

**”Tuli tunne, että työlläni on ihan oikeasti väliä” –
Hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia onnistuneesta
henkilöstöjohtamisesta**

Noora Hannuksela
Pro gradu -tutkielma
Hoitotiede
Turun yliopisto
Hoitotieteen laitos
24.5.2025
Turku

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Hoitotiede

Tekijä(t): Noora Hannuksela

Otsikko: Tuli tunne, että työlläni on ihan oikeasti väliä – Hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta.

Ohjaaja(t): Professori, TtT Minna Stolt

Sivumäärä: 42 sivua, 4 liitesivua

Päivämäärä: 24.5.2025

Hoitotyön esihenkilöillä on keskeinen rooli henkilöstön hyvinvoinnin, työyhteisön toimivuuden ja potilashoidon laadun varmistamisessa. Vaikka henkilöstöjohtamisen merkitystä hoitotyössä on tutkittu laajasti, aiempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa johtamisen haasteisiin, kuten kuormittavuuteen ja resurssien riittämättömyyteen. Sen sijaan esihenkilöiden positiivisia ja onnistuneita kokemuksia henkilöstöjohtamisesta on tutkittu niukasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollossa toimivien hoitotyön esihenkilöiden positiivisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä hoitotyön esihenkilöiden positiivisten johtamiskokemusten syntyyn ja sitä kautta onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena poikkileikkaustutkimuksena. Aineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella yhden suomalaisen hyvinvointialueen perusterveydenhuollon hoitotyön esihenkilöiltä (n=12). Esihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan konkreettisia tilanteita, joissa he kokivat onnistuneensa henkilöstöjohtamisessa, sekä kertomaan näihin liittyvistä tukevista ja mahdollistavista tekijöistä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöiden onnistumisen kokemukset liittyivät erityisesti työilmapiirin parantamiseen, työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukemiseen, omaan johtamistyyliin sekä konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Onnistumista edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin esihenkilön johtamisosaaminen, toimiva organisaation tuki, avoin vuorovaikutus työyhteisössä, työhyvinvoinnin aktiivinen tukeminen sekä osaamisen suunnitelmallinen johtaminen. Onnistumisen kokemukset eivät rakentuneet yksittäisistä suorituksista, vaan arjen vuorovaikutuksesta ja siitä, että esihenkilö koki voivansa vaikuttaa myönteisesti työyhteisönsä kehitykseen ja hyvinvointiin.

Tulokset osoittavat, että onnistumisten esiin tuominen tarjoaa arvokasta tietoa johtamisen kehittämiseksi ja voi vahvistaa esihenkilöiden motivaatiota, työssä jaksamista ja pysyvyyttä tehtävässään. Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota paitsi esihenkilöiden johtamisosaamiseen, myös organisaation kykyyn luoda edellytyksiä johtamisen onnistumiselle. Onnistumiskokemusten esiin tuominen voi tuottaa arvokasta tietoa johtamistyön laadun, työhyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden tukemiseksi. Jatkossa olisi tärkeää tarkastella myös hoitotyön esihenkilöiden onnistumisen kokemusten yhteyttä esihenkilön työhyvinvointiin, motivaatioon ja pysyvyyteen työtehtävässään.

Avainsanat: hoitotyön johtaminen, onnistumiskokemukset, henkilöstöjohtaminen, kysely

Master's Thesis

Subject: Nursing Science

Author(s): Noora Hannuksela

Title: It felt like my work truly mattered – Nurse managers experiences of successful human resource management.

Supervisor(s): Professor, PhD Minna Stolt

Number of pages: 42 pages, 4 appendix pages

Date: 24.5.2025

Nurse managers play a key role in promoting staff well-being, supporting functional work communities, and ensuring high-quality patient care. While human resource management in nursing has been widely studied, prior research has focused primarily on the challenges of leadership, such as stress, workload, and limited resources. Positive experiences of leadership success have received less attention. The purpose of this study was to describe the positive experiences of nurse managers working in primary health care related to human resource management. The aim was to identify the factors that contribute to the emergence of positive leadership experiences and, consequently, to successful staff management.

The study was conducted as a qualitative cross-sectional research. Data were collected using an electronic Webropol survey from nurse managers (n=12) working in primary health care units in one Finnish wellbeing services county. Participants were asked to describe specific situations where they felt successful in managing staff and to reflect on the contributing and enabling factors. The data were analyzed using inductive content analysis.

The findings revealed that experiences of success were most often related to improving the work atmosphere, supporting professional development, applying a personal leadership style, and implementing concrete development actions. The main enablers of success included leadership competence, organizational support, open communication within the team, promotion of staff well-being, and structured competence management. Rather than resulting from individual achievements, success was experienced through daily interactions and the feeling of positively influencing the work community.

The results indicate that highlighting successes provides valuable insights for the development of leadership and can strengthen nurse managers' motivation, well-being at work, and retention in their roles. In developing human resource management, attention should be directed not only to the leadership competencies of nurse managers but also to the organization's capacity to create favorable conditions for successful leadership. Bringing forward experiences of success can offer important knowledge to support leadership quality, employee well-being, and the perceived meaningfulness of work. In the future, it is essential to examine the relationship between nurse managers' experiences of success and their occupational well-being, motivation, and long-term commitment to their roles.

Keywords: nurse leadership, success experiences, human resource management, survey

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen tausta	8
2.1	Hoitotyön esihenkilö	8
2.2	Henkilöstöjohtaminen	10
2.3	Henkilöstöjohtaminen hoitotyössä	12
2.4	Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta	15
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	17
4	Tutkimuksen empiirinen toteutus	18
4.1	Tutkimusasetelma	18
4.2	Aineistonkeruu, kohderyhmä ja otos	19
4.3	Aineiston analyysi	20
5	Tutkimustulokset	22
5.1	Aineiston kuvaus	22
5.2	Esihenkilöiden onnistumiskokemukset	22
5.2.1	Työilmapiirin parantaminen	23
5.2.2	Työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukeminen	24
5.2.3	Esihenkilön oma johtamistyyli	25
5.2.4	Konkreettiset kehitystoimenpiteet	25
5.3	Onnistumiskokemusta edistävät tekijät	27
5.3.1	Esihenkilön johtamisosaaminen	27
5.3.2	Organisaation tuki	28
5.3.3	Työyhteisön avoin vuorovaikutus	30
5.3.4	Työhyvinvoinnin edistäminen	31
5.3.5	Osaamisen johtaminen	32
5.3.6	Yhteenveto keskeisistä tuloksista	33
6	Pohdinta	34
6.1	Tulosten tarkastelu	34
6.2	Tutkimuksen eettisyys	36
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	38
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	40

Lähteet	42
Liitteet	51
Liite 1. Kyselylomake	51
Liite 2. Tutkimustiedote	53

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistujien mukaanotto- ja poissulkukriteerit	20
TAULUKKO 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä	21

KUVIOT

KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	11
KUVIO 2. Hoitotyön henkilöstöjohtamisen keskeiset tutkimuskohteet aiemman kirjallisuuden perusteella	16
KUVIO 3. Hoitotyön esihenkilöiden onnistumisen kokemukset henkilöstöjohtamisessa.....	22
KUVIO 4. Hoitotyön esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen onnistumista edistävät tekijät	27

1 Johdanto

Henkilöstöjohtaminen on yksi organisaatioiden menestymisen ja kestävyuden keskeisistä kulmakivistä erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, joissa toiminnan ytimessä ovat ihmiset ja inhimillinen vuorovaikutus. Strategisella ja arjen tasolla tapahtuvalla henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa paitsi työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, myös organisaation suorituskykyyn, palvelun laatuun ja potilasturvallisuuteen (Armstrong 2016; Cummings ym. 2018). Hoitotyössä henkilöstöjohtaminen konkretisoituu muun muassa osaamisen kehittämisenä, työhyvinvoinnin tukemisena, oikeudenmukaisena kohteluna sekä päivittäisen työn organisointina eli kokonaisvaltaisena esihenkilötyönä, jolla on suora yhteys potilasturvallisuuteen ja hoidon vaikuttavuuteen (Matsumoto 2019; Ernowaty ym. 2023).

Viime vuosien kehityssuunnat, kuten väestön ikääntyminen, hoitajapula ja kansainvälinen rekrytointi, ovat nostaneet henkilöstöjohtamisen kysymykset entistä näkyvämmiksi (Alghazali & Alkhaqani 2024). Perusterveydenhuollon arjessa tämä tarkoittaa, että hoitotyön esihenkilöiden tulee kyetä johtamaan hoitohenkilökuntaa tilanteessa, jossa resurssit ovat rajallisia, työpaineet kovia ja hoidon tarve jatkuvassa kasvussa. Hoitotyön esihenkilöiltä odotetaan laajaa johtamisosaamista, erinomaista resilienssiä ja yhteistyötaitoja sekä kykyä reagoida niin strategisiin, kuin arkipäiväisiinkin hoitotyön haasteisiin. (Mathena 2002; Boitshwarelo ym. 2020.) Monia odotuksia leimaa kuitenkin sisäinen ristiriitaisuus, joka voi johtaa hoitotyön esihenkilöiden kokemuksiin riittämättömydestä sekä vaikuttaa kielteisesti työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen (Zhang ym. 2025.)

Aiempi tutkimus on keskittynyt pitkälti hoitotyön johtamisen kuormittavuuteen, kuten työuupumukseen (Membrive-Jiménez ym. 2020; Luo ym. 2022), stressinhallintaan (Labrague ym. 2017) sekä johtajien resilienssiin (Hudgins 2016). Sen sijaan esihenkilöiden positiivisia kokemuksia ja onnistumisia henkilöstöjohtamisesta on tutkittu toistaiseksi vähemmän. Tämä on huomattava puute, sillä onnistumiskokemuksia analysoimalla voidaan syventää ymmärrystä hoitotyön johtamisen toimivista käytänteistä sekä tunnistaa esihenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää työyhteisöään. Onnistumisten kautta voidaan rakentaa kestävää johtajuutta, tukea esihenkilöiden työssä jaksamista ja vahvistaa koko alan veto- ja pitovoimaa. (Cummings ym. 2018.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perusterveydenhuollon hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta. Tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollossa toimivien hoitotyön esihenkilöiden positiivisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta ja tavoitteena selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä hoitotyön esihenkilöiden positiivisten johtamiskokemusten syntyyn ja sitä kautta onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus pyrkii tekemään näkyväksi hoitotyön henkilöstöjohtamisen inhimillisen ja merkityksellisen ulottuvuuden, jota ei aina tavoiteta mittarein tai prosessikaavioin. Näkökulma liittyy myös laajempaan keskusteluun johtamistyön kehittämisestä ja henkilöstön pysyvyydestä sosiaali- ja terveysalalla, sillä juuri henkilöstöjohtamisen kokemukselliset elementit voivat ratkaista, miten hoitotyötä johdetaan kestävästi tulevaisuudessa.

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Hoitotyön esihenkilö

Esihenkilö on työnantajan edustaja työpaikalla ja hänen toimintaansa ohjaa lainsäädäntö sekä organisaation strategiset tavoitteet ja arvot. Esihenkilön perustehtävä on ihmisten ja asioiden hoitaminen sekä organisaation strategian toteuttaminen. (Stoyanov 2014.) Hoitotyön esihenkilö on hoitajien lähiesihenkilö, joka vastaa osaston tai toimipisteen toiminnasta ja henkilöstöstä. Hoitotyön esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa yksiköiden toimivuuden, hoidon laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa. He vastaavat henkilöstöressurssien hallinnasta, kliinisen työn johtamisesta ja strategioiden toimeenpanosta yksikötasolla. (McSherry ym. 2012.) Hoitotyön esihenkilön työnimikkeet vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Nimikkeitä voivat olla esimerkiksi osastonhoitaja, hoitotyön esimies tai hoitotyön lähiesihenkilö. Hoitotyön johtajia ovat myös ylihoitajat, johtavat hoitajat ja muut hallinnollisesta puolesta vastaavat johtajat, jotka työskentelevät strategisessa ja keskijohdossa. Heillä ei usein kuitenkaan ole vastuuta henkilöstöjohtamisesta tai työn päivittäisjohtamisesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Tässä tutkimuksessa hoitotyön esihenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jolla on hoitohenkilökunnan henkilöstöjohtamisen vastuu yksikössään.

Hoitotyön esihenkilöiden koulutustausta on vaihteleva. Esihenkilötehtäviin ei ole laissa määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia, vaan kelpoisuusvaatimukset muodostuvat työtehtävän vaatimusten ja työnantajan tarpeiden pohjalta. Ammattijärjestö Tehyn suosituksen mukaisesti strategisen ja keskijohdon tehtäviä hoitaville johtajilla tulisi olla soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto terveydenhuollon laillistetun ammattihenkilön pätevyyden lisäksi. (Tehy 2023.) Suurimmalla osalla hoitotyön esihenkilöistä on myös kliinistä kokemusta hoitotyöstä, joka auttaa ymmärtämään työntekijöiden arkea paremmin (Kantanen 2017).

Hoitotyön esihenkilöiden työnkuva sisältää tehtävästä riippuen muun muassa henkilöstöjohtamista, toiminnan ja talouden johtamista, kliiniseen hoitotyöhön osallistumista, rekrytointia ja strategista suunnittelua (Warshawsky & Cramer 2019; Bjerregård Madsen ym. 2016). Hoitotyön esihenkilöiden työnkuva on kuvattu tutkimuksissa pirstaleiseksi polveilevien tehtävien ja jatkuvien keskeytysten vuoksi, jolloin myös työn hallinta on haastavaa. Työssä painottuu reaktiivinen johtaminen, sillä työn luonteeseen kuuluvat tietty

ennakoimattomuus ja muuttuvat tilanteet. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön sairaspoissaolot ja sijaisten hankinta. (Bjerregård Madsen ym. 2016; Bjerregård Madsen ym. 2020a.) Hoitotyön esihenkilöiden keskeisiksi taidoiksi on tunnistettu motivointi ja tiimin tukeminen, kyky tehdä päätöksiä paineen alla, muutosten johtaminen sekä kyky rakentaa luottamusta ja selkeyttää tavoitteita. Taidot korostuvat erityisesti tilanteissa, joissa henkilöstö tarvitsee tukea työssäjaksamiseen ja jatkuvaan muutokseen sopeutumiseen. (Birken ym. 2023.)

Osana näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistä hoitotyön esihenkilöllä on myös asiantuntijarooli. FinAME-toimintamallin (Action Model of Expertise) mukaan esihenkilön tehtävänä on edistää näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttöönottoa, arviointia ja vakiinnuttamista yksikkönsä toimintaan. (Tuomikoski ym. 2023.) Rooli edellyttää esihenkilöltä paitsi syvällistä teoreettista osaamista, myös kykyä toimia muutoksen mahdollistajana ja henkilöstön kehittämisen tukijana. Esihenkilö ei ole pelkkä valvova taho, vaan valmentava johtaja, joka toimii yhteistyössä tiiminsä kanssa toiminnan kehittämiseksi. Tämä edellyttää jatkuvaa itsereflektiota ja ammatillista kehittymistä, jotta johtaminen säilyy tarkoituksenmukaisena muuttuvassa terveydenhuollon toimintaympäristössä. (Melnik ym. 2010.)

Hoitotyön esihenkilön työ on paitsi vaativaa ja monipuolista myös emotionaalisesti ja eettisesti vastuullista. Tehtävässä onnistuminen edellyttää samanaikaisesti vahvaa ammatillista osaamista, johtamistaitoja, organisointikykyä ja tunneälyä (Wong & Cummings 2007; Rosa-Besa ym. 2022). Esihenkilö toimii linkkinä organisaation strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden päivittäisten tarpeiden välillä, mikä vaatii jatkuvaa tasapainottelua tehokkuuden, inhimillisyyden ja hoitotyön eettisten arvojen välillä. Hän välittää johdon viestit arjen hoitotyöhön, mutta myös tuo työntekijöiden ääntä ja kokemuksia esiin organisaation päätöksentekoon. Tämä kaksoisrooli vaatii herkkyyttä, vuorovaikutustaitoja ja kykyä johtaa ristipaineiden keskellä (McCormack & McCance 2017). Näin ollen esihenkilön roolia voidaan pitää paitsi operatiivisesti merkittävänä myös eettisesti ja emotionaalisesti vastuullisena tehtävänä, jossa onnistuminen näkyy suoraan sekä henkilöstön hyvinvoinnissa että potilaan saamassa hoidossa.

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation keskeinen toiminto, jonka tavoitteena on varmistaa, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä, oikeaan aikaan ja että heillä on edellytykset onnistua työssään. Se ei ole pelkästään hallinnollinen prosessi, vaan strateginen ja vuorovaikutteinen kokonaisuus, jonka vaikutukset ulottuvat koko organisaation menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin (Armstrong & Taylor 2020). Henkilöstöjohtamisen ydintehtäviä ovat muun muassa rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, työhyvinvoinnin tukeminen ja muutoksenhallinta (Ulrich ym. 2013; Boxall & Purcell 2016). Henkilöstöjohtamisen osa-alueet on esitetty tarkemmin kuviossa 1.

Viime vuosikymmeninä henkilöstöjohtamisen painopiste on siirtynyt operatiivisesta henkilöstöhallinnosta kohti strategista henkilöstöjohtamista (strategic human resource management, SHRM), jossa korostuvat pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu, kilpailukyvyyn tukeminen ja organisaation tavoitteiden ja henkilöstön kyvykkyysien yhteensovittaminen (Wright & McMahan 2011). Samalla on noussut esiin inhimillisen pääoman käsite. Työntekijöitä ei nähdä pelkästään kustannuseränä, vaan organisaation tärkeimpänä voimavarana, jonka hyvinvointi, osaaminen ja motivaatio ovat keskeisiä organisaation menestysten kannalta (Becker & Huselid 2006).

Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suoraan työntekijäkokemukseen ja organisaatiokulttuuriin. Laadukas johtaminen rakentaa luottamusta, parantaa sitoutumista ja edistää organisaation muutoskyvykkyyttä (Kuvaas ym. 2018). Toimiva henkilöstöjohtaminen ei perustu ainoastaan ohjeisiin ja järjestelmiin, vaan päivittäiseen vuorovaikutukseen, oikeudenmukaisuuteen ja osallistavaan johtamistapaan. Näin ollen henkilöstöjohtaminen linkittyy vahvasti myös johtamisen eettisiin ja inhimillisiin ulottuvuuksiin eli siihen, miten työntekijät kokevat tulevansa nähdyiksi, kuulluiksi ja arvostetuiksi (Guest 2017).

Yksi keskeinen henkilöstöjohtamisen näkökulma on niin sanottu psykologinen sopimus, eli työntekijän ja työnantajan välinen hiljainen, usein tiedostamaton odotusten ja vastavuoroisuuden verkosto. Jos tämä sopimus täyttyy, työntekijät kokevat työhönsä enemmän merkitystä, luottavat työnantajaan ja ovat valmiita panostamaan organisaation tavoitteisiin (Rousseau 2001). Sen sijaan rikottu psykologinen sopimus voi johtaa

tyytymättömyyteen, passiivisuuteen ja jopa työpaikan vaihtoon. Nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan myös työntekijöiden autonomiaa, osaamisen jatkuvaa kehittämistä, osallistavaa päätöksentekoa ja empaattista johtajuutta (Goleman, Boyatzis & McKee 2013). Teknologian kehitys, hybridityö ja monimuotoisuuden lisääntyminen ovat tuoneet henkilöstöjohtamiseen uusia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia kehittää johtamiskäytäntöjä entistä joustavammiksi ja ihmislähtöisemmiksi (Kuvaas ym. 2018).

Vaikka henkilöstöjohtamisen peruseriaatteet ovat samankaltaisia eri aloilla, niiden toteutuminen käytännössä vaihtelee kontekstin mukaan. Hoitotyön kaltaisessa inhimillisesti ja eettisesti vaativassa toimintaympäristössä henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu entisestään. Esihenkilöiden toiminta vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, hoidon laatuun ja potilasturvallisuuteen ja siten koko organisaation perustehtävään.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukaiillen Ulrich ym. 2013; Boxall & Purcell 2016).

2.3 Henkilöstöjohtaminen hoitotyössä

Henkilöstöjohtaminen hoitotyössä on olennainen osa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa. Se muodostuu monista osatekijöistä, joilla pyritään tukemaan hoitohenkilökunnan työssä jaksamista, osaamisen kehittämistä, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään hallinnollista resurssien jakamista tai työvuorojen suunnittelua, vaan se on vuorovaikutteinen ja strateginen toiminta-alue, jonka keskiössä ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa työn arjessa (Cummings ym. 2018; Armstrong & Taylor 2020). Hoitotyössä henkilöstöjohtamisen erityispiirteisiin kuuluvat muun muassa eettisesti kuormittavat tilanteet, työn intensiivisyys ja tiimityöhön perustuva toimintakulttuuri (Wong & Cummings 2007; McCarthy & Gastmans 2015). Hoitotyön esihenkilöillä on merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, henkilöstön hyvinvointiin ja potilasturvallisuuden toteutumiseen (Kvist ym. 2013; Van Bogaert ym. 2014). Henkilöstöjohtaminen hoitotyössä voidaan näin ymmärtää laajempaan kokonaisuuteen, joka vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden kokemuksiin että hoidon laatuun.

Aikaisemmissa tutkimuksissa henkilöstöjohtamista hoitotyön kontekstissa on tarkasteltu useista eri näkökulmista. Yksi keskeistä tutkimusteemoista on *työhyvinvoinnin ja työntekijöiden sitoutumisen tukeminen*. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön antama tuki, arvostus, oikeudenmukainen kohtelu ja selkeä viestintä ovat yhteydessä hoitajien työtyytyväisyyteen, vähentyneeseen uupumukseen ja haluun pysyä työssä. (Wong & Cummings 2007; Warshawsky & Havens 2014; Cummings ym. 2018; Akerjordet ym. 2018.) Voimavaraistava johtaminen (*empowering leadership*) edistää hoitajien kokemaa autonomiaa ja työn merkityksellisyyttä, mikä puolestaan lisää hoitotyön laatua (Laschinger ym. 2014). Positiivisilla johtamiskäytännöillä on siten suora yhteys hoidon laatuun ja henkilöstön työhyvinvointiin. Hyvän johtamisen on todettu vähentävän työuupumista ja parantavan hoidon laatua. Esihenkilön kannustava ja osallistava johtamistapa tukevat hoitohenkilökunnan sitoutumista ja yhteisöllisen tunteen vahvistamista (Kvist ym. 2013; Van der Heijden ym. 2019).

Toinen merkittävä tutkimusalue liittyy *eettisesti kestävään ja inhimilliseen johtamiseen*. Hoitotyön johtajat joutuvat usein tekemään päätöksiä, jotka liittyvät eettisiin ristiriitoihin,

kuten resurssien rajallisuuteen ja henkilöstön hyvinvoinnin priorisointiin. Sensitiivisyys on johtamisen olennainen osa erityisesti terveydenhuollon kontekstissa. Esihenkilöiden kyky toimia johdonmukaisesti ja tukea työntekijöitä moraalisesti haastavissa tilanteissa vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen ja kokemukseen työnsä merkityksellisyydestä. (McCarthy & Gastmans 2015.) Eettisesti vastuullinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja kokemusta työn merkittävyydestä sekä lisää psykologista turvallisuutta (Kangasniemi ym. 2020; Raso ym. 2020). Edmondsonin (2019) psykologisen turvallisuuden teoria onkin saanut jalansijaa hoitotyön johtamisessa, sillä se auttaa ymmärtämään, miten virheistä oppiminen, avoin palautteenanto ja innovatiivisuus rakentuvat ilmapiirissä, jossa työntekijät uskaltavat olla haavoittuvaisia ja tuoda esiin huoliaan. Hoitotyön johtamisen näkökulmasta psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat tuoda esiin huoliaan ja oppia virheistä ilman syyllistämisen pelkoa, tukee yhteisöllisyyttä ja potilasturvallisuutta (Hewison ym. 2020). Tällaista ilmapiiriä pidetään nykyisin keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin ja potilasturvallisuuden edistämässä (Sharma & Dhar 2021).

Esihenkilöiden *johtamistyylin vaikutusta työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin* on käsitelty aikaisemmassa tutkimuksessa laajasti. Esihenkilön kyky luoda luottamuksellinen, avoin ja kannustava ilmapiiri on keskeistä yhteisöllisyyden ja yhteistyön rakentamisessa. (Wong & Cummings 2007). Positiivinen johtamistyyli on yhdistetty työntekijöiden lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja vähentyneeseen työuupumukseen (Laschinger ym. 2014; Akerjordet ym. 2018). Tällaiset johtamistyyliä tukevat työntekijöiden autonomiaa, päätöksentekoa ja osaamisen hyödyntämistä arjessa. Esihenkilön osallistava johtamistapa vahvistaa työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja luo pohjaa avoimelle palautekulttuurille (Kvist ym. 2013). Esihenkilöiden kyky kuunnella, antaa selkeitä ohjeita ja tukea yksilöllisesti vaikuttaa suoraan siihen, kuinka motivoituneiksi hoitotyöntekijät itsensä kokevat (Van der Heijden ym. 2019). Johtamistyyli ei siis vaikuta ainoastaan yksilötasolla, vaan sillä on laajempia organisatorisia vaikutuksia. Esihenkilöt toimivat keskeisinä kulttuurin rakentajina ja arvovälittäjinä työyhteisöissä. Heidän toimintansa heijastuu siihen, kuinka turvalliseksi ja toimivaksi työilmapiiri koetaan, ja siten myös siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutoksiin, yhteistyöhön ja työn kehittämiseen (Armstrong & Taylor 2020).

Useat tutkimukset ovat myös tarkastelleet *esihenkilöiden omaa kokemusta työstä ja kuormittavuudesta*. Esihenkilötyö hoitotyössä on usein hyvin sirpaleista ja keskeytyksien värittämää. Jatkuvat henkilöstömuutokset, sairauspoissaolojen hoitaminen ja odottamattomat

tilanteet pakottavat esihenkilöt toimimaan reaktiivisesti, mikä vähentää mahdollisuuksia pitkäjänteiseen kehittämiseen ja työn suunnitteluun etukäteen (Bjerregård Madsenin ym. 2020a; Jäppinen ym. 2021). Esihenkilöiden kokema resilienssi ja organisaation tarjoama tuki näyttäytyvät merkittävänä tekijöinä työssä selviytymisen ja työssä pysymisen kannalta. (Hudgins 2016; Luo ym. 2022). Myös työyhteisön ja kollegiaalisen tuen merkitystä hoitotyön johtajien on pidetty tärkeänä (Rosa-Besa ym. 2022; Boitshwarelo 2024). Resilienssiä voidaan tukea esimerkiksi mentoroinnilla, johtamisvalmennuksilla ja työyhteisön vertaistuellisilla rakenteilla (Labrague ym. 2017; Zamanzadeh ym. 2023).

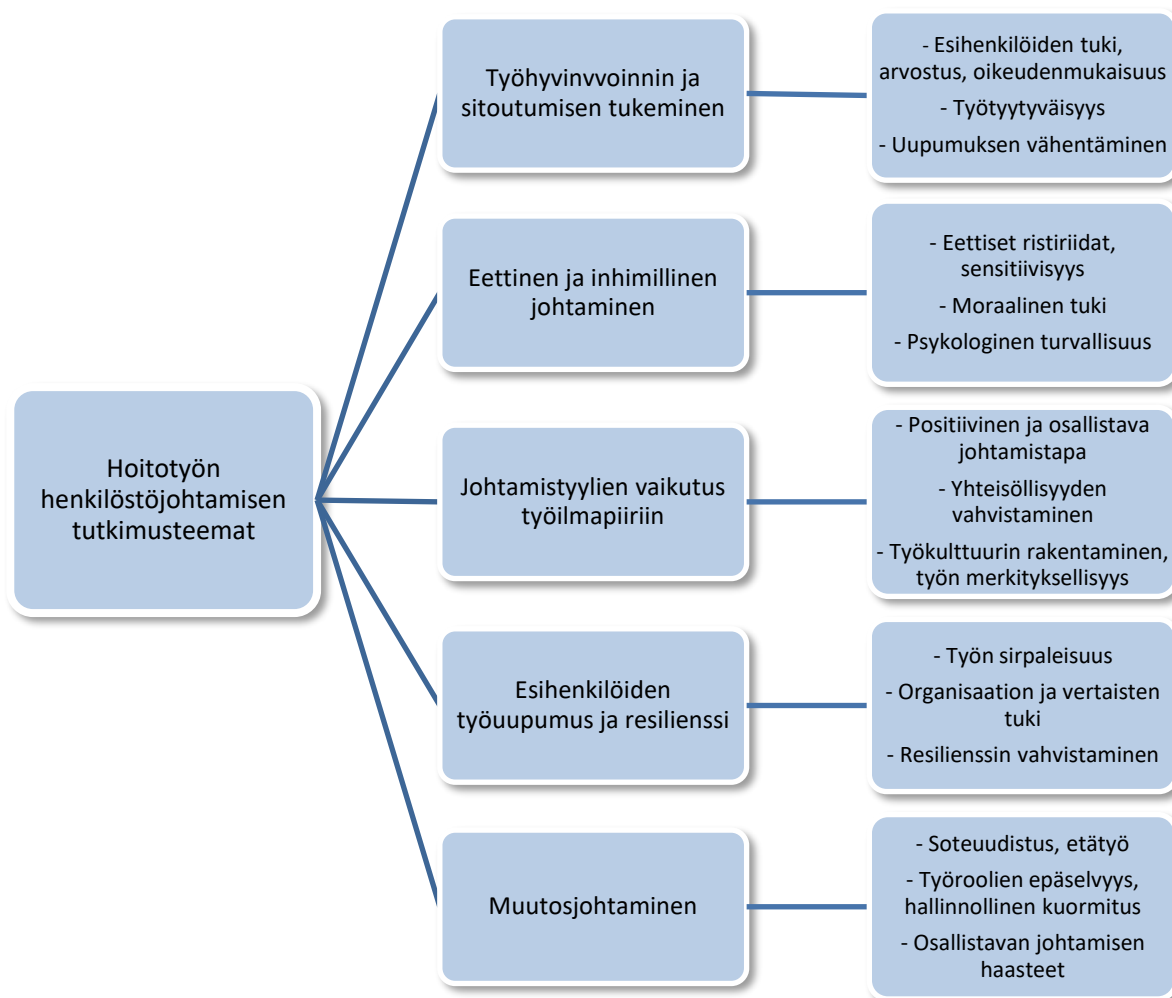
Rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset, kuten sote-uudistus ja etätyön lisääntyminen, ovat luoneet uusia paineita hoitotyön henkilöstöjohtamiselle ja siirtäneet huomiota *muutosjohtamisen* tutkimukseen. Muutosten myötä lähiesihenkilöt ovat joutuneet tasapainoilemaan organisaation tavoitteiden, henkilöstön hyvinvoinnin ja potilastyön sujuvuuden välillä. Roolien epäselvyys, lisääntyvä hallinnollinen kuormitus ja rajalliset resurssit ovat heikentäneet mahdollisuuksia toteuttaa osallistavaa ja kehittävää johtamista (Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila 2019; Koivunen ym. 2022). Johtaminen kuormittavassa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää selkeitä organisatorisia rakenteita ja toimivia tukikäytäntöjä, jotka mahdollistavat henkilöstön johtamisen laadukkaasti (Koivunen ym. 2022).

Henkilöstöjohtamista hoitotyössä on tutkittu monipuolisesti ja eri näkökulmista: työntekijöiden hyvinvoinnin, eettisen johtajuuden, ilmapiirin rakentamisen, johtajan jaksamisen sekä kehittävän ja näyttöön perustuvan johtamisen kautta. Hoitotyön esihenkilöiden kokemuksia henkilöstöjohtamisesta sen sijaan on tutkittu vähemmän. Aihetta on käsitelty verrattain rajallisesti ja usein osana laajempaa johtamisen kokonaisuutta, kuten lähijohtajuutta (Warshawsky & Havens 2014), työhyvinvointia (Kvist ym. 2013; Bjerregård Madsen ym. 2020b) tai organisatorista muutosta (Salmela ym. 2016; Koivunen ym. 2022). Useat tutkimukset sisältävät kuitenkin suoria tai epäsuoria kuvauksia esihenkilöiden kokemuksista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Esihenkilöt kuvaavat henkilöstöjohtamisen monimutkaisena ja kuormittavana, mutta toisaalta myös palkitsevana osana työtä, erityisesti silloin, kun työntekijöiden kehittymistä ja työyhteisön toimivuutta pystyi omalla toiminnallaan tukea (Warshawsky & Havens 2014). Esihenkilötyön on todettu olevan aika ajoin melko yksinäistä. Tämän pohjalta on tunnustettu tarve vertaistuelle sekä organisaation tuelle. (Salmela ym. 2016.) Esihenkilöiden ristipaineet henkilöstöjohtamisen saralla ovat

kuormittavia, kun samaan aikaan huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista, organisaation tavoitteita ja päivittäisestä toiminnan sujuvuudesta, usein vielä rajallisin resurssein (Bjerregård Madsen ym. 2020a).

2.4 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta

Aikaisemman kirjallisuuden mukaan esihenkilöt kokevat henkilöstöjohtamisen onnistumisen hetket merkityksellisinä, mutta tarvitsevat työn tueksi selkeitä rakenteita, osaamisen kehittämistä ja johtamiskulttuurin, joka arvostaa ihmislähtöistä johtamista (Kvist ym. 2013; Bjerregård Madsen ym. 2020a). Tutkimukset osoittavat, että esihenkilöillä on keskeinen rooli työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin rakentamisessa, mutta heidän onnistumisensa edellyttää tukea, resursseja ja aikaa henkilöstöjohtamiseen paneutumiseen. Vaikka henkilöstöjohtamisen merkityksestä on laajasti tutkimusnäyttöä, esihenkilöiden positiivisista ja onnistuneista kokemuksista henkilöstöjohtamisessa ei löydy juuri tietoa. Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen tiedon aukko liittyy siihen, millaisina esihenkilöt itse kokevat onnistumisen henkilöstöjohtamisessa, mitä onnistumista edistäviä tekijöitä he tunnistavat ja miten nämä kokemukset rakentuvat arjen johtamistyössä. Kokemuksellisella näkökulmalla voidaan ymmärtää paremmin, mitkä asiat henkilöstöjohtamisen saralla toimivat ja millaiset tekijät, käytännöt ja rakenteet tukevat onnistumista. Keskeiset hoitotyön henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kohteet on esitetty kootusti kuviossa 2.



Kuvio 2. Hoitotyön henkilöstöjohtamisen keskeiset tutkimuskohteet aiemman kirjallisuuden perusteella.

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollossa toimivien hoitotyön esihenkilöiden positiivisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä hoitotyön esihenkilöiden positiivisten johtamiskokemusten syntyyn ja sitä kautta onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Missä hoitotyön esihenkilöt kokevat onnistuneensa henkilöstöjohtamisessa?
- 2) Mitkä tekijät edistävät henkilöstöjohtamisen onnistumista?

4 Tutkimuksen empiirinen toteutus

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin laadullisena kuvailevana poikkileikkaustutkimuksena. Laadullinen, kuvaileva tutkimus mahdollistaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tarkastelun tutkittavien kokemuksia tulkitsemalla ja kuvailemalla (Sandelowski 2000). Tutkimusasetelma tuki tämän tutkimuksen tavoitetta, joka oli kuvata perusterveydenhuollossa toimivien hoitotyön esihenkilöiden positiivisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta.

Tutkimus pohjautuu fenomenologiseen tieteenfilosofiaan ja konstruktivistiseen tieteenkäsitteeseen, jossa todellisuus nähdään yksilöllisesti ja sosiaalisesti rakentuvana kokonaisuutena (Berger & Luckmann 1966). Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, miten esihenkilöt kokevat onnistumiset henkilöstöjohtamisessa, joten tieto syntyy heidän subjektiivisten kokemustensa kautta. Fenomenologisessa lähestymistavassa pyritään tavoittamaan tutkittavan ilmiön ydinmerkitys eli se, miten kokemus näyttäytyy yksilölle hänen omasta näkökulmastaan käsin (Patton 2020). Esihenkilöiden onnistumiskokemukset eivät ole objektiivisia totuuksia, vaan ne rakentuvat ja muovaantuvat muun muassa vuorovaikutuksesta, organisaatiokulttuurista ja johtamisen käytännöistä. Fenomenologiseen tieteenfilosofiaan pohjautuvien kokemuksia tutkivien tutkimusten haasteena on pidetty sitä, että saatu tieto koskee usein yksilöllisiä kokemuksia eikä pyri yleistettävyyteen perinteisessä mielessä. Kun tutkittavat toimivat samassa ammatillisessa kontaktissa, voidaan tunnistaa merkityksellisiä yhteisiä teemoja ja tehdä analyyttisesti siirrettäviä johtopäätöksiä. Kokoavia johtopäätöksiä voidaan kuitenkin tehdä, kun tutkittavien kontekstit ovat riittävän lähellä toisiaan. (Frechette ym. 2020.) Näin voidaan ajatella olevan tässä tutkimuksessa, sillä tutkittavat edustavat samaa ammattiryhmää ja työskentelevät samoissa työtehtävissä samalla maantieteellisellä alueella.

4.2 Aineistonkeruu, kohderyhmä ja otos

Poikkileikkaustutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään tietyllä aikajaksolla ja kyselyä käytetään aineistonkeruumenetelmänä tietyltä ryhmältä tiedon keruuseen (Grove, Burns & Gray 2013). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin 09/2024-10/2024 välisenä aikana. Aineisto kerättiin yhden hyvinvointialueen perusterveydenhuollon hoitotyön esihenkilöiltä. Kyseinen hyvinvointialue valittiin sen suuren henkilökuntamäärän vuoksi, jotta tavoitettaisiin mahdollisimman suuri joukko osallistujia.

Aineisto kerättiin sähköisesti Webropol-kyselylomakkeella (Liite 1. Kyselylomake). Kysely koostui kahdesta osasta: taustakysymyksistä ja avoimista, onnistunutta johtamiskokemusta käsittelevistä kysymyksistä. Taustakysymykset koskivat osallistujan ikää, koulutustaustaa, työkokemusta terveydenhuoltoalalta ja esihenkilötyöstä. Johtamiskokemuksiin liittyvä aineisto kerättiin narratiivien muodossa. Narratiivien avulla voidaan kerryttää monipuolista ja syvällistä tietoa ihmisten kokemuksista ja kokemusten tulkinnoista. Narratiivinen lähestymistapa perustuu oletukseen siitä, että jokainen ihminen muodostaa ja ymmärtää omaa elämäänsä kertomusten kautta. (Joyce 2015.) Osallistujaa pyydettiin kuvailemaan vapaasti onnistunutta kokemusta henkilöstöjohtamisesta, tilanteen alkuasetelmaa ja onnistumiseen johtaneita tai myötävaikuttaneita tekijöitä. Vastauksissa kannustettiin lausemuotoiseen tarinalliseen ilmaisuun ja tilanteiden monipuoliseen kuvailuun. Lisäksi kysyttiin palkitsevinta hetkeä hoitotyön esihenkilönä. Lopuksi osallistujaa pyydettiin antamaan yksi tai useampi neuvo henkilöstöjohtamisen saralta uudelle hoitotyön esihenkilölle.

Osallistujina toimivat perusterveydenhuollon hoitotyön esihenkilöt (n= 12).

Otantamenetelmänä käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa (Polit & Beck 2017).

Tutkimuksen osallistujille asetettiin mukaanotto- ja poissulkukriteerit, jotka on esitetty taulukossa 1. Tutkittavien rekrytointi suoritettiin hyvinvointialueella työskentelevän nimetyn yhdyshenkilön avulla. Tutkija toimitti yhdyshenkilölle tutkimusta koskevan tiedotteen (Liite 2. Tutkimustiedote) ja tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoituksen, jotka hyvinvointialueen yhdyshenkilö välitti hyvinvointialueen hoitotyön esihenkilöille yhdessä sähköisen kyselylinkin kanssa. Halukkaat tutkimukseen osallistuvat vastasivat sähköiseen kyselyyn sopivaksi katsomanaan aikana. Kyselyyn vastasi ensimmäisen sähköpostin lähettämisen jälkeen 3 työntekijää. Tutkimukseen osallistumisesta muistutettiin, kun ensimmäisestä sähköpostista oli kulunut kaksi viikkoa. Tämän seurauksena kyselyyn vastasi vielä 8

työntekijää. Tutkimukseen osallistumisesta muistutettiin vielä kertaalleen, jonka jälkeen uusia vastauksia tuli enää 1. Tässä vaiheessa aineiston todettiin saavuttaneen saturaatiota (*data saturation*), sillä vastauksissa ei ilmennyt uusia, analyysia rikastuttavia sisältöjä tai näkökulmia, vaan samansisältöiset teemat alkoivat toistua (Saunders ym. 2018). Vaikuttivat myös epätodennäköiseltä, että uusia vastauksia enää saataisiin, joten aineistonkeruu päätettiin.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistujien mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkittava työskentelee hoitotyön esihenkilönä (terveysaseman hoitotyön esihenkilöt)	Tutkittava työskentelee keskijohdossa tai ylempänä, eikä ole vastuussa hoitotyön henkilöstöjohtamisesta
Kykenee vastaamaan suomeksi kysymyksiin	
Halukkuus osallistua tutkimukseen	

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin induktiivisena, eli aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Sen avulla voidaan muodostaa abstraktimpia käsitteitä ja kategorioita aineistosta ilman ennalta määriteltyjä teoreettisia malleja. (Elo & Kyngäs 2008.)

Sisällönanalyysi eteni vaiheittain. Analyysi aloitettiin lukemalla aineisto kokonaisuudessaan läpi useita kertoja, jotta saatiin kokonaiskuva vastauksista (Holloway & Galvin 2016; Graneheim ym. 2017). Aineistoon perehtymisen tavoitteena oli ymmärtää, millaisia onnistumiskokemuksia hoitotyön esihenkilöt kuvasivat ja millaisia keskeisiä elementtejä niissä ilmeni. Aineistosta etsittiin samankaltaisia ilmauksia ja toistuvia teemoja, jotka kuvasivat onnistunutta henkilöstöjohtamista. Nämä alkuperäisilmaisut korostettiin muusta tekstistä ja niille luotiin tiiviimpi sisältöä kuvaava koodi.

Kun kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvät kohdat oli korostettu tekstistä, ne tuotiin Excel-ohjelmaan. Exceliin luotiin taulukko, johon merkittiin ensin alkuperäinen ilmaus sekä sille luotu koodi. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin 43 koodia ja toiseen 34 koodia.

Koodeja luokiteltiin siten, että samankaltaisista koodeista muodostettiin kategorioita, jotka kuvasivat onnistuneen henkilöstöjohtamisen keskeisiä elementtejä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Näitä alaluokkia tarkasteltiin edelleen laajemmassa kontekstissa ja niistä muodostettiin kokoavampia yläluokkia. Esimerkki aineiston analyysistä on esitetty taulukossa 2. Analyysi eteni aineistolähtöisesti yksittäisistä havainnoista kohti laajempia kategorioita, jotka kuvasivat henkilöstöjohtamisen onnistumisen rakenteellisia ja kokemuksellisia piirteitä. (Holloway & Galvin 2016; Graneheim ym. 2017.)

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä.

Yläluokka	Alaluokka	Koodi
<i>Konkreettiset kehitystoimenpiteet</i>	Resurssien kohdentaminen	Henkilöstön siirto tarpeiden mukaisesti
		Moniammatillisen yhteistyön vahvistaminen
		Työtehtävien uudelleenjärjestely
		Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen
	Prosessien kehittäminen	Uusien hoitosuosituksen implementointi
		Työnkuvien selkeyttäminen
		Digiratkaisujen hyödyntäminen
		Uusien toimintamallien luominen

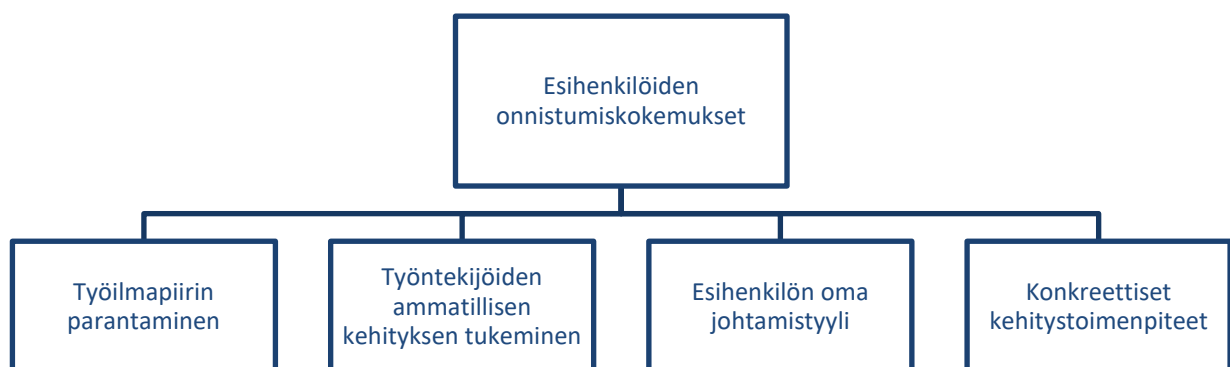
5 Tutkimustulokset

5.1 Aineiston kuvaus

Kyselylomakkeeseen vastasi 12 (=n) hoitotyön esihenkilöä. Osallistujat olivat iältään keskimäärin 52-vuotiaita (keskihajonta 6,5), vaihteluväli oli 41-64 vuotta. Osallistujista 58% (n=7) oli suorittanut yliopistotutkinnon ja 33% (n=4) ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Yhdellä osallistujalla ei ollut ylempää korkeakoulututkintoa ammattikorkeakoulututkinnon lisäksi. Osallistujilla oli keskimäärin 16 vuotta (keskihajonta 4,8) työkokemusta terveydenhuoltoalalta ennen esihenkilötyötä. Terveydenhuoltoalan työkokemuksen pituus vaihteli kymmenestä vuodesta 24 vuoteen. Esihenkilötyöstä työkokemusta oli keskimäärin noin 11 vuotta (keskihajonta 6,6). Työkokemus esihenkilötyöstä vaihteli kahdesta vuodesta 24 vuoteen.

5.2 Esihenkilöiden onnistumiskokemukset

Esihenkilöt kuvasivat onnistumisen kokemuksiaan monipuolisesti. Heidän vastaustensa pituus vaihteli pitkistä tarinanomaisista vastauksista lyhyisiin muutaman virkkeen kirjoituksiin. Kaikki osallistujat olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin ja puuttuvia tietoja ei ollut. Esihenkilöiden kokemukset onnistuneista henkilöstöjohtamisesta jakautuivat neljään yläluokkaan (kuvio 3): *työilmapiirin parantaminen, työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukeminen, esihenkilön oma johtamistyyli ja konkreettiset kehitystoimenpiteet.*



Kuvio 3. Hoitotyön esihenkilöiden onnistumisen kokemukset henkilöstöjohtamisessa.

5.2.1 Työilmapiirin parantaminen

Työilmapiirin parantaminen koettiin yhtenä onnistumisen osa-alueena. Esihenkilöt kokivat onnistuvansa edistämään avoimuutta, luottamusta ja tiimihenkeä sekä ratkaisseensa konflikteja, mikä osaltaan vahvisti työyhteisön hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa kannustamalla työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen. Työntekijät uskalsivat puhua huolistaan avoimesti, mikä vahvisti luottamusta ja lisäsi rehellistä kommunikaatiota. Selän takana puhuminen väheni, kun asioista keskusteltiin suoraan ja rakentavaan sävyyn ja myös tunteiden näyttämiseksi oli tilaa. Avoimuuden lisääminen teki työilmapiiristä turvallisemman ja vähensi työyhteisössä esiintyvää epävarmuutta ja huolta muun muassa tulevista säästötoimista.

"Olen onnistunut hyvin luomaan avointa ilmapiiriä ja tunnetta siitä, että minua on esihenkilönä helppo lähestyä." Osallistuja 11.

Esihenkilöt kokivat onnistuneensa pitämään työntekijöidensä puolia ja tukemaan heitä vaikeissa tilanteissa, mikä vahvisti luottamuksen rakentumista. Esihenkilöiden vastauksissa korostui helposti lähestyttävyyden ja myötätuntoisuuden, jotka osaltaan lisäsivät luottamusta ja vähensivät hierarkkisuuden tunnetta. Esihenkilön fyysinen läsnäolo työpaikan arjessa koettiin luottamusta rakentavaksi tekijäksi ja esihenkilöt saivat alaisilta kiitosta läsnäolosta. Kun työntekijät kokivat esihenkilön olevan aidosti heidän tukenaan, he olivat sitoutuneempia työhönsä ja työyhteisöönsä, jonka esihenkilöt näkivät suurena onnistumisena.

Tiimityön edistäminen koettiin myös tärkeäksi onnistumiseksi. Esihenkilöt pyrkivät vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja korostamaan ”me”-henkeä, jotta työntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöä. Yhteisten tavoitteiden kirkastamisen tunnistettiin lisäävän työn merkityksellisyyttä ja selkeyttävän työntekijöiden roolia osana laajempaa kokonaisuutta. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa vahvistamaan tiimihenkeä ja yhteisten tavoitteiden merkitystä, mikä paransi työyhteisön toimintaa ja saumatonta tiimityötä. Konfliktien ratkaiseminen koettiin haastavaksi, mutta antoisaksi. Onnistumiset näkyivät siinä, että esihenkilöt pystyivät käsittelemään ja ratkaisemaan työntekijöiden välisiä kiistoja rakentavalla tavalla. Konfliktien tehokas hallinta vahvisti myös koko työyhteisön hyvinvointia. Monissa vastauksissa korostui myös esihenkilöiden rooli työyhteisön jälleenrakentamisessa

esimerkiksi kriisien tai henkilöstöongelmien jälkeen. Esihenkilöt onnistuivat palauttamaan työyhteisön toimivuuden onnistuneiden rekrytointien ja perehdytyksen avulla.

”(--)) meillä oli useampia irtisanoutumisia ja väki oli väsyneitä ja uupuneita. Ahkerasti olen jälleen rakentanut ja rekrytoinut meille takaisin todella timanttisen hyvän porukan.” Osallistuja 7.

5.2.2 Työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukeminen

Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen oli tärkeä osa onnistumiskokemuksia. Työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukeminen piti sisällään oppimisen tukemisen, henkilökohtaisen tuen tarjoamisen ja työmotivaation vahvistamisen. Oppimisen tukeminen toteutui ensisijaisesti koulutusten järjestämisen kautta. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa varmistamaan, että työntekijöillä oli pääsy ajankohtaiseen ja laadukkaaseen koulutukseen ja että heidän osaamisensa vastasi työtehtävien vaatimuksia. Työntekijöiden oppimisen tukeminen ei rajoittunut pelkästään muodolliseen koulutukseen, vaan se sisälsi myös työssä oppimisen ja vertaismentoroinnin tukemista työntekijän tarpeiden mukaisesti.

Henkilökohtaisen tuen tarjoaminen oli keskeinen tekijä työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukemista. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa tukemalla työntekijöitä henkilökohtaisissa haasteissa ja auttamalla heitä ylittämään ammatillisia vaikeuksia. Tuen tarjoaminen voitiin nähdä sekä käytännön ohjauksena, että henkisenä tukena, joka auttoi työntekijöitä selviytymään haastavista tilanteista ja kehittämään itsevarmuuttaan työssä. Konkreettinen henkilökohtaisen tuen tarjoamisen keino oli esimerkiksi työntekijän ohjaaminen työterveyshuollon piiriin tai työnohjauksen järjestäminen. Työmotivaation vahvistaminen liittyi työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja työssä jaksamiseen. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa korostamaan työn merkityksellisyyttä, antamalla positiivista palautetta ja tunnustamalla työntekijöiden onnistumisia. Julkinen kehuminen ja työn arvostuksen osoittaminen lisäsivät työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä ja sitä kautta työmotivaatiota.

” (--)) joten ohjasin työntekijän työterveyteen, mistä hän sai apua. (--)) Muutamassa kuukaudessa hoitaja oli kuin uudesti syntynyt: potilaat ja työkaverit kehuivat häntä ja työpanos oli taas erinomainen” Osallistuja 8.

5.2.3 Esihenkilön oma johtamistyyli

Esihenkilön henkilökohtaiset toimintatavat ja johtamismallit olivat merkittävä osa onnistumisista. Esihenkilöt kokivat, että heidän johtamisensa vaikutti suoraan työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja laajemmin jopa koko organisaation toimivuuteen. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa siinä, että he olivat läsnä työyhteisön arjessa ja osallistuivat päivittäisiin työtehtäviin mahdollisuuksien mukaan. Tämän ansiosta heillä oli myös selkeä käsitys työstä ja sen kehittämistarpeista. Jos työtehtäviin osallistuminen ei ollut mahdollista, koettiin merkittäväksi myös muu läsnäolo, esimerkiksi kahvitauon pitäminen samassa huoneessa, vaikka se saattoi hieman hidastaa omaa työskentelyä.

”Siitä pidän aina kiinni, että käyn hoitajien kanssa samassa taukotilassa kahvilla, vaikka kiire olisi ja kahvia saisi lähempääkin. Pieni juttu, mutta tällä tavalla olen paremmin osa meidän porukkaa.” Osallistuja 3.

Esihenkilöiden onnistumiskokemuksiin liittyi myös tasapainoilu jämäkän päätöksenteon ja inhimillisyyden välillä. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa tekemään selkeitä linjauksia, mutta samalla huomioimalla yksilöllisiä tarpeita. Johdonmukainen ja oikeudenmukainen johtaminen lisäsi työyhteisön vakautta ja vähensi epävarmuutta. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen puolestaan teki johtamisesta inhimillisempää ja mahdollisti työntekijöiden joustavan tukemisen erilaisissa elämäntilanteissa. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen näyttäytyi muun muassa työtehtävien jakautumista ja vuosilomia mietittäessä. Toisaalta rajojen asettaminen nähtiin tärkeänä esihenkilön oman työhyvinvoinnin kannalta, eikä kaikkia asioita koettu järkeväksi hoitaa työntekijän puolesta.

”Joustan siinä missä pystyn, koska tämä palkitsee myöhemmin. Pidän kuitenkin kiinni omista rajoistani, ja siitä, etten voi aina vastata heti jokaiseen asiaan/työntekijän tarpeeseen. En tee puolesta, jos on asia, jota työntekijä voi hoitaa itse. (--) Kaikkia ei voi miellyttää, ja esihenkilön tehtävä on ajoittain hyvin epäkiitollista.” Osallistuja 2.

5.2.4 Konkreettiset kehitystoimenpiteet

Esihenkilöt kokivat onnistuneensa resurssien kohdentamisessa ja prosessien kehittämisessä, jotka olivat vastauksista tunnistettavissa konkreettisiksi kehitystoimenpiteiksi. Resurssien

kohdentamisen osalta esihenkilöt pystyivät tekemään henkilöstön siirtoja tarpeiden mukaisesti. Tämä tarkoitti sitä, että työntekijöiden sijoituksia jaettiin optimaalisesti, jotta ruuhkaisimpiin työtehtäviin varatattiin lisää työntekijöiden työpanosta sellaisista työtehtävistä, jotka voitiin lykätä myöhemmäksi tai jakaa rauhallisempaan työpisteeseen. Näin varmistettiin, että henkilöstöresurssit vastasivat paremmin kunkin työpisteen tarpeita. Työtehtävien uudelleenjärjestely mahdollisti paitsi tehokkaamman työskentelyn, myös paransi työntekijöiden kokemaa työnhallinnan tunnetta esihenkilöiden mukaan.

Resurssien kohdentamista oli myös moniammatillisen yhteistyön vahvistaminen, joka osaltaan vapautti hoitotyöntekijöiden työaikaa erityisesti heidän ydintehtävänsä hoitamiseen. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa häivyttämään ammattiryhmien välisiä kuiluja ja kannustamaan jouhevampaan yhteistyöhön. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi fysioterapeutin työpisteen siirtoa lähemmäs hoitotyöntekijöiden työtiloja, tiiviimpää yhteistyötä farmaseutin kanssa sekä yhteisiä palaverieita hoitohenkilökunnan sekä muiden ammattiryhmien edustajien kanssa. Osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen koettiin myös onnistumiseksi. Esihenkilöt kertoivat kartoittaneensa työntekijöiden erityisosaamista ja valjastaneensa osaamisalueet paremmin hyötykäyttöön. Esimerkiksi työntekijän perehtyneisyyttä kivunhoidossa saatiin paremmin hyödynnettyä, samoin kun toisen työntekijän kokemusta työttömien terveystarkastusten pitämisestä. Erityisosaamisalojen hyödyntäminen paransi tehokkuutta tietyissä työtehtävissä sekä kohensi työssä viihtymistä esihenkilöiden saaman palautteen perusteella.

”Keksin siirtää fyssareiden porukkaa ihan fyysisesti lähemmäs meidän hoitajia. Konsultaatiot ja yhteistyö on parantunut huimasti!” Osallistuja 7.

Prosessien parantamiseen liittyen työnkuvien selkeyttäminen koettiin onnistumiseksi. Vaikka työnkuvien selkeyttäminen koettiin työlääksi prosessiksi, lopulta tehty työ nähtiin tarpeellisenä panoksena tehokkuuden maksimoimista ajatellen. Tarkemmat työnkuvat vähensivät merkittävästi päällekkäisen työn tekemistä ja selvensivät työntekijöiden vastuita. Myös uusien hoitosuositusten implementoinnin sekä uusien toimintamallien luomisen koettiin tuovan merkittävää hyötyä työyhteisölle ja sitä kautta onnistumiskokemuksen esihenkilölle. Päivittäiset työtehtävät saatiin selkeämmiksi ja esimerkiksi konsultaatiot muuttuivat strukturoidummiksi uusien toimintamallien ansiosta. Digitaaliset ratkaisut mahdollistivat ajankäytön tehostamista ja vähensivät mekaanista kirjaustyötä. Niiden koettiin myös

sujuvoittavan esihenkilön hallinnollista työtä muun muassa työvuorojen ja lomien suunnittelun osalta.

5.3 Onnistumiskokemusta edistävät tekijät

Esihenkilöiden kokemusten perusteella henkilöstöjohtamisen onnistumista edistävät tekijät jakautuivat viiteen yläluokkaan (kuvio 4), jotka olivat *esihenkilön johtamisosaaminen*, *organisaation tuki*, *työyhteisön avoin vuorovaikutus*, *työhyvinvoinnin edistäminen* sekä *osaamisen johtaminen*.



Kuvio 4. Hoitotyön esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen onnistumista edistävät tekijät.

5.3.1 Esihenkilön johtamisosaaminen

Aineiston perusteella henkilöstöjohtamisen onnistuminen oli yhteydessä esihenkilön johtamisosaamiseen. Kokemusten perusteella onnistuminen edellyttää jatkuvaa kouluttautumista ja ammatillisen tiedon päivittämistä. Esihenkilöiden mukaan johtamiskoulutukset, kurssit ja itsensä kehittäminen ovat tärkeitä, sillä ne antavat varmuutta päätöksentekoon ja henkilöstöhallinnollisiin asioihin. Tiedon hankkiminen esimerkiksi työoikeudesta, työsuhdelainsäädännöstä ja työhyvinvoinnin johtamisesta vahvistaa esihenkilön kykyä kohdata erilaisia henkilöstöjohtamisen haasteita.

"Kesti liian pitkään ennen kuin sain tarvittavat työkalut esimiestehtävässä. En aina tiennyt, mistä hakea tietoa ja tukea tehtävään, jäi usein epävarma tunne, joka tietysti heijastui päätöksiin ja johtamiseen." Osallistuja 3.

Onnistumista edisti myös kyky reflektoida omaa johtamistyyliä ja mukauttaa sitä työyhteisön tarpeisiin. Esihenkilöiden mukaan oman toiminnan arviointi ja itsekritiikki ovat keskeisiä, jotta johtamisessa voi kehittyä. Kokemus opettaa, mutta myös tietoinen pyrkimys tunnistaa omat vahvuudet ja kehityskohteet auttaa rakentamaan parempaa henkilöstöjohtamista. Esihenkilö, joka ymmärtää oman johtamisensa vaikutukset työyhteisöön ja on valmis muokkaamaan toimintaansa tarpeen mukaan, luo pohjan kestäväälle ja onnistuneelle johtajuudelle.

Tunnetaitojen merkitys korostui esihenkilöiden vastauksissa. Esihenkilön myötätuntoinen suhtautuminen erityisesti hoitajien kohtaamisissa haastavissa tilanteissa koettiin tärkeäksi, jotta henkilöstöjohtamisessa voidaan onnistua. Esihenkilöiden mukaan työntekijät eivät kaipaa sääliä, mutta aidon empaattinen suhtautuminen nähtiin tärkeänä henkilöstöjohtamisen kannalta. Tärkeäksi koettiin myös työyhteisön tunnetilojen havainnointi. Tällä tarkoitettiin erityisesti sitä, että esihenkilö pystyi havaita, jos työyhteisössä oli meneillään jokin työilmapiiriin ongelma kuten esimerkiksi henkilöstön välinen riita. Näihin haasteisiin puuttuminen edellytti esihenkilöltä hyviä tunnetaitoja sekä kykyä havaita myös sanattomia viestejä työyhteisössä.

5.3.2 Organisaation tuki

Henkilöstöjohtamisen onnistumista tukivat selkeät ja johdonmukaiset johtamisen periaatteet, jotka luovat vakautta ja ennustettavuutta työyhteisöön. Esihenkilöt kokivat, että hyvin määritellyt johtamisen periaatteet helpottivat heidän työtään ja paransivat työilmapiiriä. Selkeät ja strukturoidut prosessit esimerkiksi perehdytykselle, työnjaolle, kehityskeskusteluille ja koulutuksille vähensivät epävarmuutta, laatuvariaatiota ja tukivat koko työyhteisön sujuvaa toimintaa. Kun toimintatavat olivat selkeitä ja läpinäkyviä, työntekijät tiesivät, mitä heiltä odotetaan, ja esihenkilö pystyi pitämään linjansa johdonmukaisina. Erityisesti korostui ajatus siitä, että johtamisen selkeys ei tarkoita jäykkää sääntöjen noudattamista, vaan kykyä rakentaa toimintakulttuuria yhdessä henkilöstön kanssa.

Esihenkilöt kokivat onnistuvansa paremmin, kun heillä oli mahdollisuus kehittää rakenteita yhdessä tiimin kanssa ja testata uusia toimintatapoja. Kokeilujen salliminen ja avoimuus arvioida niitä jälkikäteen lisäsivät sekä johtajan että henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

"Pitää itse olla selkeä visio ja uskaltaa ottaa asiat käsittelyyn ja kokeilla, mutta myös valmis kuunnella ja keskustella asioista. (--) Pitää olla valmis ottamaan askel taaksepäin, jos kokeilu ei tuota sitä parannusta, mitä haetaan." Osallistuja 2.

Ylemmän johdon sitoutumisen henkilöstöjohtamiseen koettiin mahdollistavat henkilöstöjohtamisen onnistumista. Kun esihenkilöt saivat selkeät odotukset myös omalle työlleen, oli heidän helpompi vastata vaatimuksiin ja realistisiin tavoitteisiin. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi tekijäksi myös saada tukea rooliinsa johtajana. Tärkeiksi tukikeinoiksi näyttäytyivät kollegiaalinen vertaistuki ja esihenkilöverkostot. Näiden kautta jaettiin kokemuksia, haettiin näkökulmia hankalien tilanteiden ratkaisuun ja koettiin, ettei tarvitse selviytyä yksin. Tämä sosiaalinen tuki antoi rohkeutta tarttua vaikeisiin asioihin ja vahvisti luottamusta omaan johtajuuteen. HR-puolen palvelut koettiin tärkeäksi tukikeinoksi etenkin haastavista tilanteista selviytymiseen. Toisaalta henkilöstöjohtamiseen ja etenkin sen kehittämiseen kaivattiin myös riittävästi resursseja käytännön tasolla. Käytännössä tämä tarkoitti helpotusta hallinnollisiin töihin, jos henkilöstöjohtamisen kanssa oli kiireellisempiä tehtäviä.

Oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen oli tärkeä edellytys onnistumiselle.

Työntekijät arvostivat esihenkilöä, joka kohtelee kaikkia samanarvoisesti ja jakaa työtehtäviä tasapuolisesti. Tasapuolisuus vähensi ristiriitoja ja lisäsi työyhteisön luottamusta esihenkilöön. Tasapuolisuus ei kuitenkaan tarkoittanut kaikille samoja ratkaisuja, vaan sitä, että yksilölliset tilanteet huomioitiin reilulla ja ennakoitavalla tavalla. Myös esihenkilöt itse kokivat onnistuvansa paremmin, kun pystyivät pitämään kiinni omista periaatteistaan ja toimimaan yhdenmukaisesti myös paineen alla.

5.3.3 Työyhteisön avoin vuorovaikutus

Onnistunut henkilöstöjohtaminen edellytti avointa ja selkeää viestintää sekä vuorovaikutteista työyhteisökulttuuria. Esihenkilöt kuvasivat, että hyvä vuorovaikutus ei rajoitu yksisuuntaiseen tiedottamiseen, vaan perustuu jatkuvaan, molemminpuoliseen keskusteluun, jossa myös työntekijöiden näkemykset ja kokemukset tulevat kuulluksi. Selkeä ja ymmärrettävä viestintä vähensi väärinymmärryksiä, työyhteisön epätietoisuutta ja epävarmuutta. Sen sijaan epäselvä tai välttelevä viestintä aiheutti hämmennystä ja loi tilaa oletuksille, mikä heikensi luottamusta esihenkilöön. Avoimuus ja rehellisyys, myös silloin kun asiat olivat vaikeita, nähtiin tärkeinä peruspilareina onnistuneelle henkilöstöjohtamiselle. Useat esihenkilöt toivat esiin, että avoimen ilmapiirin ylläpitäminen ennaltaehkäisi ristiriitoja ja vahvisti työntekijöiden halua osallistua kehittämiseen. Kun työntekijät kokivat, että heidän näkemyksillään oli merkitystä, syntyi myös valmiutta nostaa esiin epäkohtia ja osallistua ratkaisujen etsimiseen. Tämä vaikutti suoraan työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin.

"Totean melkein joka päivä, kuinka tärkeää esimiehen on nähdä ja näkyä. Keskustella ja viestiä selkeästi sekä kuunnella." Osallistuja 9.

Esihenkilön kuuntelemisen taito ja läsnäolo arjessa korostuivat osallistujien mukaan keskeiseksi onnistumista edistäväksi tekijäksi. Työntekijät arvostivat esihenkilöä, joka aidosti kuuntelee heitä ja huomioi heidän näkemyksensä. Kuuntelulla ei tarkoitettu vain ongelmien vastaanottamista, vaan myös aktiivista halua ymmärtää ja ratkoa työntekijöiden haasteita. Esihenkilöt korostivat myös, että läsnäolo työyhteisössä, esimerkiksi osallistuminen arjen työtehtäviin ja taukokuoneessa keskusteluihin vahvisti työntekijöiden luottamusta johtoon. Kun esihenkilö oli helposti lähestyttävä ja aidosti kiinnostunut työntekijöidensä tilanteesta, vuorovaikutus helpottui ja työyhteisöstä muodostui yhtenäisempi. Läsnäolo loi turvaa ja madalsi työntekijöiden kynnystä ottaa yhteyttä esihenkilöön. Se myös auttoi esihenkilöä havainnoimaan työyhteisön tilannetta reaaliaikaisesti, jolloin mahdollisiin ongelmiin pystyttiin puuttumaan ajoissa. Kun esihenkilö oli aidosti kiinnostunut henkilöstönsä tilanteesta ja läsnäolon kautta osoitti välittämistä, työyhteisön ilmapiiri kehittyi myönteiseen suuntaan. Tämä puolestaan loi perustan sitoutumiselle, yhteistyölle ja luottamukselle, jotka olivat keskeisiä henkilöstöjohtamisen onnistumisen edellytyksiä.

5.3.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi korostui aineistossa yhdeksi keskeiseksi henkilöstöjohtamisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Esihenkilöt kokivat, että työhyvinvoinnin aktiivinen seuranta ja tukeminen paransivat sekä työntekijöiden motivaatiota että koko työyhteisön ilmapiiriä. Heidän mukaansa onnistunut henkilöstöjohtaminen edellytti, että esihenkilö pystyi tunnistamaan uupumuksen merkkejä ja puuttumaan tilanteisiin ajoissa. Työterveyshuollon ja muiden tukipalveluiden hyödyntäminen sekä keskustelut työntekijöiden kanssa voivat auttaa ennaltaehkäisemään ongelmia ennen kuin ne kärjistyvät.

"Huolehdin työhyvinvoinnista kaikin keinoin, se on avain henkilöstön pysyvyyteen, kun resurssit ovat tiukilla." Osallistuja 11.

Työkuorman hallinta ja joustavat työjärjestelyt nähtiin tärkeinä työhyvinvointia tukevana käytäntöinä. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi, että työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioitiin esimerkiksi työvuorosunnittelussa, lomatoiveissa tai osa-aikajärjestelyissä. Tällainen joustavuus edellytti kuitenkin toimivia resursseja ja esihenkilöltä kykyä tasapainottaa yksilön ja työyhteisön tarpeita oikeudenmukaisesti. Useat esihenkilöt painottivat, että oikeudenmukainen resurssien jakaminen ei tarkoittanut tasapäistämistä, vaan harkintaa ja perusteltuja ratkaisuja, joilla voitiin turvata sekä työntekijän jaksaminen että toiminnan jatkuvuus.

Vastauksissa korostui myös esihenkilöiden oma jaksaminen. Onnistunut henkilöstöjohtaminen edellytti, että esihenkilöllä oli itsellään riittävästi voimavaroja, palautumismahdollisuuksia ja tukea. Työnkuvan laajuus, jatkuvat odotukset ja nopea tempo asettivat haasteita esihenkilön omalle hyvinvoinnille. Osa osallistujista toi esiin, että he huolehtivat henkilöstön hyvinvoinnista systemaattisesti, mutta unohtivat helposti oman kuormituksensa. Tällöin vertaistuki kollegoilta ja mahdolliset työnohjausresurssit koettiin tärkeiksi. Esihenkilön jaksamista tukivat selkeä työnkuva, realistiset tavoitteet ja kokemus siitä, että hänen tekemäänsä työtä arvostettiin. Kun esihenkilö koki saavansa tukea, palautetta ja tunnustusta omasta roolistaan, myös hänen kykynsä tukea henkilöstöä vahvistui. Näin ollen esihenkilön jaksaminen ei ollut vain yksilöllinen kysymys, vaan myös koko työyhteisön ja johtamisen rakenteiden näkökulmasta kriittinen osa henkilöstöjohtamisen onnistumista.

5.3.5 Osaamisen johtaminen

Henkilöstöjohtamisen onnistuminen ei rajoittunut pelkästään nykyisten tehtävien organisointiin hallintaan, vaan sisältää oleellisena osana myös työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja tulevaisuuden tarpeiden huomioimisen. Esihenkilöt korostivat, että mahdollisuus koulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen tuki sekä työntekijöiden motivaatiota että koko organisaation toimintaa. Kun työntekijät kokivat, että heidän osaamisensa on arvostettua ja että heillä on mahdollisuus oppia uutta, he olivat sitoutuneempia työpaikkaansa. Kehittymisen tukeminen ei tarkoittanut pelkästään osallistumista ulkopuolisiin koulutuksiin, vaan myös arkista oppimista, kuten osaamisen jakamista tiimissä, mentorointia ja uusien vastuualueiden tarjoamista kiinnostuneille työntekijöille.

"Palkitsevinta on nähdä 'oma kädenjälki' alaisissa. Koen, että he ovat nyt motivoituneempia kuin silloin, kun tulin taloon. Omat johtamistaidot ovat olleet avainasemassa." Osallistuja 4.

Osaamisen johtamisessa merkittävää oli myös urapolkujen ja kehittymismahdollisuuksien näkyväksi tekeminen. Esihenkilöt kokivat, että työntekijöiden motivaatio parani, kun he näkivät itselleen mahdollisuuksia edetä uralla tai syventää osaamistaan. Kehityskeskustelut ja mentorointi voivat tarjota konkreettisia keinoja työntekijöiden urapolun tueksi. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa henkilöstöjohtamisessa paremmin silloin, kun he pystyivät aktiivisesti tukemaan työntekijöiden ammatillista kasvua ja kehitystä.

Osaamisen johtaminen vaati suunnitelmallisuutta ja tietoa henkilöstön osaamistasosta. Sen sijaan että kehittämistoimia tehtäisiin vain reaktiivisesti, parhaat tulokset saavutettiin, kun osaamisen kehittämistä suunniteltiin systemaattisesti ja sitä seurattiin säännöllisesti. Tämä sisälsi myös perehdytyksen ja työnkierron kaltaiset käytännöt, joiden avulla voitiin tasata osaamisen jakautumista ja varmistaa yksikön toimivuus myös poikkeustilanteissa. Osaamisen johtaminen nähtiin vahvasti esihenkilön vastuulla olevaksi alueeksi, jossa hänen oma panoksensa, kiinnostuksensa ja aktiivisuutensa oli ratkaisevaa. Esihenkilöt kuvasivat, että kun he itse osoittivat arvostusta osaamista kohtaan ja sitoutuivat työntekijöiden kehittymisen tukemiseen, se heijastui koko työyhteisön asenteisiin ja työmotivaatioon. Näin osaamisen

johtaminen ei toiminut vain yksilön hyödyksi, vaan edisti koko organisaation oppivaa ja kehittyvää kulttuuria.

”Olen aktiivisesti kehityskeskusteluissa pyrkinyt tunnistamaan hoitajien intressejä ja alueita, joissa he kaipaavat lisäkoulutusta.” Osallistuja 3.

5.3.6 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Esihenkilöiden kokemusten mukaan onnistunut henkilöstöjohtaminen rakentui ennen kaikkea vuorovaikutuksesta, läsnäolosta ja suunnitelmallisuudesta. Keskeisimmiksi onnistumisen elementeiksi tunnistettiin työilmapiirin parantaminen, työntekijöiden ammatillisen kehityksen tukeminen, oma johtamistyyli sekä konkreettiset kehitystoimenpiteet. Näiden avulla esihenkilöt kokivat vahvistavansa työyhteisön toimivuutta, lisänneensä työn merkityksellisyyttä ja edistäneensä työntekijöiden sitoutumista sekä työssä jaksamista. Onnistumisen kokemukset liittyivät tiiviisti työn arjessa mukana olemiseen, työntekijöiden kuulemiseen ja aitoon kohtaamiseen.

Tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisen onnistumista tukevat erityisesti esihenkilön oma johtamisosaaminen, organisaation rakenteellinen ja henkinen tuki, avoin viestintä, työhyvinvoinnin edistäminen sekä suunnitelmallinen osaamisen johtaminen. Esihenkilöt kokivat saavansa parhaat tulokset silloin, kun he saivat toimia selkeiden rakenteiden ja johdonmukaisten toimintamallien puitteissa, mutta samalla pystyivät reagoimaan joustavasti yksilöllisiin tilanteisiin. Keskeistä oli myös kollegiaalinen vertaistuki ja mahdollisuus jatkuvaan ammatilliseen kehittämiseen. Esihenkilöiden onnistumiskokemukset henkilöstöjohtamisessa perustuvat kokonaisvaltaiseen, arvostavaan ja osallistavaan johtamistapaan. Esihenkilö, joka panostaa työyhteisön vuorovaikutukseen, henkilöstön kehittämiseen ja omien johtamistaitojensa jatkuvaan kehittämiseen, mahdollistaa työyhteisön hyvinvoinnin ja toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollossa toimivien hoitotyön esihenkilöiden positiivisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta sekä selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä hoitotyön esihenkilöiden positiivisten johtamiskokemusten syntyyn ja sitä kautta onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus osoitti, että hoitotyön esihenkilöt kokevat onnistuneensa henkilöstöjohtamisessa erityisesti silloin, kun he pystyvät tukemaan työntekijöiden hyvinvointia, vahvistamaan työyhteisön toimivuutta ja mahdollistamaan yksilöllistä osaamisen kehittymistä. Onnistumiskokemukset liittyivät konkreettisiin tilanteisiin, joissa esihenkilö koki vaikuttaneensa myönteisesti henkilöstön jaksamiseen, vuorovaikutukseen tai osaamisen hyödyntämiseen. Onnistumiskokemuksia edistivät erityisesti esihenkilön oma johtamisosaaminen, organisaation tuki, avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus, työhyvinvoinnin järjestelmällinen edistäminen sekä työntekijöiden osaamisen johtaminen. Nämä tekijät rakensivat perustan onnistuneelle henkilöstöjohtamiselle ja antoivat esihenkilöille kokemuksen työnsä merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista.

Hoitotyön esihenkilöiden onnistumiskokemuksista syntyy kuva johtajuudesta, joka ei rakentunut yksittäisistä suorituksista tai mitattavista tuloksista, vaan suhteista, vaikutuksista ja merkityksellisyydestä. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa silloin, kun he pystyivät tukemaan työntekijöitään tavalla, joka näkyi työssä viihtymisenä, kehittymisenä tai sujuvana yhteistyönä. Näin ollen onnistuminen henkilöstöjohtamisessa rakentui ennen kaikkea vuorovaikutuksen ja luottamuksen kautta, ei hierarkkisen vallankäytön tai kontrollin avulla. Tämä näkökulma vahvistaa aiempia havaintoja siitä, että hoitotyön johtamisessa korostuu transformatiivinen ja palvelulähtöinen johtajuus, jossa esihenkilö toimii mahdollistajana ja tukijana (Wong & Cummings 2007; Kvist ym. 2013; James ym. 2021).

Onnistumisen kokemukset eivät keskittyneet niinkään hallinnollisiin tehtäviin, vaan erityisesti esihenkilön kokemukseen vaikuttavuudesta, eli siitä, että omalla toiminnalla oli merkitystä jonkun toisen työhyvinvoinnille, ammatilliselle kehitykselle tai sitoutumiselle. Tämä tuo esiin inhimillisen ja eettisen ulottuvuuden, jota ei usein eksplisiittisesti käsitellä johtamiskirjallisuudessa, vaikka se on tärkeää erityisesti ihmislähtöisessä johtamisessa (Brousseau & Cara 2017). Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että johtajuus hoitotyössä on

pohjimmiltaan arvopohjaista toimintaa, joka liittyy välittämiseen, vastuullisuuteen ja toisten tukemiseen (McCormack & McCance 2017). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä käsitystä ja osoittavat, että esihenkilö kokee onnistuvansa juuri silloin, kun hän voi toteuttaa näitä arvoja käytännössä. Samalla onnistumiskokemukset kertovat myös esihenkilön johtajaidentiteetistä, eli siitä, millaisena hän näkee oman roolinsa. Vaikka esihenkilöt tunnistavat johtamisosaamisen ja rakenteellisen tuen merkityksen, useat onnistumiskokemukset liittyvät tilanteisiin, joissa esihenkilö kokee olleensa oikeassa paikassa oikeaan aikaan – kuulemassa, auttamassa tai mahdollistamassa. Tässä mielessä tutkimus tuo esiin johtajuuden kokemuksellisen ja merkityksellisen puolen, jota on aiemmin tutkittu erityisesti eettisen johtamisen ja reflektiivisen johtajuuden näkökulmista (Gallagher & Tschudin 2010).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että johtamisosaaminen – erityisesti viestintätaidot, päätöksentekokyky ja tunneäly – tukevat onnistunutta henkilöstöjohtamista (Wong & Cummings 2007; Cowden ym. 2011; James ym. 2021). Tässä tutkimuksessa nämä taidot näyttäytyivät kuitenkin enemmän edellytyksinä kuin suoraan onnistumisen mittareina. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa silloin, kun heidän kykynsä soveltaa johtamisosaamistaan mahdollisti työntekijöiden tukemisen, ristiriitojen ennaltaehkäisyn ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen. Tämä laajentaa ymmärrystä osaamisen roolista: tekninen pätevyys itsessään ei riittänyt, vaan merkitykselliseksi koettiin se, mitä osaamisella saatiin aikaan.

Organisaation tarjoama tuki ja selkeät rakenteet koettiin onnistumista mahdollistavina, mutta ei itsessään onnistumiskokemusten lähteinä. Tämä eroaa osittain aiemmasta kirjallisuudesta, jossa tukirakenteet on usein nähty ensisijaisena johtamistyötä suojaavana tekijänä (Bjerregård Madsen ym. 2020b). Tässä tutkimuksessa organisaation tuki näyttäytyi enemmänkin perustana, jonka varaan onnistumista voitiin rakentaa, ei niinkään aktiivisena onnistumisen kokemusten lähteenä. Tämä havainto antaa viitteitä siitä, että esihenkilön subjektiivinen kokemus ei rakennu vain organisatorisista olosuhteista, vaan ennen kaikkea toimijuuden ja vaikuttamisen tunteesta. Toisaalta tämä tutkimus vahvisti myös sen, että työyhteisön avoimuus, työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen johtaminen ovat olennaisia tekijöitä onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa (Kvist ym. 2013; Kieft ym. 2014; Karami ym. 2017). Uutta tutkimuksessa oli se, miten nämä elementit kytkeytyivät esihenkilön kokemukseen omasta onnistumisestaan. Kyse ei ollut vain organisatorisista tavoitteista, vaan myös emotionaalisesta palautteesta ja työn merkityksellisyyden kokemisesta.

Tulokset ovat monin osin linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Cowdenin (2011) ja Wongin & Cummingsin (2007) tutkimuksissa on korostettu luottamuksellisen johtamisen, läsnäolon ja vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa. Myös Bjerregård Madsenin ym. (2020a) mukaan johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat resurssien hallinta, työn sujuvuuden tukeminen ja ennakoiva reagointi henkilöstön tarpeisiin. Osaltaan tutkimustulokset täydentävät aikaisempaa tutkimustietoa painottamalla esihenkilön subjektiivista kokemusta onnistumisesta, jota on käsitelty hoitotieteessä vielä melko vähän. Uudempana ja ajankohtaisena teemana tutkimus korostaa myös digitaalisuuden vaikutuksia: erilaisten digitaalisten ratkaisujen, kuten sähköisten työvuorosuunnittelujärjestelmien, koettiin tukevan hallinnollista työtä ja sujuvoittavan arkea. Teknologian hyödyntäminen vapautti esihenkilöiden aikaa teknisistä töistä enemmän vuorovaikutukseen. Tämä linkittyy laajempaan keskusteluun hoitotyön johtamisen modernisoitumisesta ja teknologian hyödyntämisestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023).

Laajemmassa kontekstissa tutkimuksen tuloksilla on merkitystä erityisesti johtamisen kehittämisessä. Tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisen onnistuminen ei ole sattumanvaraista, vaan perustuu useihin systemaattisiin tekijöihin, joita voidaan tukea koulutuksella, resursoinnilla ja rakenteilla. Strategisen johtamisen ja päätöksenteon tasolla tutkimuksen havainnot tukevat rakenteellisten tukikeinojen, kuten mentoroinnin, digitaalisuuden hyödyntämisen ja riittävien johtamiskoulutusten kehittämistä. Tulokset tarjoavat myös ajankohtaisen näkökulman henkilöstöjohtamisen arviointiin: esihenkilöiden kokemuksia ei tule tarkastella vain suoriutumisen mittarein, vaan myös työn merkityksellisyyden ja onnistumisen tunteiden kautta. Tämä voi avata uusia näkökulmia henkilöstön sitoutumisen, motivaation ja johtajuuden kestävyuden tarkasteluun myös muilla sektoreilla.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön (TENK 2023) periaatteita noudattaen. Tutkimuksen aihe oli perusteltu ja vastasi aikaisempaan tiedon aukkoon hoitotyön esihenkilöiden johtamiskokemusten myönteisestä puolesta. Tutkimuksen suunnittelu

toteutettiin huolellisesti ja tutkimusasetelma muotoiltiin vastaamaan hoitotyön esihenkilöiden johtamiskokemuksiin liittyvään tiedonaukkoon painottuen erityisesti onnistumisen kokemuksiin, joita on aiemmassa tutkimuksessa käsitelty niukasti ja pääosin ongelmalähtöisesti. Esihenkilöiden onnistumiskokemusten ymmärtäminen tukee positiivisen johtamiskulttuurin vahvistumisia ja henkilöstön hyvinvointia (Merrill 2015). Tutkimus tuo esiin henkilöstöjohtamisen myönteisiä ulottuvuuksia, joilla on merkitystä sekä työyhteisön hyvinvoinnin että hoitotyön johtamisen kehittämisen kannalta. Aihe edistää myönteisen johtamiskulttuurin ymmärtämistä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa, jossa esihenkilötyön laatu vaikuttaa suoraan työntekijöiden jaksamiseen ja potilasturvallisuuteen (Alanazi ym. 2022).

Vaikka tutkimukselle ei ollut tarpeen hakea eettisen ennakoarvioinnin lausuntoa, tutkimuksen suunnittelu tehtiin huolellisesti ja vastuullisesti tutkimuseettisten ohjeistusten mukaisesti (TENK 2023; ALLEA 2023). Tutkittavat olivat työssäkäyviä aikuisia, eivätkä he kuuluneet haavoittuvassa asemassa oleviin väestöryhmiin. Tutkimuksen aihe ei sisältänyt arkaluonteisia tai eettisesti erityisen herkkiä teemoja. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tietoon perustuvaan suostumukseen. Ennen sähköiseen kyselyyn vastaamista tutkittaville toimitettiin tutkimustiedote ja tietosuojaseloste, joista ilmeni tutkimuksen tavoite, tutkijan ja ohjaajan yhteystiedot sekä osallistumiseen liittyvät oikeudet. Tutkittavat päättivät itse osallistumisestaan ja heillä oli oikeus keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman perusteluja (Leino-Kilpi 2008).

Tutkimuksen toteuttamiselle haettiin tutkimuslupa (lupanumero 3814/13.01.00/2024) yhdeltä hyvinvointialueelta organisaation määrittämän prosessin mukaisesti. Tutkimuksessa ei kerätty suoria tunnistetietoja tai arkaluonteisia henkilötietoja. Vastaukset pseudonymisoitiin siten, ettei yksittäistä osallistujaa voi tunnistaa tuloksista. Osallistujille annettiin koodit (esim. osallistuja 1, osallistuja 2), ja taustatiedot (esimerkiksi työkokemus) raportoitiin vain siinä määrin kuin se oli tulosten siirrettävyyden näkökulmasta tarpeellista (Malterud 2001). Luottamuksellisuuden ja tutkittavien yksityisyyden varmistamiseksi tutkimusaineistoa käsiteltiin tietosuoja-asetuksen (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050) mukaisesti ja se säilytettiin Turun yliopiston salasanasuojatussa Seafire-palvelussa. Kaikessa aineiston käsittelyssä noudatettiin huolellisuutta. Aineiston koodaaminen toteutettiin Word-ohjelmassa, mutta yksittäisiä vastauksia ja koodeja ei enää siinä vaiheessa pystytty yhdistämään mihinkään kerättyihin taustatietoihin. Tutkimustulokset raportoitiin avoimesti ja yksityiskohtia

salaamatta, mikä tukee tutkimuksen toistettavuutta ja läpinäkyvyyttä (TENK 2023).
Tutkimuksessa on huomioitu aiempi tutkimustieto, johon viitataan asianmukaisesti osana teoreettista viitekehystä ja tulosten tulkintaa (ALLEA 2023; TENK 2023). Kaikki kerätty tutkimusaineisto hävitetään tietoturvallisesti pro gradu - tutkielman raportoinnin jälkeen. (Holloway & Galvin 2016; TENK 2023.)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin Lincolnin & Cuban (1985) laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerien pohjalta. Luotettavuutta tarkastellaan *uskottavuuden (credibility)*, *siirrettävyyden (transferability)*, *luotettavuuden (dependability)* ja *vahvistettavuuden (confirmability)* näkökulmista (Lincoln & Cuba 1985).

Tutkimuksen *uskottavuus (credibility)* viittaa laadullisen tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen eli siihen, kuinka vakuuttavasti tutkimustulokset heijastavat tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä. Uskottavuutta voidaan vahvistaa muun muassa triangulaatiolla ja yksityiskohtaisella aineiston kuvauksella. (Lincoln & Cuba 1985.) Tutkija perehtyi aineistoon syvällisesti ja muodosti analyysikategorioita useiden lukukertojen ja systemaattisen koodauksen avulla. Avoimet kysymykset mahdollistivat osallistujien oman äänen esiin tulemisen ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, mikä tuki autenttisen aineiston muodostumista. (Elo & Kyngäs 2008.) Vaikka tutkimuksessa ei käytetty osallistujien jäsenvarmennusta (*member checking*), eli mahdollisuutta kommentoida omia vastauksiaan tai tutkijan tulkintoja, aineiston syvällinen käsittely ja monivaiheinen analyysi lisäävät sen uskottavuutta. (Birt ym. 2016.) Tutkimuksessa käytettyä kyselylomaketta ei esitettävä, mikä voidaan nähdä menetelmällisenä rajoitteena. Esitetaus olisi voinut vahvistaa kysymysten selkeyttä ja varmistaa, että ne tuottavat tutkittavan ilmiön kannalta relevanttia aineistoa. Esitetaus on tunnistettu tärkeäksi vaiheeksi laadullisissa kyselytutkimuksissa, sillä se mahdollistaa sekä sisällöllisten että teknisten epäselvyyksien havaitsemisen ennen varsinaista aineistonkeruuta (Kallio ym. 2016). Aineisto oli kuitenkin monipuolinen ja kattava ja se tuotti vastauksia, jotka olivat sisällöllisesti rikkaita ja toistuvasti samansuuntaisia, mikä tukee tulosten uskottavuutta.

Siirrettävyydellä (transferability) tarkoitetaan tutkimustulosten sovellettavuutta samankaltaisiin konteksteihin ja tilanteisiin. Kyse ei ole yleistettävyydestä tilastollisessa mielessä, vaan siitä, onko lukijalla riittävästi tietoa tutkimuskontekstista ja aineistosta

arvioidakseen, voisivatko tulokset olla relevantteja myös muissa vastaavissa ympäristöissä. Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä vahvistettiin kuvaamalla yksityiskohtaisesti ja huolellisesti tutkimuskontekstia, osallistujia ja menetelmiä. (Lincoln & Cuba 1985.) Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei pidetä yleistettävän tiedon tuottamista, vaan kuvailevan tiedon saamista tutkitusta ilmiöstä ja täten myös otokoot ovat yleensä huomattavasti pienempiä, kuin määrällisissä tutkimuksissa. (McKenna 1997.) Tämän tutkimuksen otos jäi laadulliselle kyselytutkimuksellekin verrattain pieneksi (n=12). Pieneen otokokoon on voinut vaikuttaa kyselytutkimukseen vastaamisen työläys (Tökkäri 2018). Aineiston analyysissä havaittiin saturaatiota, eli uusia teemoja ei enää noussut esiin aineiston loppupäässä. Tämä viittaa siihen, että aineisto oli tutkimustarkoitukseen nähden sisällöllisesti riittävä ja analyysin näkökulmasta kylläinen (Twycross & Shields 2005; Graneheim ym. 2017). Lisäksi tulosten taustalla olevat teemat, kuten työhyvinvointi, palautteen merkitys ja työn hallittavuuden kokemus, ovat yleisiä ilmiöitä hoitotyön johtamisessa, mikä lisää tulosten potentiaalista siirrettävyyttä. Koska tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella ilman mahdollisuutta syventäviin haastatteluihin, tulosten kontekstuaalinen syvyys on usein rajatumpi kuin esimerkiksi haastattelututkimuksissa, sillä tutkijalla ole mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä tai reagoita osallistujan näkemyksiin syventävästi. (Braun ym. 2021.) Toisaalta kysely tarjosi osallistujille tilaisuuden vastata laajasti omista lähtökohdistaan ilman, että tutkijan rooli tahattomasti vaikutti vastauksiin.

Tutkimuksen *luotettavuus* (*debendability*) kattaa tutkimusprosessin johdonmukaisuuden ja toistettavuuden. Luotettavuutta vahvistettiin dokumentoimalla tutkimuksen vaiheet tarkasti ja varmistamalla, että analyysiprosessi on systemaattinen ja läpinäkyvä. (Lincoln & Cuba 1985.) Analyysissa on edetty johdonmukaisesti: alkuperäiset ilmaisut on koodattu, ryhmitelty alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin sekä pääteemoiksi. Tätä vaiheittaista etenemistä on havainnollistettu tekstissä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Graneheim ym. 2017.) Analyysivaiheessa kirjoitetut reflektiiviset muistiinpanot ovat myös mahdollistaneet tutkijan mahdollisten ennakkokäsitysten arviointia ja siten niiden vaikutuksen vähentämistä analyysiin. (Lincoln & Cuba 1985.) Kyselylomakkeen esitestaamisen puute voi osaltaan heikentää uskottavuuden lisäksi myös tutkimuksen luotettavuutta. Esitestaaminen olisi varmistanut, että kyselylomakkeen kysymykset ymmärretään tarkoituksenmukaisesti, vastaavat tutkimukset tavoitteita, eivätkä johdattele kyselyyn osallistujia. Esitestauksen puuttuminen on menetelmällinen puute, mutta sen tunnistaminen ja kriittinen arviointi

tutkimusraportissa on itsessään merkki tutkimuksen luotettavasta ja reflektiivisestä toteutuksesta (Twycross & Shields 2005).

Vahvistettavuus (confirmability) tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole tutkijan ennakkoluulojen tai henkilökohtaisten arvojen värittämiä. Se vastaa määrällisen tutkimuksen objektiivisuutta. Tutkijan tulee osoittaa, että tulokset ilmenevät aineistosta, eivätkä omista oletuksista. (Lincoln & Cuba 1985.) Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta on tuettu aineistolähtöisellä analyysillä sekä tutkijan itsereflektiolla ja analyysivaiheessa kirjoitetuilla muistioilla, jotka auttoivat tutkijaa tarkastelemaan omaa rooliaan ja mahdollisia tulkintavaikutuksiaan (Lincoln & Cuba 1985, Holloway & Galvin 2016). Tutkimuksessa on esitetty suoria lainauksia osallistujilta, mikä konkretisoi analyysia ja auttaa lukijaa arvioimaan, kuinka hyvin tulokset heijastavat osallistujien kertomuksia (Graneheim ym. 2017.) Lisäksi tutkimusprosessin huolellinen dokumentointi sekä tutkittavien anonymiteetin turvaaminen tukevat osaltaan vahvistettavuutta ja tutkimuksen eettisyyttä (Lincoln & Guba 1985).

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tuottaa uutta ja syventävää tietoa perusterveydenhuollon hoitotyön esihenkilöiden kokemista onnistumisista henkilöstöjohtamisessa. Tulosten mukaan hoitotyön esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen onnistumisen kokemus rakentuu useiden samanaikaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Se ei ole yksittäinen suoritus tai mitattava tulos, vaan syntyy arjen kohtaamisissa, vuorovaikutuksessa ja siinä, että esihenkilö kokee voivansa vaikuttaa myönteisesti työyhteisönsä hyvinvointiin, kehitykseen ja yhteistyöhön.

Henkilöstöjohtamisen onnistuminen edellyttää sekä organisatorisia että yksilöllisiä edellytyksiä. Esihenkilön johtamisosaaminen toimii perustana, mutta merkityksellisyyden ja onnistumisen kokemukset syntyvät erityisesti silloin, kun esihenkilö voi kohdata työntekijät aidosti ja vastata heidän tarpeisiinsa. Tämä tuo esiin henkilöstöjohtamisen inhimillisen ja eettisen ulottuvuuden, jonka huomioiminen on olennaista, kun tavoitellaan vaikuttavaa ja kestävää johtajuutta sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Onnistunut henkilöstöjohtaminen ei tapahdu erillään organisaation rakenteista tai kulttuurista.

Esihenkilön kokemukset rakentuvat pitkälti sen mukaan, miten hänen johtamistyötään tuetaan rakenteellisesti, esimerkiksi koulutuksen, mentoroinnin, HR-prosessien ja digitaalisuuden avulla. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota paitsi yksittäisten esihenkilöiden osaamiseen, myös organisaation kykyyn luoda edellytyksiä johtamisen onnistumiselle. Merkittävänä havaintona voidaan pitää myös sitä, että esihenkilöiden onnistumiskokemuksia ei ole aiemmin juurikaan tutkittu, vaan painopiste on ollut enemmän kuormitustekijöissä ja jaksamisen haasteissa. Tämä tutkimus osoittaa, että onnistumisen kokemusten esiin tuominen voi tuottaa arvokasta tietoa johtamistyön laadun, työhyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden tukemiseksi.

Tulosten perusteella esitetään seuraavat jatkotutkimusehdotukset:

- *Hoitotyön esihenkilöiden onnistumisen kokemusten yhteys esihenkilön työhyvinvointiin, motivaatioon ja pysyvyyteen työtehtävässään.* Tätä voi tarkastella poikkileikkausasetelmalla, jossa kyselylomakkeella kerätään tietoa esihenkilön itse raportoimista onnistumisen kokemuksista ja työhyvinvoinnin tekijöistä.
- *Onnistumiskokemusten laadullinen vertailu eri organisaatiotasoilla.* Laadullinen tutkimusasetelma, kuten puolistrukturoitu teemahaastattelu, tarjoaa mahdollisuuden vertailla, millaisia onnistumiskokemuksia eri organisaatiotasoilla toimivat esihenkilöt kuvaavat ja mitkä tekijät vaikuttavat kokemusten muodostumiseen.
- *Digitaalisten työvälineiden ja erityisesti tekoälyn hyödyntämistä henkilöstöjohtamisessa.* Kyselytutkimuksella digitaalisten työkalujen käytöstä ja koetusta hyödystä henkilöstöjohtamisessa voidaan syventää ymmärrystä tekoälyn mahdollisuuksista ja haasteista esihenkilötyössä.
- *Menetelmien kehittäminen onnistumiskokemusten tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.* Kehittämistutkimuksen avulla yhdessä hoitotyön esihenkilöiden kanssa voidaan kehittää, pilotoida ja arvioida menetelmiä onnistumiskokemusten tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi.

Lähteet

- Akerjordet, K., Jacob, E., & Severinsson, E. (2018). Nurses' experiences of leader–follower relationships: A qualitative meta-synthesis. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 621–632. <https://doi.org/10.1111/jonm.12600>
- Alanazi, N. H., Alshamlani, Y., & Baker, O. G. (2023). The association between nurse managers' transformational leadership and quality of patient care: A systematic review. *International Nursing Review*, 70(2), 175–184. <https://doi.org/10.1111/inr.12819>
- Alghazali, A., & Alkhaqani, A. (2024). Global nursing shortage: Future challenges. *Journal of Public Health and Community Medicine*. <https://doi.org/10.5455/jphcm.20240609075640>
- ALLEA. (2023). The European Code of Conduct for Research Integrity – Revised Edition 2023. <https://doi.org/10.26356/ECOC>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books.
- Birken, S. A., Keister, T., Harkins, K. W., & DiMartino, L. (2023). Understanding nurse manager competencies: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 556–565.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Bjerregård Madsen J., Kaila A., Vehviläinen-Julkunen K. & Miettinen M. (2020a) Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. *Hoitotiede*, 32(2), 75-85.

- Bjerregård Madsen, J., Götze, M., & Hølge-Hazelton, B. (2020b). Nurse leaders' work stress and their strategies for stress management: A mixed-methods study. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 804–812. <https://doi.org/10.1111/jonm.12990>
- Bjerregård Madsen, J., Kaila, A., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. (2016). Time allocation and temporal focus in nursing management: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 24(8), 983–993. <https://doi.org/10.1111/jonm.12411>
- Boitshwarelo, T. (2024). Workplace stressors and their impact on the nurse managers' role. *International Journal of Health Sciences*. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v8n3.15248>
- Boitshwarelo, T., Koen, M., & Rakhudu, M. (2020). Strengths employed by resilient nurse managers in dealing with workplace stressors in public hospitals. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100252. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100252>
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6), 641–654. <https://doi.org/10.1177/16094069211047864>
- Brousseau, S., & Cara, C. M. (2017). A humanistic caring quality of work life model in nursing administration based on Watson's philosophy. *International Journal for Human Caring*, 21(1), 2–11. <https://doi.org/10.20467/1091-5710.21.1.2>
- Cowden, T. L., Cummings, G. G., & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 461–477. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01209.x>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Ernawaty, E., Nurmalasari, L., & Wahyuni, S. (2023). *Concept analysis of human resource management (HRM) for hospital nurses*. *Azerbaijan Medical Journal*.
<https://www.azerbaijanmedicaljournal.net/volume/AMJ/63/09/concept-analysis-of-human-resource-management-hrm-for-hospital-nurses-6566d1dd8feaf.pdf>
- Frechette, J., Bitzas, V., Aubry, M., Kilpatrick, K., & Lavoie-Tremblay, M. (2020). Capturing lived experience: Methodological considerations for interpretive phenomenological inquiry. *International Journal of Qualitative Methods*, *19*, 1–11.
<https://doi.org/10.1177/1609406920907254>
- Graneheim, U., Lindgre, B., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, *56*, 29–34.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Hewison, A., Gale, N., & Yeats, R. (2020). Leadership development in health and social care: a collaborative research approach. *Journal of Health Organization and Management*, *34*(3), 319–334. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2019-0176>
- Holloway, I., & Galvin, K. (2016). *Qualitative research in nursing and healthcare* (4th ed., 87–105, 151). Wiley-Blackwell.
- Hudgins, T. A. (2016). Resilience, job satisfaction and turnover intentions among nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, *24*(1), E62–E69.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12289>
- James, A. H., Bennett, C. L., & Blanchard, D. (2021). Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*, *29*(5), 1224–1232.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13273>
- Jäppinen, K., Roos, M., Slater, P., & Suominen, T. (2021). Connection between nurse managers' stress from workload and overall job stress, job satisfaction and practice

- environment in central hospitals: A cross-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research*, 42(2), 109–116. <https://doi.org/10.1177/20571585211018607>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Nurse Education Today*, 34(5), 295–300. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.10.001>
- Kangasniemi, M., Viitalähde, K., & Korhonen, A. (2020). Ethics in leadership: Finnish nurse leaders' perceptions. *Nursing Ethics*, 27(3), 742–753. <https://doi.org/10.1177/0969733019871682>
- Kantanen, K. (2017). *Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisaaminen ja sen muutos*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Organizational and professional empowerment in hospital nursing: Effects on job satisfaction. *PLOS ONE*, 12(11), e0187863. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Kieft, R. A., de Brouwer, B. B. J. M., Francke, A. L., & Delnoij, D. M. J. (2014). How nurses and their work environment affect patient experiences of the quality of care: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-249>
- Kvist, T., Mäntynen, R., Partanen, P., & Turunen, H. (2013). Nurses' work environment and nursing outcomes: A survey study among Finnish university hospital nurses. *International Journal of Nursing Practice*, 19(1), 43–52. <https://doi.org/10.1111/ijn.12020>
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Leocadio, M. C., Van Bogaert, P., & Cummings, G. G. (2017). Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7–8), 1346–1359. <https://doi.org/10.1111/jocn.14165>

- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2014). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, *51*(1), 123–133. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.07.003>
- Leino-Kilpi, H. (2008). Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi H. & Välimäki M. *Etiikka hoitotyössä*. WSOY, Helsinki.
- Lincoln, Y. S., & Guba E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Luo, D., Song, Y., Cai, X., Li, R., Bai, Y., Chen, B.-Y., & Liu, Y. (2022). Nurse managers' burnout and organizational support: The serial mediating role of leadership and resilience. *Journal of Nursing Management*, *30*(8), 3984–3993. <https://doi.org/10.1111/jonm.13852>
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, *358*(9280), 483–488. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)05627-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)05627-6)
- Matsumoto, A. (2019). Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations. *Management Science Letters*, *9*(2), 243-252.
- McCarthy, J., & Gastmans, C. (2015). Moral distress: A review of the argument-based nursing ethics literature. *Nursing Ethics*, *22*(1), 131–152. <https://doi.org/10.1177/0969733014557139>
- McCormack, B., & McCance, T. (2017). *Person-centred practice in nursing and health care: Theory and practice* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- McKenna, H. P. (1997). Theory and research: A linkage to benefit practice. *International Journal of Nursing Studies*, *34*(6), 431–437. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(97\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(97)00036-5)

- McSherry, R., Pearce, P., Grimwood, K., & McSherry, W. (2012). The pivotal role of nurse managers, leaders and educators in enabling excellence in nursing care. *Journal of Nursing Management*, 20(1), 7–19. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01349.x>
- Membrive-Jiménez, M. J., Pradas-Hernández, L., Suleiman-Martos, N., Vargas-Román, K., Cañadas-De la Fuente, G. A., Gomez-Urquiza, J. L., & De la Fuente-Solana, E. I. (2020). Burnout in Nursing Managers: A Systematic Review and Meta-Analysis of Related Factors, Levels and Prevalence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3983. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113983>
- Melnyk, B. M., Fineout-Overholt, E., Gallagher-Ford, L., & Kaplan, L. (2010). The state of evidence-based practice in US nurses: Critical implications for nurse leaders and educators. *Journal of Nursing Administration*, 42(9), 410–417. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182664e0a>
- Merrill, K. C. (2015). Leadership style and patient safety: implications for nurse managers. *The Journal of Nursing Administration*, 45(6), 319–324. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000207>
- Patton, C. M. (2020). Phenomenology for the holistic nurse researcher: Underpinnings of descriptive and interpretive traditions. *Journal of Holistic Nursing*, 38(4), 570–582. <https://doi.org/10.1177/0898010119882155>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2017). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice* (10th ed.). Wolters Kluwer. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2015.01.005>
- Rosa-Besa, R. D., Rivera, R. Y. M., & Lacalle, E. N. (2022). Work stress and resiliency in nurse leaders. *Journal of Nursing Administration*, 52(10S), S21–S25. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001185>
- Salmela, S., Eriksson, K., & Fagerström, L. (2016). Leading change: A three-level approach for nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E25–E31. <https://doi.org/10.1111/jonm.12298>

- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334–340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(3), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Sharma, P., & Dhar, R. L. (2021). Ethical leadership and nurse satisfaction: The mediating effect of trust and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1234–1242. <https://doi.org/10.1111/jonm.13276>
- Stoyanov, I. (2014). The role, selection and preparation of the supervisor in the management of the organization. *Annals of the University of Craiova - Economic Sciences Series*, 7.
- Tehy. (2023). *Esihenkilön koulutusvaatimukset*. <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-aikana/esihenkilotyoesihenkilonkoulutusvaatimukset>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Terkamo-Moisio, A., & Häggman-Laitila, A. (2019). *Hoitotyön vetovoima ja pitovoima – ratkaisuja osaajapulaan* (STM:n raportteja ja muistioita 2019:5). Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Tietosuojalaki 5.12.2018/1050. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

- Tuomikoski, A-M., Parisod, H., Kotila, J., Palomaa, M., Suutarla, A., & Holopainen, A. (2023). FinAME-asiantuntijuusmalli™ näyttöön perustuvan hoitotyön tukirakenteena. *Tutkiva Hoitotyö* 21(1), 20–28.
- Twycross, A., & Shields, L. (2005). Validity and reliability—What’s it all about? Part 3: Issues relating to qualitative studies. *Paediatric Nursing*, 17(1), 36.
<https://doi.org/10.7748/PAED2005.02.17.1.36.C965>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). *AmmatINVALINTA ja koulutus*. Tietoa aloista, ammateista ja koulutuksesta. ISCO Ammattiluokitusten hakusovellus. Ylihoitaja.
http://www.ammattinetti.fi/ammattiluokitusiscosearch/detailView/2197_isco_22210.
- Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa J. Toikkanen & I.A. Virtanen (toim.). Kokemuksen tutkimus VI, Kokemuksen käsite ja käyttö. University Press, 64–81
- Van Bogaert, P., Peremans, L., Van Heusden, D., Verspuy, M., Kureckova, V., Van de Cruys, Z., & Franck, E. (2014). Predictors of burnout, work engagement and nurse-reported job outcomes and quality of care: A mixed method study. *BMC Nursing*, 13(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1186/1472-6955-13-1>
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses’ burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 2011.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- Warshawsky, N., & Cramer, E. (2019). Describing Nurse Manager Role Preparation and Competency: Findings From a National Study. *The Journal of Nursing Administration*, 49(5), 249–255. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000746>
- Warshawsky, N., & Havens, D. S. (2014). Nurse manager job satisfaction and intent to leave. *Nursing Economic*, 32(1), 32–39.

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, *15*(5), 508–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>

Zamanzadeh, V., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Majdinasab, N. (2023). Factors promoting nurse managers' resilience: A qualitative study. *BMC Nursing*, *22*, 14. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01098-0>

Zhang, R., Wang, T., Xing, Y., Sun, X., Feng, Q., Wu, F., Wang, W., & Cai, W. (2025). Difficulties and needs of new nurse managers during role transition: A perspective from role theory. *International Nursing Review*, *72*(1), e70011. <https://doi.org/10.1111/inr.70011>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kysely onnistuneesta henkilöstöjohtamiskokemuksesta

Kyselylomake koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä sinua pyydetään vastaamaan muutamaan taustatietokysymykseen. Toisessa osassa sinua pyydetään pohtimaan ja kuvailemaan toimintaasi hoitotyön esihenkilönä. Vastaa valitsemalla vastaustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Taustatiedot

1. Ikä
2. Koulutustausta (valitse kaikki sopivat)
 - a. ammattikoulu
 - b. ammattikorkeakoulu tai opisto
 - c. ylempi ammattikorkeakoulu
 - d. yliopisto
3. Työkokemus terveydenhuollosta ennen esihenkilötyötä
4. Työkokemus esihenkilötehtävissä toimimisesta

2. Avoimet kysymykset

Seuraavaksi sinua pyydetään pohtimaan toimintaasi hoitotyön esihenkilönä ja kuvaamaan kokemuksiasi henkilöstöjohtamisesta. Sinulle esitetään neljä kysymystä, joihin vastataan kirjoittamalla vastaus sanallisesti sille varattuun tilaan. Pyri vastauksissasi lausemuotoiseen tarinalliseen ilmaisuun ja kuvaa asioita mahdollisimman monipuolisesti.

Henkilöstöjohtamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan mm. henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista, osaamisen kehittämistä, rekrytointia, perehdytystä, viestintää ja konfliktien hallintaa.

1. Kuvaile sanallisesti jokin kokemasi onnistunut henkilöstöjohtamiskokemus hoitotyössä esihenkilöurasi ajalta. Tuo vastauksessasi esiin seuraavat asiat: *Millainen alkuasetelma oli ja miten tilanne eteni? Mistä onnistumisen kokemus koostui? Mitkä tekijät johtivat onnistumiseen tai edesauttoivat sitä?*
2. Kuvaile, mikä on ollut urasi palkitsevin hetki hoitotyön esihenkilönä? *Miksi hetki tuntui palkitsevalta? Mitkä tekijät edesauttoivat sitä?*

3. Jos voisit antaa neuvon uudelle hoitotyön esihenkilölle henkilöstöjohtamisesta, mikä se olisi? *Mitä itse olisit toivonut tietäväsi aloittaessasi esihenkilönä? Voit mainita useamman.*
4. Mitä muuta haluaisit kertoa esihenkilönä toimimisesta tai henkilöstöjohtamisesta hoitotyössä.

Liite 2. Tutkimustiedote

3814/13.01.00/2024

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Onnistunut henkilöstöjohtaminen – narratiivinen tutkimus hoitotyön esihenkilöiden kokemuksista

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan hoitotyön esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen onnistumiskokemuksista. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata perusterveydenhuollossa toimivien hoitotyön esihenkilöiden positiivisia kokemuksia henkilöstöjohtamisesta. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä hoitotyön esihenkilöiden positiivisten johtamiskokemusten syntyyn ja sitä kautta onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista.

Sinua pyydetään osallistumaan tähän tutkimukseen, koska työskentelet terveysasemalla hoitotyön esihenkilönä. Tutkimukseen pyydetään osallistumaan hoitotyön esihenkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu henkilöstöjohtamista. Osallistujat rekrytoidaan Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää tutkimuksen tai peruuttaa antamasi suostumuksen osallistua tutkimukseen milloin tahansa ilman, että se vaikuttaa kielteisesti työhösi. Suostumuksen peruuttaminen tapahtuu ottamalla yhteyttä tutkijaan.

Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja eli vastauksiasi kyselyyn käytetään osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen toteuttaja ja rahoittaja

Kyseessä on tutkijalähtöinen tutkimus, jonka toteuttaa Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen TtM-opiskelija Noora Hannuksela. Työtä ohjaa professori (ma.) TtT Minna Stolt, joka on tutkimuksen vastuuhenkilö.

Tutkimuksen kulku

Voit osallistua tutkimukseen vastaamalla oheiseen kyselylomakkeeseen. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15-30 minuuttia.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt ja haitat

Tutkimukseen osallistumisesta ei välttämättä ole suoraa hyötyä sinulle. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää johtamiskäytäntöjen kehittämisessä työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistävänä tekijänä. Lisäksi

tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden täydennyskoulutuksessa ja perehdytyksessä.

Tutkimuksesta maksettavat korvaukset

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Henkilötietojen käsittely

Tutkimuksessa saadut tiedot ovat luottamuksellisia. Vastauksesi ja sinuun liittyvät taustatiedot ovat ainoastaan tutkijan tiedossa, ja hän on salassapitovelvollinen. Tutkimuksessa kerättäviä henkilötietoja käsitellään tietosuoja-asetuksen mukaisesti (ks. tietosuojaseloste). Kaikkia kerättäviä tietoja käsitellään siten, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista.

Tutkimusaineiston säilyttäminen ja tutkimustulosten raportointi

Tutkimuksessa kerätyt aineistot säilytetään Turun yliopiston Seafille-järjestelmässä tutkimuksen aikana. Tutkimuksen valmistuttua aineistot hävitetään.

Tutkimustulokset raportoidaan opinnäytetyössä ja mahdollisesti tieteellisessä artikkelissa.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Sinulla on mahdollisuus kysyä tutkimukseen liittyviä lisätietoja Noora Hannukselta.

Noora Hannuksela
TtM-opiskelija
Hoitotieteen laitos
Turun yliopisto
noora.c.hannuksela@utu.fi
044 259 0299

Minna Stolt
TtT, Professori (ma.)
Hoitotieteen laitos
Turun yliopisto
minna.stolt@utu.fi
046 923 7973