lähteet**

Alatalo, M. (2008) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.11.2010]. Saatavilla <http://www.oulu.fi/hoitotiede/AlataloM.htm>

Oulun yliopiston kirjasto (2000) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2010]. Saatavilla <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/html/cfadejai.html>

Sairaanhoitajaliitto (2010) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2010]. Saatavilla [http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/amatilliset\\_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitajalehti/6-7\\_2006/muut\\_artikkelit/johtamisen\\_haasteet\\_osastonhoita/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/amatilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitajalehti/6-7_2006/muut_artikkelit/johtamisen_haasteet_osastonhoita/)

Verkkosalkku –lääkehoito (2010) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.11.2010]. Saatavilla <http://www.verkkosalkku.net/laakehoito/main.asp?sid=1&sivu=5&kpl=26&o=50>

Vantaan kaupunki (2011) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 13.1.2011]. Saatavilla [http://www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path=1;135;137;220;4722;4771;80149](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;135;137;220;4722;4771;80149)

### **Henkilökohtaiset haastattelut**

Haastateltava 1, osastonhoitaja. 11.11.2010

Haastateltava 2, osastonhoitaja. 11.11.2010

Haastateltava 3, osastonhoitaja. 11.11.2010

Haastateltava 4, lähihoitaja. 15.11.2010

Haastateltava 5, lähihoitaja. 15.11.2010

## LIITE 1. Haastattelurungot

### Osastonhoitajien haastattelukysymykset

- Kerro lyhyesti koulutuksestasi, kuinka monta vuotta olet toiminut osastonhoitajana ja miten päädyit nykyiseen asemaasi.
- Minkälaista johtamiskoulutusta sinulla on työtehtävää varten?
  - onko siitä ollut hyötyä vai haittaa?
- Kuvaile omaa rooliasi osaston esimiehenä.
- Miten koet oman työsi/koetko oman roolisi merkittäväksi?
- Miten kuvailisit henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvää työnkuvaasi?
- Mitkä asiat koet haasteellisiksi päivittäisessä henkilöstön johtamisessa?
- Viekö henkilöstön johtaminen paljon aikaa työpäivästäsi?
- Miten koet ylempien esimiesten tuen omassa työssäsi ja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa?
- Millainen työilmapiiri osastolla vallitsee? Miten se ilmenee?
- Millaisia konflikti - tai riitatilanteita olet havainnut osastollanne ja miten olet pyrkinyt ratkaisemaan ne?
- Kuvaile osastonne tiedonkulkua.
- Kuvaile osastonne ongelmanratkaisua.
- Koetko, että osastollanne on asioita, jotka vievät liikaa tai turhaa aikaa itse työnteolta? Miten ilmenee?
- Koetko, että henkilöstöhallinnollisia asioita tulisi kehittää omalla osastollasi? Mitä asioita kehittäisit?
- Koetko voivasi vaikuttaa itsesi ja henkilöstön kehittämiseen? Miten se ilmenee?
- Koetko työmääräsi kasvaneen esimerkiksi viimeisten vuosien aikana? Miten se näkyy?
- Miten kehität itseäsi henkilöstön johtajana?
- Mitkä ovat sinusta työn jaksamisen edellytykset?
- Kuvaile tapaasi huolehtia henkilöstöstä ja antaa palautetta
- Onko työntekijöillä vaikutusmahdollisuuksia työhönsä tai organisaation toimintaan?
- Miten tuet henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon?
- Kuvaile hyvää/ihanteellista osastonhoitajaa

- Kuvaile henkilöstön työmotivaation tukemista.
- Kuvaile, toimiiko tämäntyyppisessä organisaatiossa jokin toinen johtamistapa tai tyyli paremmin kuin joku toinen.
- Onko tapahtunut urallasi auktoriteetin menetystä eli pomo on muuttunut kivaksi kaveriksi?

### Henkilöstön haastattelukysymykset

- Kuinka monta vuotta olet toiminut työssäsi?
- Millainen on sinusta hyvä esimies?
- Kuvaa hyvää/ihanteellista osastonhoitajaa.
- Kuvaile esimiestä henkilöstöjohtajana.
- Koetko voivasi vaikuttavan omaan ammatilliseen kehittymiseen tai organisaation kehittymiseen?
- Koetko, että organisaatio saa riittävästi tukea sen kehittymisen kannalta?
- Kuvaile osastonne tiedonkulkua.
- Kuvaile osastonne ongelmanratkaisua.
- Koetko, että osastollanne on asioita, jotka vievät liikaa tai turhaa aikaa itse työnteolta? Kuvailu, miten ilmenee?
- Kuvaile osastonne ilmapiiriä.
- Mitkä ovat sinusta työssä jaksamisen edellytykset?
- Koetko, että työmotivaatiota tuetaan riittävästi?
- Kuvaile, esimiehen tapaa huolehtia henkilöstöstä ja antaa palautetta
- Koetko olevasi sitoutunut organisaatioon?
- Kuvaile sitoutuneisuuttasi organisaatioon?