

Antti Elolähde

Hoitotyön lähiesimiehen työnsisältö geriatriisella vuodeosastolla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja

Hoitotyönkoulutusohjelma

Opinnäytetyö

11.2.2014

Tekijä Otsikko	Antti Elolähde Hoitotyön lähiesimiehen työaika ja työnsisältö
Sivumäärä Aika	31 sivua + 2 liitettä 22.11.2013
Tutkinto	Sairaanhoidtaja (AMK)
Koulutusohjelma	Hoitotyönkoulutus ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sairaanhoidtaja
Ohjaajat	FT, TtM, Sh Marja Salmela TtT, yliopettaja Anneli Sarajärvi
<p>Opinnäytetyöntarkoituksena oli perehtyä Terveystenhuollon lähiesimiehen työaikaan ja työnsisältöön. Tavoitteena oli kuvata lähiesimiehen toimenkuvaa sekä selkeyttää lähiesimiehen vastuita. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Vantaan kaupungin terveydenhuollon kanssa.</p> <p>Työssä etsittiin erilaista tietoa lähiesimiehen toimenkuvasta sekä siihen liittyvistä tehtävistä. Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, ja siinä sovelletaan kirjallisuuskatsauksen menetelmiä sekä asiantuntijakonsultointia. Aineiston hakuun on käytetty nelli -portaalia ja google scholaria. Haut rajattiin vuosina 2003-2013 tehtyihin tutkimuksiin.</p> <p>Lähiesimiehen työpanos osastolla on olennainen osa osaston toimivuutta. Siihen liittyy monta osaston toiminnan kannalta kriittistä asiaa. Muutamana tärkeimpänä mainittakoon osaston henkilöstön hallinta, osaston taloushallinto, osastolle kuuluvat yhteistyötehtävät, osastolla tehtävät kehittämistehtävät sekä vastuu osaston kliinisestä hoidosta.</p> <p>Terveystenhuollon lähiesimiehen toimenkuvasta on vähän tutkittua tietoa ja tutkimukset painottuvat vahvasti teoreettiselle tasolle. Tutkimalla teoreettisen tiedon toteutumista käytännössä saadaan kokonaiskuva terveydenhuollon lähiesimiehen työtoimenkuvasta sekä vastuusta. Puutteellinen kokonaiskuva hahmottaminen vähentää osaston taloudellista tehokkuutta, heikentää hoidon laatua sekä lisää riskiä työtytymättömyyteen</p> <p>Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää uusien lähiesimiesten perehdytyksessä sekä lähiesimiesten työtoimenkuvan selkeyttämisessä.</p>	
Avainsanat	Terveystenhuollon lähiesimies, työnsisältö, toimenkuva

Author Title	Antti Elolähde Nursing immediate supervisor working hours and job contents
Number of Pages Date	31 pages + 2 appendices 22 November 2013
Degree	Bachelor of Nursing
Degree Programme	Nursing and health care
Specialisation option	Nursing
Instructors	FT, TtM, Sh Marja Salmela TtT, yliopettaja Anneli Sarajärvi
<p>The purpose of the study was to become familiar with the working hours and job contents of a nursing immediate supervisor. The goal was to describe nursing immediate supervisors job contents and clarify her responsibilities. The thesis has been made in cooperation with health care services of city of Vantaa.</p> <p>I searched different kind of information about the working hours and job contents of nursing immediate supervisor. The thesis is a development task and review method is applied in it as well as expert consultations. The material has been gathered with Nelliportaali and Google scholar. The search was limited studies made between years 2003-2013.</p> <p>The job input of nursing immediate supervisor is a vital part of functionality of the ward. It involves many activities that are critical to the functionality of ward. Among other things management of personnel, management of economy, wards cooperation tasks, wards development tasks and responsibility of wards clinical treatment.</p> <p>There are few studies about job description of nursing immediate supervisor's job content and studies focus on theoretical side. By researching the practical use of theoretical job contents in wards we get overall picture of nursing immediate supervisor working hours and job contents. Inadequate understanding of overall picture reduces wards economical job efficiency, diminishes quality of care and creates job dissatisfaction.</p> <p>The thesis can be used for orientation of new nursing immediate supervisors as well as Immediate supervisors job contents clarification.</p>	
Keywords	Nursing immediate supervisor, job contents, job description

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	1
3	Opinnäytetyö kehittämistehtävänä	2
4	Hoitotyönlähiesimiehen tehtävät	4
4.1	Taloushallinnon tehtävät	4
4.2	Henkilöstön hallinnoimiseen liittyvät tehtävät	5
4.3	Poissaolojen ja virkojen täyttämiseen liittyvät tehtävät	8
4.4	Työsuhteen päättymiseen liittyvät tehtävät	9
4.5	Kehittämistehtävät ja kliininen hoitotyö	10
4.6	Yhteistyötehtävät	11
5	Asiantuntijakonsultaatiot	12
6	Yhteenveto asiantuntija konsultaatioista	22
7	Opinnäytetyön pohdinta	26
7.1	Tulosten pohdinta	26
7.2	Luotettavuus	26
7.3	Eettisyys	27
	Lähteet	29
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonhaku eri tietokannoista	
	Liite 2. Saatekirje osastoille	

1 Johdanto

Työelämässä esimieheltä edellytetään nykyään erittäin paljon. Esimiehen on oltava selvillä jokaisen alaisensa työtehtävistä mutta myös kyettävä rekrytoimaan uusia työntekijöitä sekä pystyttävä johtamaan jo töissä olevia. Esimiehen työajan tehokas työsuunnittelu ja keskittäminen on tutkimisen arvoinen asia, sillä työajan tehokas käyttö vaikuttaa suoraan alaisten työtyytyväisyyteen sekä osastonhoitajan kykyyn johtaa alaisiaan tehokkaasti osaston nopeasti muuttuvissa oloissa. Lisäksi nykypäivän työelämässä työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Tämä johtuu siitä, että työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yksilön työssä jaksamiseen, työyhteisön työilmapiiriin sekä työyhteisön aikaansaavuuteen (Partinen 2003: 42). Esimiehen onnistuessa mitoittamaan ja keskittämään oman työaikansa, hän varmistaa tehokkaat hoitotulokset samalla. Samalla hän varmistaa, että ei päädy tekemään ylitöitä päästäkseen samaan tulokseen. Esimiestyön oikea resursointi ja keskittäminen johtavat parempaan todennäköisyyteen siitä, että työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat että heidän esimiehensä käyttää aikaan heidän kuuntelemiseensa. (Hakola ym. 2007: 96 - 100; Knauth Hornberger 2003: 109 – 116.)

Hoitoalalla johtamistyylit ja johtajien saamat johtamiskoulutukset vaihtelevat erittäin paljon. Tulevaisuuden työympäristössä tehokkaan johtamisen ja hyvän lähiesimiestyön rooli tulee korostumaan. Merkittävintä tulevaisuuden terveyspalvelu on oikein mitoitettu ja tarkoituksellisesti suunniteltu esimiestyö. Opinnäytetyössä on tarkoitus perehtyä hoitotyön lähiesimiehen työtoimenkuvan peruselementteihin sekä toimenkuvan toteutumiseen akuutissa geriatrisessa sairaanhoidossa. Opinnäytetyö toteutettiin keräämällä aineistoa jo tehdyistä tutkimuksista kirjallisuuskatsauksen menetelmillä sekä vertaamalla teorian tiedon paikkansapitävyyttä osastoilta konsultoimalla saatuun aineistoon.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössä on tarkoitus kuvata hoitotyön lähiesimiehen työnsisältöä geriatrisella vuodeosastolla kehittämistyönmenetelmiä käyttäen. Tavoitteena on tunnistaa hoitotyön lähiesimiehen keskeiset työtehtävät ja niihin käytetty työaika lähiesimiehen itsensä arvioimana.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin: mitä eri tehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työtehtäviin sisältyy geriatrisella vuodeosastolla ja miten suuren osuuden työajasta lähiesimiehet arvioivat käyttävänsä eri tehtäviin. Tarkemmin eriteltyinä kysymykset kuuluvat näin:

1. Mitä henkilöstöhallinnollisia tehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työhön sisältyy?
2. Mitä taloushallinnollisia tehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työhön sisältyy?
3. Mitä työnjohdollisia tehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työhön sisältyy?
4. Mitä yhteistyötehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työhön sisältyy?
5. Mitä kehittämistehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työhön sisältyy?
6. Mitä kliinisen hoitotyön tehtäviä hoitotyön lähiesimiehen työhön sisältyy?
7. Kuinka suuren osuuden lähiesimiehen työajasta edellä mainitut tehtävät vaativat?

3 Opinnäytetyö kehittämistehtävänä

Opinnäytetyössä etsittiin vastausta opinnäytetyön kysymyksiin ajankohtaisista tutkimuksista kirjallisuuskatsauksen avulla. Kehittämistyö toteutettiin neljässä eri vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin aikaisempiin tutkimuksiin perustuvaa aineistoa aiheesta ja luotiin opinnäytetyölle teoreettinen tausta, josta opinnäytetyötä voidaan alkaa rakentaa.

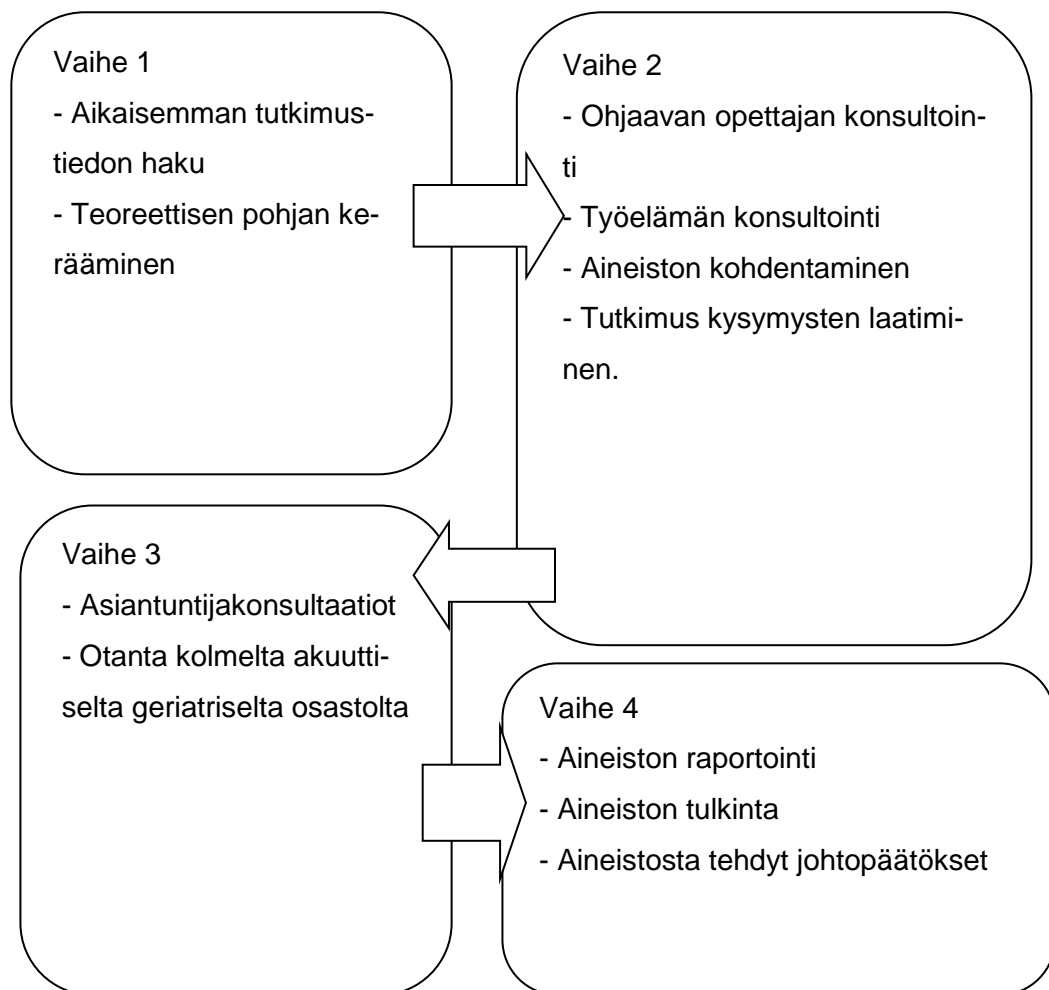
Toisessa vaiheessa opinnäytetyöhön kerätty aineisto esiteltiin opinnäytetyötä ohjaavalle opettajalle sekä työelämän yhteistyökumppaneille, jotka opinnäytetyön tilasivat. Toisessa vaiheessa opinnäytetyön sisältöä ja tarkoitusta kohdennettiin vastaamaan tarkemmin tutkittavaa aihetta. Tässä vaiheessa tiedonhakua ja aikaisempaa tutkimusaineistoa etsittiin lisää, jotta voitiin kehittää konkreettiset tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten pitää vastata hankittuun teoreettiseen pohja-aineistoon ja olla verrattavissa lähiesimiesten käytännön toimenkuvaan. Tutkimuskysymyksiin vaikuttavaa tiedonhakua tehtiin käyttämällä kahta eri hakukonetta sekä useita aikaisempia tutkimuksia, joista vain osa valikoitiin käytettäväksi lähdeaineistoksi. Tiedonhakua toteutettiin useilla eri hakusanoilla, jotta saatiin laaja vastaavuus etsittyyn aineistoon (Tiedonhakuliite 1).

Kolmannessa vaiheessa toteutettiin asiantuntijakonsultaatio kolmelle akuutille geriatri-
selle osastolle, joissa kirjallisuuskatsauksien teoreettisia tietoja verrattiin työelämän
asiantuntijoiden jokapäiväiseen toimenkuvaan.

Vaiheessa neljä osastoilta kerätty aineistoa litteroitiin helpommin luettavaan muotoon.
Konsultoinneista hankitusta aineistosta tehtiin raportit opinnäytetyöhön ja aineisto tulkit-
tiin. Lopuksi hankitusta aineistosta tehtiin konsultoitujen yhteenvedot sekä johtopäätök-
set hankitunaineiston pohjalta.

Kehittämistyölle tyypilliseen tapaan tietoa aikaisemmista tutkimuksista haettiin koko
opinnäytetyön ajan, suurimman tiedonhaun kuitenkin ajoittuessa kehittämistyön vai-
heeseen yksi sekä kaksi (Taulukko).

Kuvio 1 Opinnäytetyön eteneminen



Kehittämistyöllä pyritään kuvaamaan käytännön ja systemaattisen toiminnan kautta kerättyä tietoa, jonka tarkoituksena on uusien menetelmien ja järjestelmien parantaminen (Tilastokeskus 2012. tutkimus- ja kehitys toiminta.)

Opinnäyte kuvaakin lähiesimiesten toimenkuvan sekä lähiesimiehen toimenkuvan perustehtäviä työssään. Opinnäytetyö on tehty käytännön näkökulmasta, ja sillä pyritään kuvaamaan uudelle esimiehelle terveydenhoidon lähiesimiehen perustoimenkuvaa ammatissaan sekä luomaan paremmat edellytykset vastata työpaikan haasteisiin. Tämä on kehittämistyölle tyypillistä, ja kehittämistyön tehneiltä opinnäytetöiltä edellytetäänkin, että ne kehittävät toimintaa ja pyrkivät ratkaisemaan käytännössä ilmenneitä ongelmia (Kananen 2012:13).

Opinnäytetyössä oli merkkejä kvalitatiiviseen tutkimuksesta eli laadullisen tutkimuksesta sekä käytännön kehittämistyöstä. Tutkimusaineisto kerättiin harkinnanvaraisesti tutkivien kysymysten pohjalta, tutkimustapaa kuvattiin yksityiskohtaisen tarkasti sekä konsultoinnit taltioitiin äänittämällä. Konsultointien kohteina olivat valikoidut lähiesimiehet, jotka toimivat työtehtävissään konsultointien aikana. Nämä piirteet ovat tyypillisiä merkkejä laadullisesta tutkimuksesta (Aira2005:1074 - 1075.)

Kehittämistyöllä pyritään kuvaamaan käytännön ja systemaattisen toiminnan kautta kerättyä tietoa, jonka tarkoituksena on uusien menetelmien ja järjestelmien parantaminen (Tilastokeskus 2012.tutkimus- ja kehitys toiminta.)

4 Hoitotyönlähiesimiehen tehtävät

4.1 Taloushallinnon tehtävät

Osastonhoitajan tärkeimpien työtehtävien joukossa on yleinen taloudenhallinta ja uusien hankintojen päättäminen sekä osaston budjetissa pysyminen. Kustannustietoisuuden talouden myötä osaston talouden hallinta on käynyt yhä haasteellisemmaksi ja kuluttaakin enemmän aikaa kuin ennen. Päivittäinen talouden hallinta taas on koko-aikaista valveilla oloa siitä mihin osaston rahaa kuluu ja onko annettu sellainen budjetti että investointi voidaan tehdä tällä budjettikaudella (Vuorio-suominen 2012.)

Osaston budjetin seurannan lisäksi erilaisen tilastojen ja raporttien laadinta vie oman aikansa. Jokainen työtehtävä kuluttaa osastonhoitajan aikaa eritavalla ja sitoo osastonhoitajaa eri vuorokauden aikoina. Tutkimuksessaan Surakka kuvaakin, että osas-

tonhoitaja on samaan aikaan yhteistyötaho, tietopankki ja järjestelijä. Kolmen toimenkuvan yhtäaikainen suorittaminen varmasti vaatii tarkkaa organisointia ja selvän työtehtävien priorisoinnin (Surakka 2006:144-146.)

Tilojen saneeraus ja remontointi asettavat oman haasteensa osaston esimiehelle. Mikäli osasto on fyysisesti heikossa kunnossa tai remontoinnin alla, niin osa esimiehen työajasta kuluu tilojen remonttibudjetin seurantaan. Vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessa todetaan että suurin osa osastonhoitajista (81 %) kokee, että heidän tulee vastata kokonanisvaltaisesti kaikista osaston rahallisista uudistuksista. (Narinen 2000:20-21.)

Tutkimuksessa myös todetaan että 83 % haastatelluista kokee, ettei ole saanut siihen koulutusta. Uusien tilojen koekäyttö sekä henkilöstön opastaminen uusittuihin tiloihin/ laitteisiin kuuluu esimiehen työtoimen kuvaan (Narinen 2000) Lisäksi osaston esimies on aina vastuussa laiteturvallisuudesta. Nämä kuluttavat esimiehen työaika, ja tämän takia tuleekin ottaa huomioon osaston budjettia laadittaessa. Pystyvätkö esimiehet oman työaikansa puitteissa perehdyttämään alaiset laitteen käyttöön vai tarvitseeko tehtävään resursoida toinen henkilö (Narinen 2000:20-21.)

4.2 Henkilöstön hallinnoimiseen liittyvät tehtävät

Henkilöstön johtaminen on yksi osaston hoitajan tärkeimmistä työtehtävistä.

Henkilöstön hallinnoimiseen sisältyy lähes kaikki vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä. Se sisältää paljon henkilöstöä tukevia ja ohjaavia toimintoja kuten esimerkiksi uuden henkilöstön rekrytoinnin ja jo palkatun motivoinnin. Lisäksi osastonhoitaja joutuu vastaamaan alaistensa työn laadun arvioinnista, alaisten toimitapojen kehittamisestä sekä työstä maksettavan palkan kohdilleen asettamisesta. Kaikki nämä seikat asettavat omat haasteensa ja ovat kriittisiä työntekijän työmotivaatioille. Esimerkiksi työntekijä, joka kokee tekevänsä ”hyvää työtä”, mutta ei saa siitä oikeutettua korvausta, menettää todennäköisesti nopeasti mielenkiintonsa ja hakeutuu toisen työnantajan palvelukseen (Narinen 2000: 17-18.)

Lisäksi osastonhoitajan on vastuussa uuden henkilöstön perehdyttämisen järjestämisestä, uusiin työtoimenkuviin opastuksesta sekä turvallisen työympäristön järjestämisestä (Narinen 2000:17-18.) Kaikki nämä elementit ovat tärkeitä, mikäli osastonhoitaja pyrkii johtamaan osastoaan mahdollisimman tehokkaasti. Uusi henkilöstö pitää

opastaa osaston toimitapoihin mahdollisimman tehokkaasti, sillä yleensä osastoilla vallitsee yhtenäinen toimintakulttuuri, jota kaikki noudattavat. Poikkeaminen yleisestä toimitavasta yleensä johtaa konfliktitilanteisiin ja tarpeettomiin työnkeskeytyksiin. Osastonhoitaja säästääkin sekä omaa aikaansa että tehostaa osaston ilmapiiriä, mikäli hän jo perehdytyksessä kertoo uudelle työntekijälle osaston käytänteet ja perustelee ne tehokkaasti. Turvallisen työympäristön järjestäminen työntekijöille on myös tärkeää. Siinä tapauksessa, jos työntekijät kokevat olevansa turvattomia työtoimenkuvan takia on heidän vaikea ylläpitää työmotivaatiotaan. Osastonhoitajan onkin selvitettävä, johtuvatko työturvallisuusongelmat laitteistosta, osaston käytänteistä vai osastolla olevista potilaista. Saatuaan tiedon työturvallisuusongelman syystä on osastonhoitajan myös osattava ratkaista ongelma sekä viestittää ratkaisusta ja ratkaisun aikataulusta alaisilleen mahdollisimman tehokkaasti. Ratkaisemattomat työturvallisuuden ongelmat ovat yksi suurimmista työtyytymättömyyden aiheuttajista terveydenhuollossa, sillä ne johtavat sairaanhoitajien kohdalla matalaan kynnykseen siirtyä ennen aikaiselle eläkkeelle tai osa-aikatyöhön (Heponiemi- Sinervo- Räsänen- Vänskä- Halila- Elovainio 2008:21.)

Tutkimuksen mukaan jopa neljännes osa kyselyyn vastanneista sairaanhoitajista olisi valmis siirtymään osa-aika eläkkeelle ennen täyttä eläkeikää ja vain 29 prosenttia haluaisi jatkaa täyteen eläkeikään asti. Työturvallisuusongelmat, esimerkiksi osaston väkivalta, ovat todennäköisesti yksi syy sairaanhoitajien nopeaan eläkkeelle siirtymiseen. Osastonhoitajan tulisikin ratkaista kaikki työturvallisuuskysymykset ensi tilassa ja mahdollisimman tehokkaasti.

Osastonhoitajan työnjohtotehtävät ovat vahvasti sidoksissa esimiehen persoonaan ja opittuun johtamistyyliin. Toiset osastonhoitajat kokevat saamansa parhaan tuloksen asettumalla toimistoon ja tekemällä sieltä työtoimenkuvaan sidottuja tehtäviä ja painottuvat enemmän asioitten hoitamiseen (management).

Toiset osastonhoitajat taas kokevat, että parhaan tuloksen alaisista saa vain näyttämällä mallia ja olemalla ”ns. etulinjassa joukkojen kanssa”. Nämä esimiehet painottavat henkilöstöjohtamisen vahvuuksia (leadership). (Hellemaa 2005:6-8.)

Molempien johtaminen on tärkeää osastonhoitajan työssä, sillä yhdessä ne muodostavat osastolla vallitsevan työilmapiirin ja asettavat työtyytyväisyysdentason. Johtamistyylistä riippumatta työnjohtotehtävät ovat osaston toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä elementeistä. Osastot toimivat tehokkaimmin, jos osastonhoitaja asettaa

selkeät päämäärät osastolle ja ohjaa alaisiaan yhteistä päämäärää kohden. Osaston hoitajan on myös asetettava tiettyjä rajoja alaisilleen, joita nämä eivät saa työtehtävää tehdessään ylittää. Yleisin esimerkki on osastojen taloudelliset rajoitteet joita osastonhoitajat hankintojen kohdalle asettavat (Narinen 2000:23.)

Tehokkaalla työn johdolla on sekä välittömiä että pitkäkantoisia seurauksia. Välittömät seuraukset näkyvät nopeasti päätöksenteon jälkeen ja vaikuttavat yleensä kunnes päätöksen tarpeellisuus on poistunut tai kunnes henkilöstö on vaihtunut kokonaan. Pitkäkantoiset seuraukset taas vaikuttavat suuremman aikavälin, yleensä koko osastonhoitajan viranhoitokauden ajan. Narinen (2000) toteaa tutkimuksessaan, että osastoilla, joilla delegoitiin työtehtäviä heikosti, huomattiin, että työntekijöiden työssä oli ilmaantunut suunnittelemattomuutta. Narinen myös toteaa, mikäli osastonhoitajan kokivat omaavansa riittämättömät valmiudet työnjohtoon, niin riski suunnittelemattomuuteen oli 3,2-kertainen verrattuna niihin osastoihin, joilla osastonhoitajat kokivat omien valmiuksiensa työnjohtotehtäviin olevan hyvät.

Sairaanhoitajien työn laajentaminen ja rikastaminen ovat yksi esimiehen työnjohdon tehtävistä. Työlaajentamisella ja rikastamisella tarkoitetaan henkilökunnan osallistamista päätöksentekoon, päivittäiseen työvuorosuunnitteluun, päivittäistentyöntekijöiden hankintaan, strategisten päätöksien tekemiseen, koulutusten suunnitteluun sekä osallistamiseen taloudesta että määrärahoista päättämiseen (Fullerton 1993:20-24.) Koulutettu ammatillisesti pätevä työryhmä tai kypsä yhteishenkinen työryhmä tarvitsee vähemmän osastohoitajan ohjausta (Narinen 2000:17-18.)

Hoitotyön laajentaminen ja rikastaminen voidaan nähdä jonkin tyyppisenä ”coachina”, jossa osastohoitaja luo ympärilleen sellaista ilmapiiriä, jossa henkilökunta haluaa käyttää oppimiaan taitojaan ja saavuttaa omia ammatillisia tavoitteitaan. Onnistunut ilmapiirin luominen johtaa henkilöstön motivoitumiseen sekä itseohjautuvuuteen, että potilashoidon laadun kehittämisessä (Narinen 2000:17-18.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeitä osastonhoitajalle. Esimiehen tulisi aktiivisesti kerätä palautetta sekä alaisiltaan että asiakkailtaan. Alaisilta tulisi kerätä palautetta valituista strategisista päämääristä sekä valintojen seurauksista. Lisäksi osastonhoitajan henkilökohtaiset toimitavat sekä tekemät valinnat on oltava alaisten arvioitavissa. Työntekijöiden mielipiteen kuulemiseksi tulee järjestää vuosittaisia kehityskeskusteluja joissa esimies kerää palautetta omasta toiminnastaan. Narinen toteaa, että yksiköissä joissa käytiin kehityskeskusteluja työt oli delegoitu te-

hokkaammin ja työ oli kokonaisuudessaan suunnitelmallisempaa. Asiakkailta tulisi aktiivisesti kerätä palautetta henkilökunnan työtoimitavoista sekä potilastyytyväisyydestä. Annettu palaute on aina arvioitava, käsiteltävä ja palautteesta tehdyt päätökset on aina julkaistava ja perusteltava henkilökunnalle sekä potilaille (Narinen 2000:28.)

4.3 Poissaolojen ja virkojen täyttämiseen liittyvät tehtävät

Avoimien virkojen täyttö kuuluu melkein yksin omaan osastonhoitajan työtoimen kuvaan (Narinen 2000:61.) Osastoilla ainoastaan osastonhoitaja tai häntä sijaistavat apulaisosastonhoitaja tai heidän esimiehensä voivat allekirjoittaa sitovan työehtosopimuksen uuden työntekijän kanssa. Heidän katsotaan edustavan työnantajaa palkkaneuvotteluissa (kuntienvälinen työehtosopimus 2012-2013.)

Uuden henkilöstön rekrytoiminen ja työhaastattelut kuluttavat huomattavasti osastonhoitajan työaika. Viimevuosina sairaanhoitajien ammattipätevyys vaatimukset ovat tiukentuneet ja työhaastatteluissa on varmistuttava haastateltavan pätevydestä ja kyvyistä, jonka pohjalta osaston esimies päättää henkilön palkkaamisesta. Mikäli rekrytointi on tehty huolimattomasti tai palkatun henkilön ammattipätevyyksiä ei ole tarkistettu saattaa seurauksena olla henkilön työsuhteen purku ja uuden rekrytoinnin käynnistäminen (Valvira). Uusi rekrytointi kuluttaa aina osaston esimiehen työaika. Rekrytointi ja haastattelu ovat olennainen osa potilasturvallisuuden varmistamista.

Lyhytaikaisien sairauspoissaolojen vahvistaminen kuuluu osaston esimiehen työtoimenkuvaan. Osastonhoitaja voi virkansa mukaan vahvistaa työntekijän lyhytaikaisia sairaslomia. Osaston hoitajat useimmin vahvistavat yli kolmen päivän sairauspoissaolot joko lääkärin todistusta vastaan, tai joissakin tapauksissa työntekijän henkilökohtainen ilmoitus sairaudesta riittää. Pitkittyneistä sairaslomista edellytetään aina lääkärintodistusta sekä ilmoitusta esimiehelle että palkanlaskentaan (Tainio 2010: 4 - 21.)

Osastonhoitajan toimenkuvaan kuuluu myös sairauspoissaolojen määrän seuranta. Sairauspoissaolojen määrän ylittäessä 30 päivää vuodessa, tulisi osastonhoitajan selvittää sairauspoissaolojen syyt. Sairauspoissaoloja kerryttyä yli 60 päivää vuodessa on osastonhoitaja velvoitettu selvittämään työntekijän työkyvyn ja sairauspoissaolojen syyn (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009.)

Tutkimuksen mukaan (Narinen 2000:67.) suurin osa noin, 87 % osastonhoitajista osallistuu aktiivisesti lyhyttensairauspoissaolojen päätöksentekoon. Osastonhoitaja voi palkata lyhytaikaisia sijaisia, mikäli osastolla on paljon henkilöstövajetta potilasmäärään nähden. Lyhytaikaiseen sijaaisuuteen voi sisältyä sairaudenvuoksi poissa olevan henkilön sijaistaminen, pitkäaikaisen viransijaisuuden sijaistaminen, vuosiloman sijaistaminen tai varahenkilöstössä toimiminen. Sijainen voi olla pysyvää tunti- tai vuorokautista tekevä työntekijä tai tuntipohjaista työstä tekevä sijainen. Sijaisella on oltava ammattiin rinnastettava pätevyys tai osittainen ammattitutkinto. Osastonhoitajat tai heidän esimiehensä päättävät sijaisten käytöstä. Sijaisten palkka määräytyy vallitsevan työehtosopimuksen mukaan johon vaikuttavat sijaisen pätevyys ja edistyminen opinnoissa (Kuntien välinen työehtosopimus 2012-2013.)

Osastonhoitaja voi esimiehensä hyväksynnällä myöntää työntekijälle pitkäaikaista virkavapaata/opintovapaata. Pitkäaikaisella virkavapaalla tarkoitetaan äitiys- ja vanhempainvapaata tai opintovapaata. Osastonhoitajan on oltava selvillä pitkäaikaisen virkavapaan tarkoituksesta sekä tunnettava virkavapaan anomiseen johtaneet syyt. On normaalia että vakituksessa työpaikassa oleva työntekijä tahtoo kouluttaa itseään pätevämmäksi mutta taustalla voi olla myös muita syitä. Narisen(2000:60) tutkimuksen mukaan suurin osa osastonhoitajista osallistui pitkäaikaisen virkavapaan päätöksentekoon. Vain 22 % tutkimukseen vastanneista ei osallistunut lainkaan päätöksentekoon. Pitkäaikaiseen virkavapaaseen johtaneet syyt tulisi aina selvittää. Jotkut syyt ovat täysin inhimillisiä ja johtuvat vain työntekijän muuttuneesta elämäntilanteesta, esimerkkinä vanhempain vapaat. Toiset syyt taas saattavat olla seurausta työntekijän tyytymättömyydestä osastolla vallitsevaan työilmapiiriin ja seurausta tyytymättömyydestä.

4.4 Työsuhteen päättymiseen liittyvät tehtävät

Osastolta eläkkeelle jäävä henkilöstö asettaa myös osastonhoitajalle omat haasteensa. Pitkään taloa palvellut ja kokenut työntekijä tulisi aina palkita pitkästä sitoutumisestaan työnantajaan. Työntekijän palkitseminen ei ainoastaan osoita arvostusta työnantajaan sitoutumisesta vaan myös lähettää selvän viestin muille työntekijöille. Työntekijät jotka tietävät, että heidät tullaan palkitsemaan pitkästä työurasta, ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia työnantajaa kohtaan. (Saartjärvi 2005:4-6.)

Eläkkeelle jäävä työntekijä tuottaa osastonhoitajalle lisää työtehtäviä. Eläkkeelle jääneen tilalle on löydettävä uusityöntekijä joka on perehdytettävä työtehtäviin ja

joka ei työuransa alussa varmasti yllä samaan työtehokkuuteen kuin eläkkeelle jäänyt edeltäjä. Tavallaan eläkkeelle jäävä työntekijä aloittaa osastonhoitajan rekrytointi- ja perehdytyskierteen alusta ja johtaa suurempaan työajan kulutukseen. Työsuhteen päättymisen tai työntekijän irtisanominen myös aloittavat rekrytointi/perehdytys kierteen.

Lisähaasteena ovat työsuhteen päättymisen ja irtisanomisen syyt. Mikäli pidetty työntekijä irtisanoutuu työtyytyttömyyden takia, onkin mietittävä, mitä olisi voitu tehdä työtyytyväisyyden parantamiseksi. Osastonhoitajan työtoimen kuvaan kuuluu työpaikan ilmapiirin ylläpitäminen ja työtehokkuuden takaaminen (Narinen 2000:19.) Osastonhoitaja onkin ratkaisevassa asemassa. Osastonhoitajan tekemät päätökset saattoivat olla osa syy työntekijän irtisanoutumiseen tai työsuhteen purkuun. Mikäli osastonhoitajalle kehityskeskusteluitten yhteydessä tai palautteen muodossa tulee tietoa epämieluisista menetelmistä, tulisi hänen muokata toimitapojaan. Muuten seurauksena on uusi rekrytointi ja perehdytyskierte.

Nykypäivän terveydenhoito yhteisöt ovat käyneet haasteellisemmiksi. Johtajalta edellytetään vahvan perusasioiden ymmärtämisen lisäksi kykyä johtaa ja innoittaa muita. Esimieheltä edellytetään esimerkillistä ja oikeidenmukaista tilanteiden hallintaa. Lisäksi johtajan lähiesimies työn edellytetään olevan luottamukseen perustuvaa sekä työntekijää kunnioittavaa.

4.5 Kehittämistehtävät ja kliininen hoitotyö

Osaston toimintatapojen kehittäminen on yksi tärkeä osa osastonhoitajan työtoimenkuvaan. Uusien toimitapojen edistämisessä osastonhoitaja onkin keskeisin ihminen. Tämä edellyttää osastonhoitajalta vahvaa kliinistä tuntemusta sekä tietoa siitä, mikä osalue osastotoiminnassa ei toimi potilashoidon kannalta tehokkaasti. Osastonhoitaja saa tukea kehittämistyöhönsä alaisiltaan palautteen muodossa mutta lopullinen päätöksentekokehittämisestä jää osastonhoitajalle. Narinen (2000) toteaa väitöskirjassaan, että osastonhoitaja on tiedon välittäjä eri suuntiin. Tässä tapauksessa tärkeää on informoida sairaalan johtoa kehitystarpeista ja niistä seuraavista kuluista sekä informoida alaisia johdon suhtautumisesta kehitysehdotuksiin sekä aikataulusta kehitystuloksiin. Kehittämistehtävät kuluttavat erimäärän osastonhoitajan työaikaa. Kehittämistehtävien kuormitus on riippuvainen kehitettävän yksikön omaohjautuvuudesta, toimitavoista sekä alaisten kehittämisinnosta (Narinen 2000:17–18.)

Teoreettiset tiedot luovat pohjan osastonhoitajan toiminnalle. Surakka(2006) kuvaa väitöskirjassaan osastonhoitajan toimintaa hyvin. Osastonhoitajan tulisi olla tietoinen mitä käsitteet tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä tasapainotettuun mittaristoon johtaminen tarkoittavat (Surakka 2006:17–18.) Lisäksi osastonhoitajalta tulisi hallita henkilöstöjohtamisen perusteet, motivoinnin perusteet sekä työsuhdelain perusteet. Osastonhoitajan on myös hallittava taloushallinnon perusteet sekä tutkimustiedon sekä kehittämisen perusteet.

Ilman hyvää teoreettista tietopohjaa osastonhoitajan työ käy haasteelliseksi. Kokonaisuymmärrys osastonhoitajan työtoimen kuvan edellytyksistä tukee osastonhoitajan tehokkuutta. Surakka kuvaa (2006:87.) väitöskirjassaan hyvin eri osa-alueita, jotka ovat edellytyksiä osastonhoitajan tehokkaalle toiminnalle.

Tehokas osastonhoitaja on omien lähtökohtien, tunnustaja, tietokeskus, järjestelijä, tukija, osaamisen, varmistaja, kehittäjä, yhteistyöntekijä, eteenpäin suuntautuja ja lopuksi hoitotyöntekijä. Vahvalla teoreettisen tiedon osaamisella varmistetaan osastonhoitajan kompetenssi ja työtehokkuus. Narinen (2006: 112.) toteaa tutkimuksessaan, että 34 % vastanneista osastonhoitajista koki, että teoreettiset tiedot työtehtävissä toimimiseen olivat puutteelliset.

Välitön ja kliininen hoitotyö on peruste osastonhoitajan toiminnalle. Osastonhoitajan on tunnettava hyvän potilashoidon perusteet ja ”hyvähoito”, jotta hän pystyy edellyttämään hyvää hoitoa alaisiltaan. Osastonhoitajan rooli kuitenkin vaihtelee riippuen esimiehestä. Vaikka osastonhoitajan on tunnettava kliininen hoitotyö, niin silti kliiniseen hoitotyöhön osallistuminen ei saa johtaa muitten työtehtävien laiminlyöntiin. Narinen (2006) toteaa väitöskirjassaan että noin 25 % haastatelluista teki kliinistä hoitotyötä. Haastatellut arvioivat, että hallinnollisten tehtävien kasvaminen vähentänee heidän osallistumistaan kliiniseen hoitoon.

4.6 Yhteistyötehtävät

Organisaation sisäisellä yhteistyöllä tarkoitetaan osastolla eri ammattiryhmien välillä tehtävää yhteistä potilashoitoa. Sisäiseen yhteistyöhön kuuluu usein lääkärien ja sairaanhoitajien tekemä hoitotyö, fysioterapeuttien tekemä kuntoutus, laitoshoitajien tekemät tukitoimenpiteet sekä osaston luonteesta muut erityisasiantuntija tehtävät. Sisäisellä yhteistyöllä haetaan parasta mahdollista potilashoitoa sekä tehokkaimpia hoitotapoja potilaalle (Narinen 2000:128).

Sisäinen yhteistyö koostuu eri ammattiryhmien moniammatillisesta hoitotyöstä sekä eri työntekijöiden aktiivisesta vuorovaikutuksesta keskenään. Tavoitteena on päästä yhteiseen päämäärään tehokkaimmilla keinoilla (Leino-Kilpi-Välimäki 2003).

Osastonhoitajan tehtävänä on tukea sisäistä yhteistyötä sekä mahdollistaa eri ammattiryhmien työpanoksen vaikuttavuus potilashoidossa. Organisaation ulkopuolisella yhteistyöllä tarkoitetaan eri yhteistyötahoja joitten toiminnalla avustetaan potilashoitoa (Narinen 2000:128–129.) Tämänkaltaisia yhteistyötahoja voivat olla esimerkiksi kunnallinen kotihoito tai yksityinen fysioterapia. Molemmat yhteistyötahot jatkavat potilaan terveyden parantamista ja ylläpitämistä, kun hoitosuhde potilaaseen osastolla on päätynyt. Organisaation ulkopuolisella yhteistyöllä on tärkeä rooli potilashoidossa, sillä heidän työpanoksensa parantaa potilaan perusterveyttä ja vähentää potilaan hoitoon hakeutumista. Organisaation ulkopuolisilla terveystalveilla voidaan vähentää potilaan tarvetta terveystalveiden käyttöön ja mahdollistaa terveellisemmän elämän potilaalle.

5 Asiantuntijakonsultaatiot

Tämän kehittämistyön konsultaatiot toteutettiin konsultoitavien työpaikoilla kesän 2013 aikana. Konsultaatioissa keskusteltiin kolmen hoitotyön lähiesimiehen kanssa opinnäytetyönkysymyksistä. Konsultaatiot tallennettiin sanelukoneelle ja kirjallisesti haastattelulomakkeisiin. Konsultointitulokset kerättiin haastattelutaulukkoon, josta kirjoitettiin opinnäytetyön tulokset sekä osastojen yhteenveto. Seuraavaksi esittelen haastattelu konsultaatio kerrallaan. Tulokset esitellään toimenkuvakeskeisesti.

Osastonhoitaja 1

Konsultoidessani ensimmäistä osastonhoitajaa sain selville, että osastolla ei ole erikseen apulaisosastonhoitajaa vaan osastonhoitajat sijaistavat toisiaan sairauslomien sekä kesälomien ajan. Työntekijöistä suurin osa on lähihoitajia.

Henkilöstön hallintotehtävät

Osastonhoitaja kertoi että hänen työtehtäviinsä kuuluu olla osana uuden työntekijän perehdytystä. Osastonhoitajan toimenkuvaan kuuluu kertoa uudelle työntekijälle osaston käytänteet sekä osaston arvot ja auttaa tätä hallinnollisissa asioissa esimerkiksi kulkulupien hankkimisessa sekä pukukaapin löytämisessä. Tämän jälkeen perehdytyksestä vastaa kokenut kollega, joka opastaa uutta työntekijää jokapäiväisissä työtehtävissä.

Osastonhoitajan kertoi olevansa vastuussa turvallisesta työympäristöstä. Hän kertoi ratkaisseensa asian nimeämällä erikseen työsuojeluparin vakituisen henkilöstön joukosta. Lisäksi hän, että oli nimennyt erikseen ergomiasta vastaavan työntekijän.

Hänen toimenpiteidensä tuloksen osastolla ei ollut yhtään työturvallisuusongelmaa viimeisen 1,5 vuoden aikana.

Keskustellessani osastonhoitajan kanssa käsitteistä management ja leadership hän kertoi, että käsitteet olivat hänelle tuttuja. Hän kertoi, että käyttää molempia joka päivässä työssään, mutta totesi olevansa enemmän Leadership -painotteinen johtaja. Osastonhoitaja kertoi, että hän ei aseta alaisilleen muita rajoja kuin ammattisidonnaiset rajat. Kysyessäni työtehtävien delegoinnista osastonhoitaja kertoi, että ei pysty delegoimaan omia työtehtäviään kenellekään työntekijälle. Osastonhoitaja kertoi, että heillä työn laajentaminen ja rikastaminen tapahtuvat syksyn ja kevään aikana tapahtuvilla osaamisvaihtojaksolla, jotka kestävät 6 viikkoa kerrallaan.

Konsultoimallani osastolla osastonhoitaja osallistui avoimien virkojen täyttöön aktiivisesti. Hän haastatteli rekrytoitavan henkilöstön joko osastonhoitajakollegan kanssa tai tämän poissa ollessa ylihoitajan kanssa. Hän myös kertoi, että avoimien virkojen täyttö kuului yksinomaan hänen työtehtäviinsä. Avoimien virkojen täytössä hänen toimenkuvaansa kuului melkein kaikki aina mol -hakemuksen (ministry of labour) avaamisesta itse haastatteluun ja työsopimuksen täyttämiseen asti.

Konsultoidessani osaston sairauspoissaolokäytäntöjä osastonhoitaja kertoi, että sairauspoissaolojen vahvistaminen kuuluu hänen työtehtäviinsä. Hänen poissa ollessaan tehtävää hoiti viereisen osaston Osastonhoitaja kollega. Lyhyitten sairauspoissaolojen vahvistaminen kuului myös hänen työtehtäviinsä. Osastonhoitaja kertoi, että sairauspoissaolojen vahvistamiseen kulunut työaika vaihteli viikoittain mutta hän arvioi, että käyttää keskimääräisesti 2 tuntia viikossa sairauspoissaolojen täyttämiseen.

Hän myös kertoi, että sairauspoissaolojen määrän seuranta kuului hänen työtehtäviinsä. Kyseisellä osastolla oli Vantaan kaupunginaktiivisen välittämisen malli käytössä ja jo viides sairauspoissaolo kerta johti osastonhoitajan huolestumiseen.

Osastonhoitaja kertoi, että hän on yksinään vastuussa sijaisten palkkauksesta sekä käytöstä. Hän oli velvollinen tiedottamaan ylihoitajaa sijaisten käytöstä tulleista kustannuksista mutta hänellä oli muuten täysi oikeus palkata sijaisia omalla harkinnallaan.

Pitempiaikaiset virkavapaat sekä opintovapaat osastolla päätettiin yhdessä ylihoitajan kanssa. Osastonhoitajalla oli oikeus myöntää alle puolivuotta kestävät opinto/virka vapaat itse mutta yli puolivuotta kestävät piti hyväksyttää ylihoitajalla.

Taloushallinta

Perehdytyksen alettua osastonhoitajan työtehtäviin kuului uudentyöntekijän palkan asettaminen, määrittäminen sekä työsopimuksien täyttäminen. Näistä kaikista hän vastasi yksinään. Konsultoidessani osastonhoitajaa talouden hallinnasta hän kertoi, että osaston kokonaisvaltainen taloudenhallinta kuului ainoastaan hänen työtehtäviinsä. Hän kertoi, että heidän osastollaan oli kuukausittainen talouden seuranta, joka oli muuttumassa puolivuotiseksi talouden seurannaksi. Osastonhoitaja kertoi, että erillisten raporttien ja tilastojen laatiminen sekä hallinta kuuluvat hänen työtehtäviinsä. Osastolla yleisimmät laaditut raportit ja tilastot olivat potilasvahinko- HaiPro- tai Manualine-raportteja.

Osastonhoitaja kertoi, että hän osallistuu tilojen saneeraukseen sekä remontoinnin suunnitteluun aktiivisesti. Hän on työryhmässä yhdessä ylihoitajan kanssa päättämässä osaston uudistamis- sekä rekrytoimistarpeista. Osastonhoitaja kommentoi kysyttäessä, että ei ollut saanut taloudenhallintaa minkäänlaista koulutusta työnantajaltaan ja koki, että sitä pitäisi enemmän kouluttaa hänelle. Hän myös koki että erilliset osaston kehittämistehtävät kuuluvat hänen työtoimenkuvaansa.

Työnjohtotehtävät

Osastonhoitaja kertoi konsultoitaessa, että hän vastaa yksin työsuhteen purkamisesta sekä irtisanomisesta. Hänen velvollisuuksiinsa kuului laittaa sähköinen lomake ylihoitajalle työsuhteen purkamisesta. Osastonhoitaja kertoi, että työilmapiirin ylläpitäminen sekä työtehokkuuden takaaminen kuuluivat hänen työtehtäviinsä. Hän koki, että hyvän työilmapiirin luominen vie oman aikansa ja kertoi, että life coaching oli auttanut häntä luomaan heidän osastolleen positiivista työilmapiiriä.

Yhteistyötehtävät

Konsultoidessani osastonhoitajaa osastontoimitapojen kehittämisestä tämä kertoi sen kuuluvan hänen vastuulleen. Hän vastaa erikseen osastolla tapahtuvasta kehittämisestä kun taas suurempi vastuu kuuluu ylihoitajalle. Osastonhoitaja koki, että oli tiedonvälittäjä eri suuntiin ja kertoi, että vastuu tiedon kulusta eri suuntiin kuului hänelle.

Kysyessäni osastonhoitajan mielipidettään siitä, mitä tarkoitettiin yksikön sisäisellä yhteistyöllä, hän kertoi, että heidän tapauksessaan se oli konkreettista yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä. Yhteistyöhön osallistuu kaikki osastolla potilastyössä työskentelevät ihmiset, ja sen kulmakivenä oli osastonhoitajan mielestä tehokastiedonkulku työntekijältä toiselle.

Osastonhoitaja nimesi organisaation ulkopuolisiksi yhteistyökumppaneiksi jatkohoitopaikat, joihin potilaat siirtyvät, yhteistyön kotihoidon kanssa, yhteistyönsä kohteen kanssa joista potilaat saapuvat, sekä mahdolliset jatkohoitokontaktit. Vastuu osaston ulkopuolisesta yhteistyöstä oli potilaan omalla hoitajalla. Osastonhoitaja kertoi keräävänsä palautetta usein sekä alaisiltaan että potilailta. Hän pystyi nimeämään kolme erillistä palautteen hankkimistapaa, jotka heillä oli käytössä aktiivisesti.

Välitön/Kliininen hoitotyö

Konsultoidessani osastonhoitajaa itse potilaan hoitoon osallistumisesta, hän kertoi seuraavaa. Osastonhoitaja ehtii osallistua itse potilaan hoitoon hyvin vähän. Hän ehti tekemään päivittäistä potilaskontaktia päivittäin mutta vain nopean 10 minuutin kierroksen aamulla, muuten hänen muut työtehtävät vievät kaiken työajan. Osastolla oli käytössä myös hiljainen raportointi ja osastonhoitaja ei aktiivisesti osallistunut potilasraportteihin. Hän kertoi kuitenkin osastolle vakiintuneen tavan juoda aamukahvit yhdessä työntekijöiden kesken, joihin hän osallistui.

Teoreettiset tiedot ja tutkimukset

Konsultoidessani osastonhoitajaa käsitteistä esille tulivat tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä tasapainotettu mittaristo. Osastonhoitaja kertoi, että käsitteet ovat hänelle tuttuja ja hänen osastollaan näkyvin näistä oli tulosjohtaminen. Konsultoidessani osastonhoitajaa vahvan teoreettisen tiedon osaamisesta tämä kertoi että oli oppinut suurimman osan pitkän työhistorian kautta. Hänellä oli vanha teoreettinen tutkinto eikä ollenkaan esimieskoulutusta. Hän kertoi oppineensa esimiestaidot kokemuksen ja tekemisen kautta. Konsultoidessani osastonhoitajaa siitä, omasiko hän vahvan teoreettiset tiedon, hän kertoi "tietävänsä mitä hyvä hoito on".

Osastonhoitaja 2

Henkilöstön hallintotehtävät

Osastonhoitaja kertoi että osana hänen työtehtäviään oli avustaa uuden henkilöstön perehdytystä sekä järjestää näille kulkuluvat, työvaatteet, potilastietojärjestelmän salasanat sekä opastaa näitä osaston yleisiin käytänteisiin. Lopusta perehdytyksestä vastasi erikseen osastonhoitajan nimeämä kollega. Hän kertoi myös olevansa vastuussa turvallisuudesta työympäristöstä ja käyttävänsä aktiivisesti haipro -ilmoituksia apunaan.

Konsultoidessani osastonhoitajaa työturvallisuusongelmista hän kertoi että osasto oli alle vuoden vanha osasto joka oli juuri aloittanut toimintaansa ja hänen aikanaan ei ollut ehtinyt olemaan yhtään työturvallisuusongelmaa.

Keskustellessani käsitteistä management ja leadeship. Hän kertoi, että tunnisti käsitteet ja toivoisi olevansa yhdistelmä molempia mutta työnsä luonteen vuoksi painottavansa enemmän leadership -painotteiseksi. Osastonhoitaja kertoi asettavansa alaisilleen tiettyjä rajoja joita nämä eivät saaneet ylittää. Hän oli esimerkiksi tuonut selväksi osaston arvot ja kertonut jokaiselle työntekijälle yhteiset pelisäännöt. ja määritellyt erilliset keskusvarastovastaavat. Hän myös kertoi, että kokee delegoivansa työtehtäviään alaisilleen "joiltakin osin", kuitenkin suurimman osan toimenkuvasta keskittyvän hänelle itselleen. Konsultoidessani osastonhoitajaa osastolla tapahtuvasta työnrikastamisesta ja laajentamisesta hän kertoi että osasto oli menossa siihen suuntaan.

Kysyessäni osastonhoitajalta avoimien virkojen täytöstä hän kertoi, että se kuuluu hänen työtoimenkuvaansa. Hän vastaa ilmoitusten laitosta hakuun sekä haastateltavien paikalle kutumisesta yksin. Työhaastattelut hän kertoi hoitavansa yhdessä osastonhoitaja kollegan kanssa tai tämän ollessa estyneenä ylihoitajan kanssa. Hän kuitenkin kertoi että pääasiallinen vastuu uuden henkilökunnan palkkauksesta oli ylihoitajalla.

Konsultoidessani osastonhoitajaa lyhyistä sairauspoissaoloista. Hän kertoi että vastaa lyhyitten sairauspoissaolojen vahvistamisesta yksinään. Osastonhoitaja arvioi, että häneltä kuluu kaiken kaikkiaan keskimäärin 10 tuntia viikossa sairauspoissaolojen korvaamiseen. Hän kuitenkin lisäsi, että sairauspoissaoloissa oli erillisiä piikkejä mutta keskiarvo näitten piikkien kanssa oli arvioilta 10 tuntia viikossa. Osastonhoitaja kertoi, että sairauspoissaolojen määrän seuranta kuuluu hänen työtehtäviinsä. Hän vastaa määrän seurannasta yksinään.

Konsultoidessani osastonhoitajaa sijaisten palkkaamisesta, hän kertoi että vastuu sijaisten palkkaamisesta on hänellä ja että hänellä on täydet valtuudet palkata sijaisia tarpeen vaatiessa.

Kysyessäni osastonhoitajalta pitkäaikaisista virkavapaista/opintovapaista hän kertoi, että viimeisimmän tiedon mukaan ylihoitaja oli antanut hänelle valtuudet päättää pitkäaikaisista virkavapaista ja opintovapaista.

Taloushallinnon tehtävät

Konsultoidessani osastonhoitajaa talouden hallinnoimisesta, hän kertoi olevansa vastuussa talouden seurannasta sekä raportoinnista mutta lisäsi että ei yksinään kantanut kokovastuuta talouden hallinnasta. Osastonhoitaja myös kertoi konsultoitaessa, että vastuu palkan kohdilleen asettamisesta oli osa hänen työtoimen kuvaansa. Kysyessäni kuuluuko tilastojen ja raporttien laadinta hänen työtehtäviinsä. Hän kertoi, että ottaa osaa johdon raporteihin. Lisäksi hän kertoi että osastolla ei ollut erikseen hoidon kuormittavuutta mittaavaa järjestelmää.

Konsultoidessani osastohoitajaa osallistumista tilojen saneeraus sekä remontointi suunnitteluihin, osastonhoitaja vastasi, että heidän osaston toimitilat olivat uusia alle vuoden vanhoja, joten osastolla ei ollut tarvetta osallistua niihin.

Kysyessäni osastolla tapahtuvista kehitystehtävistä, hän kertoi että osaston kehittäminen on osa hänen työtään.

Työnjohtotehtävät

Osastonhoitaja kommentoi työnjohtotehtäviin että hän päättää yhdessä ylihoitajan kanssa työsuhteen purkamisesta sekä työntekijän irtisanomisesta. Hän myös lisäsi että työpaikan ilmapiirin ylläpitäminen kuuluu hänen toimenkuvaansa. Hän ei kertomansa mukaan vastaa työilmapiirin ylläpitämisestä yksinään vaan siihen osallistuu koko osaston henkilökunta.

Yhteistyötehtävät

Kysyessäni osastolta kerättävästä palautteesta osastonhoitaja kertoi, että osastolla kerätään palautetta asiakkailta kahdella erillisellä tavalla. Lisäksi henkilökunnalla oli erikseen vuosittaiset kehityskeskustelut. Konsultoidessani osastonhoitajaa osaston

yhteistyötehtävistä hän kertoi, että osaston toimitapojen kehittäminen kuuluu hänen työtoimenkuvaansa. Osastonhoitaja kertoi olevansa tiedon välittäjä eri yhteistyötahojen ja työntekijöiden välillä. Osastonhoitajan mielestä osaston sisäiseen yhteistyöhön kuuluu erilaiset prosessit eri ammattikunnan edustajat, esimerkiksi fysioterapeutit, lääkärit ja laitoshuolto. Lisäksi hänen mielestään osaston sisäinen yhteistyö pitää sisällään moniammatillista yhteistyötä, osastojen välistä yhteistyötä sekä yhteistyön sairaalapalveluiden välillä.

Konsultoidessani häntä osaston ulkopuolisesta yhteistyöstä hän kertoi että osaston ulkopuolisella yhteistyöllä heidän tapauksessaan tarkoitetaan yhteistyötä kotisairaanhoidon ja hoivapalveluiden kanssa. ulkopuolisesta yhteistyöstä vastaa heidän osastollaan pääasiassa potilaan omahoitaja tai osastojen ylihoitaja.

Välitön/kliininen hoitotyö

Konsultoidessani osastonhoitajaa välittömästä hoitotyöstä hän kertoi että kerkeää tekemään vähän hoitotyötä työtehtäviensä ohessa. Hänen tekemänsä hoitotyö painottuu lähinnä prosessien luomiseen, hoidon tarkkailuun ja toimenkuvan seurantaan.

Keskusteltaessa osaston raportoinnista osastonhoitaja kertoi että osastolla ei ole varsinaista raporttia. Osastolla on käytetty hiljaista raportointia jonka tukena on ollut viikoittaiset osastokokoukset joihin hän osallistuu.

Kysyessäni osaston yhteisistä aamukahvi käytännöistä osastonhoitaja kertoi minulle että osastolla on yhteinen aamukahvi käytäntö johon hän joka aamu osallistuu.

Teoreettiset tiedot ja tutkimukset

konsultoidessani osastonhoitajaa teoreettisista tiedoista ja tutkimuksista hän kertoi, että mainitsemani teoreettiset käsitteet olivat hänelle tuttuja. Päällimmäisenä hänen työssään näkyy laatujohtamisen käsite. Osastolla on käytössä balancebasedcard -järjestelmä joka on yksi osastonhoitajan johtamisen työkaluista.

Kysyessäni osastonhoitajalta vahvaan teoreettiseen tietoon perustuvia menetelmiä hän kertoi että hänen osastollaan kaikki hoito perustuu näyttöön perustuvaan tietoon.

Keskustellessani osastonhoitajan omasta taitotasosta ja siitä omaako hän vahvan teoreettisen tiedon hän kertoi, että mielestään vuosien kokemuksen mukana kyllä. Hän

myös lisäsi, että on jatkanut teoreettisten tietojensa kartoittamista hakeutumalla yliopistoon jatko-opintoihin.

Osastonhoitaja 3

Henkilöstön hallinto tehtävät

Osastonhoitaja 3 konsultoidessani hän kertoi olevansa akuutin geriatrisen osaston hoitaja. Osasto erikoistuu potilaiden arviointiin.

Osastonhoitaja 3 kertoi olevansa vastuussa uuden hoitohenkilökunnan perehdyttämisestä. Hänen osastollaan hän perehdyttää osan asioista ja lopusta perehdytyksestä vastaa sairaanhoitajakollega. Osastonhoitaja myös mainitsi olevansa vastuussa turvallisen työympäristön järjestämisestä alaisilleen. Hän kertoi että apuvälineenä hänellä on haipro -järjestelmä, jonka ilmoitukset käsitellään heillä kokouksissa. samalla käsitellään osastolla tapahtuneet lääkepoikkeamat. Konsultoidessani osastolla tapahtuneista ratkaisemattomista työturvallisuusongelmista osastonhoitaja kertoi että osastolla ei ole ollut niitä ollenkaan.

Keskusteltaessa osastonhoitajan kanssa käsitteistä management & leadership hän kertoi että ne ovat hänelle tuttuja. Osastonhoitaja kertoi olevansa leadership -painotteinen johtaja. Osastonhoitaja kertoi asettavansa tiettyjä rajoja alaisilleen. Esimerkiksi varastotilauksista oli jaettu vastuu sairaanhoitajille ja erilliset vastuut oli jaettu työntekijöiden kesken, lisäksi facebookissa ajan viettäminen oli ehdottomasti kielletty.

Kysyessäni työtehtävien delegoimisesta alaisille osastonhoitaja kertoi, ettei voi delegoida työtehtäviään ollenkaan alaisilleen. Keskusteltaessa työtoimen kuvan laajentamisesta sekä rikastamisesta osastonhoitaja kertoi, että hänen osastolla tapahtuu työtoimen kuvan laajentamista sekä rikastamista.

Osastonhoitaja kertoi että hän osallistuu avoimien virkojen täyttöön, apunaan hänellä on toinen osastonhoitajakollega tai ylihoitaja, apulaisosastonhoitajaa osastolla ei ollut ollenkaan. Konsultoidessani osastonhoitajaa uuden henkilöstön rekrytoimisesta sekä työhaastatteluista hän kertoi, että osallistuu haastatteluihin sekä rekrytointiin.

Kysyessäni osastonhoitajalta lyhytten sairauspoissaolojen vahvistamisesta hän kertoi että se kuuluu hänen toimenkuvaansa. hän myös kertoi että heidän osastollaan on varhaisen puuttumisen malli, mutta kuunnellessani hänen kertomustaan hän ei muistanut

varhaisen puuttumisen mallin ohjetta. Kysyessäni osastonhoitajalta paljonko sairauspoissaolojen vahvistaminen kuluttaa hänen aikaansa viikoittain hän vastasi että noin 2-14 tuntia viikosta kuluu sairauspoissaolojen ja puutoksien täyttämiseen.

Kysyessäni kuuluuko sairauspoissaolojen määrän seuranta osastonhoitajan työtoimen kuvaan, hän kertoi, että sairauspoissaolojen määrän seuranta se nimenomaan kuuluu hänelle. Keskusteltaessa sijaisten käytöstä ja palkkaamisesta osastonhoitaja kertoi että hänellä on täysi valta palkata sijaisia korvaamaan työpuutoksia.

Keskusteltaessa pitkä-aikaisista virkavapaista ja opintovapaista osastonhoitaja kertoi , että toistaiseksi on epäselvää voiko hän omalla ilmoituksellaan hyväksyä pitkäaikaisia virka/opintovapaita vai tarvitseeko hän siihen osastonhoitajan hyväksynnän.

Taloushallinnon tehtävät

Konsultoidessani osastonhoitajaa talouden hallinnasta hän kertoi että osaston kokonaistalouden hallinta kuuluu hänen työtehtäviinsä. Hän myös mainitsi että erillisten tilastojen ja raporttien laadinta kuuluu hänelle jos niitä erikseen pyydetään.

Osastonhoitaja myös mainitsi olevansa vastuussa uuden työntekijän palkan asettamisesta kohdalleen. Kysyessäni tilojen saneeraukseen ja remontointiin osallistumisesta osastonhoitaja kertoi että heidän osastonsa oli aivan uusi ja tarvetta ei ollut.

Konsultoidessani osastonhoitajan koulutusta talouden hallintaan hän kertoi saaneensa koulutuksen osastotaloudenjohtamiseen, hänellä oli johtamisen erityisammattikorkeakoulussa opetettu taloushallintoa.

Konsultoidessani osaston kehittämistehtäviä osastonhoitaja kertoi minulle, että projektien aluille pano ja suunnittelu kuuluivat hänen vastuu alueisiinsa.

Työnjohto tehtävät

Keskusteltaessa osastonhoitajan kanssa työsuhteen päättämisestä/irtisanomisesta hän kertoi että se kuuluu hänen vastuulleen. Hän kertoi että vastaa sitä yksin, koeajalla hän voi irtisanoa ja päättää työntekijän työsuhteen omalla ilmoituksellaan. Koeajan jälkeen hänen on otettava irtisanoutumis- ja päättämisyjärjestelyissä huomioon KVTES:n mukaiset järjestelyt ja huomioitava työntekijän oikeusturva muuten hänen oman valtansa

riittää päätökseen. Kysyessäni osastontyöilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä osastonhoitaja kertoi että se kuuluu hänen työtehtäviinsä.

Yhteistyötehtävät

Konsultoituessa osaston yhteistyötehtäviä osastonhoitaja kertoi, että osaston toimintojen kehittäminen on osa hänen toimenkuvaansa. Hän myös kokee olevansa tiedon välittäjä eri suuntiin. Keskusteltaessa osaston sisäisestä yhteistyöstä osastonhoitaja nimesi osaston sisäiseksi yhteistyökumppaneiksi: Kollegat, esimiehet, osastonhoitaja sekä ylihoitajan. Kysyessäni hänen näkemystään osaston ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin hän kertoi että hänen osastollaan tärkeimmät osaston ulkopuoliset yhteistyökumppanit olivat myyntiedustajat, pesulapalvelut, sosiaalihoitaja sekä potilaan omaiset.

Konsultoidessani palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta osastolla osastonhoitaja kertoi minulle neljä erillistä tapaa joilla hän keräsi palautetta osastolla. Hän mainitsi, että kerää palautetta potilas kyselyillä, kotiuttamislomakkeilla sekä vuosittaisilla kehityskeskusteluilla.

Välitön ja kliininen hoitotyö

Kysyessäni osastohoitajan osallistumista välittömään hoitotyöhön hän kertoi että hänen koulutuksensa (sosionomi) ei riitä potilashoidon tekemiseen osastolla. tämän takia hän ei osallistu ollenkaan potilaitten hoitoon. keskusteltaessa osaston raporteihin osallistumisesta osastonhoitaja kertoi että pyrkii osallistumaan osaston raporteihin niin usein kuin mahdollista. Normaalisti hän ottaa osaa yhteisiin raporteihin noin 1-2 kertaa viikossa. Kysyessäni osastonhoitajalta osaston aamukahvi käytänteistä hän kertoi, ettei osallistu osaston aamukahveihin.

Teoreettiset tiedot ja tutkimukset

Konsultoidessani osastonhoitajaa käsitteistä tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä tasapainotettu mittaristo, hän kertoi minulle, että käsitteet ovat hänelle tuttuja päällimmäisinä ja hänen työtoimen kuvassaan näkyi tasapainotettu mittaristo. Osaston hoitajan mukaan osastolla oli käytössä balancebasedcard, joka ohjasi hänen toimintaansa. Kysyessäni osastonhoitajalta vahvasta teoreettisesta tiedosta hän kertoi omaavansa vahvan teoreettisen tiedon johtamisen näkökannalta. Kysyessäni, omaako osastonhoitaja vahvat teoreettiset tiedot, hän vastasi myöntävästi

6 Yhteenveto asiantuntija konsultaatioista

Osastojen yhteneväisyydet

Esitän seuraavaksi osastojen yhteneväisyydet samassa järjestyksessä kuin konsultoinnit. Yhteenvedossa vertasin saman konsultointi alueen kysymyksiä keskenään. Lisäksi tein niistä yhteenvetoja sekä johtopäätöksiä.

Henkilöstön hallintotehtävät

Konsultoimistani osastonhoitajista jokainen kertoi olevansa vastuussa uuden henkilöstön perehdyttämisestä. Kaikki osastonhoitajat kertoivat osallistuvansa perehdytykseen jossain osin. Vaikka kaikissa tapauksissa itse ammattiin perehdyttämisestä vastasikin kollegana toimiva sairaanhoitaja niin jokainen konsultoiduista kertoi vastaavansa uudelle työntekijän kirjaamistunnuksista, pukukaapista sekä opastuksesta osaston toimita-voille.

Jokainen konsultoiduista kertoi, että jokaisen työtehtävät sisälsivät uuden työntekijän opastamista. Vaikka perehdytyksen tasot poikkesivat toisistaan, voidaan todeta, että uuden henkilöstön perehdyttäminen kuuluu osastonhoitajan toimenkuvaan.

Turvallisentyöympäristön järjestäminen työntekijöille kuului jokaisen toimenkuvaan. Vaikka toteuttamistavat poikkesivatkin toisistaan, niin jokainen kertoi olevansa vastuussa työturvallisuudesta. Osa haastatelluista kertoi panostavansa työturvallisuusasioitten läpikäymiseen uuden työntekijän perehdytyksen aikana ja täyttävänsä tätä kautta veloitteensa työturvallisuutta koskevissa asioissa. Jokainen haastatelluista osastonhoitajista tunnisti käsitteet Management ja leadership. Haastatelluista suurin osa painottui leadeship -painotteisiksi johtajiksi.

Jokaisella haastattelemani osastolla tapahtui työntekijöiden työtoimenkuvan laajentamista sekä työn rikastamista. Vaikka toimitavat poikkesivatkin toisistaan, niin toimenkuvan laajentamisen sekä työnrikastamisen kriteerit täyttyivät kaikilla osastoilla.

Jokaisella osastolla otettiin työntekijät mukaan päätöksen tekoon päivittäiseen työvuorosunnitteluun. Annettiin heille mahdollisuus osallistua strategisten päätöksien tekemiseen. Heille kerrottiin suunnitelluista koulutuksista sekä informoitiin osaston taloudellisesta tilanteesta sekä käytössä olevista määrärahoista (Fullerton1993:20–24.)

Jokaisella konsultoidulla osastolla kerättiin ja käytettiin työntekijöiltä sekä asiakkailta hankittua palautetta. Osastojen käytänteet vaihtelivat toisistaan, mutta osastonhoitajat keräsivät aktiivisesti palautetta.

Kaksi kolmesta haastattelemastani osastonhoitajasta kertoi osallistuvansa uusien työntekijöiden rekrytointiin. Osastonhoitajat kertoivat olevansa läsnä työhaastatteluissa ja lisäsivät sen kuuluvan heidän työtoimenkuvaansa. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta osastonhoitajan toimenkuvaan kuului vastata uuden henkilön palkkaamisesta.

Osastonhoitajat kertoivat, että sairauspoissaolojen vahvistaminen kuului heidän työtehtäviinsä. Sairauspoissaolojen vahvistamiseen käytetty aika vaihteli osastoittain kahdesta tunnista viikossa 14 tuntiin viikossa. Kaikki haastatelluista kertoivat, että osastoilla oli tietynlaisia piikkejä sairauspoissaoloissa jolloin aikaa kului normaalia enemmän.

Jokainen haastatelluista osastonhoitajista kertoi, että sairauspoissaolojen määränseuranta kuuluu heidän toimenkuvaansa. Useimmilla osastoilla oli malli sairauspoissaoloihin puuttumiseen (Aktiivisen välittämisen malli).

Haastatteluista jokainen kertoi palkkaavansa sijaisia sairauspoissaolojen täyttämiseksi. Osastonhoitajat kertoivat, että voivat palkata sijaisia omilla valtuuksillaan. Yksi haastatelluista mainitsi, että joutuu tiedottamaan ylihoitajaa sijaisten käytöstä mutta muuten voidaan todeta, että haastatellut osastonhoitajat palkkasivat sijaisia omalla harkinnallaan.

Haastatellut osastonhoitajat kertoivat, että ottavat osaa pitkäaikaisten sairauspoissaolojen sekä virkavapaiden myöntämiseen. Toimitavat vaihtelivat osastoittain ja vain yksi haastatelluista kertoi voivansa omalla harkinnalla myöntää pitkiä poissaoloja. Yksi haastatelluista kertoi voivansa myöntää lyhyemmät vapaat omalla harkinnallaan mutta yli puolivuotta kestävästä virkavapaista päätti ylihoitaja. Yksi haastatelluista osastonhoitajista kertoi, että hänelle oli epäselvää, kuinka pitkien poissaolojen kanssa menetellään.

Talouden hallintotehtävät.

Haastattelemistani osastonhoitajista jokainen kertoi olevansa vastuussa osaston kokonaisvaltaisesta talouden hallinnasta. Vaikka osastojen toimitavat talouden hallinnasta ja seurannasta vaihtelivat, niin kaikkien vastuuseen kuului olla selvillä osastontaloudellisesta tilanteesta sekä määrärahojen käytöstä. Jokainen haastatelluista osastonhoitajis-

ta oli myös vastuussa uuden työntekijän palkan määrittämisestä virka- ja työehtosopimuksen puitteissa.

Haastatelluista jokainen kertoi tilastojen ja raporttien laadinnankuuluvan heidän työtehtäviinsä. Vaikka laadittavat raportit ja tilastot vaihtelivat osastoittain, voidaan todeta jokaisen haastatelluista tehneen raportteja työnsä ohessa. Haastattelemistani osastonhoitajista Kaikki kertoivat osaston kehittämistehtävien kuuluvan heidän vastuulleen.

Työnjohtotehtävät

Haastattelemistani osastonhoitajista jokainen kertoi olevansa vastuussa työsuhteen purkamisesta tai työntekijän irtisanomisesta. Vaikka toimitavat vaihtelivat osastoittain, niin voidaan todeta jokaisen haastatelluista ottaneen osaa työsuhteen purkuun tai irtisanomiseen liittyviin toimiin. Suurin osa haastatelluista kertoi tekevänsä päätöksen yksin ilman ulkopuolista apua. Yksi haastatelluista kertoi tekevänsä päätökset työsuhteen purkamisesta sekä irtisanomisesta yhdessä toisen osastonhoitajan kanssa.

Osastonhoitajista jokainen kertoi olevansa vastuussa osaston työilmapiirin ylläpitämisestä sekä osaston työtehokkuuden takaamisesta. Yksihaastatelluista kertoi että tehtävässä häntä auttaa hänen osastolleen palkkaama henkilökunta. Muut haastatelluista eivät määritelleet, kuka heitä tehtävän hoidossa auttaa.

Yhteistyötehtävät

Kaikki haastatellut osastonhoitajat kertoivat, että osaston toimitapojen kehittäminen on osa heidän työtoimenkuvaansa. Jokainen haastatelluista vahvasti väitteen, että osastonhoitaja toimii tiedonvälittäjänä erisuuntiin (Narinen 2000:128). Haastatelluista kaikki tunnistivat käsitteen osaston sisäisestä yhteistyöstä. Sisäisen yhteistyön kumppanit kuitenkin vaihtelivat osastoittain. Yleisin mainittu yhteistyökumppani oli samaa työtä tekevä sairaanhoitajakollega. Osaston ulkopuolisesta yhteistyöstä haastatellut olivat kanssa samaa mieltä. Kaikki haastatellut kertoivat osastoilla tapahtuvan ulkopuolista yhteistyötä. Yhteistyökumppanit kuitenkin vaihtelivat osastoittain ja ulkopuolisen yhteistyön toteuttaja oli jokaisella osastolla eri henkilö.

Teoreettiset tiedot ja tutkimukset

Haastatelluista kaikki tunnistivat käsitteet tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä tasapainotettu mittaristo. Vaikka käsitteet olivat kaikille tuttuja, käsitteiden käyttäminen silti

vaihteli osastoittain. Jokaisella osastolla osastonhoitajalle painottui eriasia. Vaikka kahdella osastolla oli balancebasedcard -järjestelmä käytössä, silti osastoilla painottuivat eri asiat.

Haastatelluista osastonhoitajista jokainen tiesi, mitä vahva teoreettinen osaaminen oli. Haastattelemistani osastonhoitajista jokainen kertoi omaavansa vahvan teoreettisen tiedon. Jotkut olivat jopa päättäneet jatkaa teoreettisen tiedon kartuttamista jatkoopinnoilla. Konsultointien tulosten perusteella sairaanhoidon lähiesimiehen toimenkuvaksi muodostuivat selkeät tehtävät, jotka ovat osa jokaisen konsultoidun toimen kuvaa (Taulukko1)

Taulukko 1. Hoitotyön lähiesimiehen työnsisältö geriatriisella osastolla.

Tehtävät	Tehtävien sisältö
Henkilöstön hallintotehtävät	Vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä. Vastuussa työturvallisuudesta. Vastuussa työtoimenkuvan rikastamisesta sekä laajentamisesta. Käyttävät leadership tai management -painotteista johtamismallia. Asettaa tiettyjä rajoja alaisille. Osallistuu avoimien virkojentäyttöön. Vahvistaa sairauspoissaolot. Seuraa sairauspoissaolojen määrää. Palkkaa sijaisia. Myöntää pitkäaikaista virkavapaata ja opintovapaata.
Taloudenhallinto tehtävät	Vastaa osaston taloudenhallinnasta. Laatii raportteja ja tilastoja. Osallistuu tilojen saneerauksen ja remontoinnin suunnitteluun. Vastaa osaston kehittämistehtävistä.
Työnjohtotehtävät	Vastaa työntekijän irtisanomisesta tai työsuhteen purkamisesta Vastaa työilmapiiriin ylläpitämisestä ja työtehokkuudesta
Yhteistyötehtävät	Kerää palautetta osaston toimitavoista sekä asiakas tyytyväisyydestä. Vastaa osaston toimitapojen kehittämisestä. Vastaa organisaation sisäisestä yhteistyöstä Vastaa organisaation ulkopuolisesta yhteistyöstä.
Välitön ja kliininen työ	Ei välttämättä kerkeä osallistua välittömään hoitotyöhön Ei osallistu jokaisen vuoron raporttiin Osallistuu viikoittaisiin osaston kokouksiin Yleensä osallistuu osaston aamuisiin kahvihetkiin
Teoreettiset tiedot ja tutkimukset	Tuntee käsitteet tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo. Tietää, mitä vahvalla teoreettisella osaamisella tarkoitetaan.

7 Opinnäytetyön pohdinta

7.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyössä käy selvästi esille osastonhoitajan toimenkuva. Toimenkuva on laaja ja moni muotoinen. Kehittämistyön mukaan osastonhoitajan onkin oltava alansa moni osaaja. Tehokas toiminta osastolla edellyttää ymmärrystä ja tietämystä kaikista potilashoitoon liittyvistä tehtävistä. Tämän lisäksi osastonhoitajan on vielä pystyttävä organisoimaan ja motivoimaan työntekijöitä, jotta saadaan mahdollisimman hyvät hoitotulokset. Osastonhoitajan toimenkuva painottuu vahvasti organisointiin ja motivointiin. Mutta silti konsultoidut kertovat tekevänsä kliinistä työtä aina kun aikaa siihen riitti. Konsultoiduista kliinistä työtätekevät kertoivat että hoitotaitojen ylläpitäminen oli heille tärkeätä mutta siihen jäi hyvin vähän aikaa. Konsultoiduista osastonhoitajista kaksi kertoi, että oli oppinut osaston taloudenhallinnan työn ohessa. Osastonhoitajat kokivat, että talouden hallinnan tueksi voisi olla enemmän koulutusta, jotta osaston budjetti pysyy kasassa. Osastonhoitajien henkilöstöhallinnoinnissa ei ollut suuria eroja mutta kaksi konsultoiduista kertoi kokevansa aamuiset kahvihetket hyviksi paikoiksi seurata työtätekevän henkilöstön vointia. Osastonhoitajalle tuntui olevan selvää millä säännöillä uutta henkilöstöä rekrytoitiin. Lisäksi tilanteet joissa tarvittiin ylihoitajan lupaa, olivat selvät. Ainoastaan yksi konsultoiduista ei ollut varma voiko tehdä päätöksen yksin vai tarvitseeko ylihoitajan lupaa. Konsultoitujen kertoman mukaan osaston yhteistyökumppanien kirjo oli erittäin laaja ja monipuolinen. Osastonläheisimpien yhteistyökumppanien selkeyttäminen ja aktivointi todennäköisesti toisikin osastolle lisäresursseja ja johtaisi hoitotehokkuuden paranemiseen. Henkilöstön työtoimenkuvan rikastamisesta sekä laajentamisesta keskusteltaessa kävi ilmi, että jokaisella oli omat tavat rikastaa työntekijöiden toimenkuvaa. Työn rikastamisen ja laajentamisen tutkiminen voisi tuoda osastonhoitajille lisää keinoja vaikuttaa työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

7.2 Luotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten ja tutkittavan aineiston mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Opinnäytetyön tutkimuksellista pohjaa kerätessäni en etsinyt kaikkia alkuperäisiä lähteitä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat useat eriasiat kuten tutkija, aineiston laatu ja aineiston analysointi. Tyydyin käyttämään aineistoa, jolla on validiteetti eli tutkimuksia, joissa on käytetty mittaus- ja tutkimusmenetelmiä, jotka kuvaavat tutkimani ilmiön ominaisuuksia. Edellytin käyttämäni tutkimuksilta, että niissä on riittävän suuri otanta, jotta tutkimukset kuvaisivat

aihetta mahdollisimman tarkasti. Lisäksi huomioin, että aineisto on mahdollisimman tuoretta ja mahdollisesti alle kymmenen vuotta vanhaa. Aineistoa arvioidessani kiinnitin huomiota aineiston soveltavuuteen sekä tutkittavaan aiheeseen. Valitsin ainoastaan tutkimuksia, jotka olivat arvioituja väitöskirjoja tai juuri samaa alaa tutkivia opinnäytetöitä, joissa oli sama taustakirjallisuus kuin väitöskirjoissa (Tuomi 2008.)

Pyrin varmistamaan opinnäytetyöni luotettavuuden monella eritapaa. Varasin opinnäytetyön tekemiseen paljon aikaa, jottei kiire vaikuttaisi opinnäytetyön luotettavuuteen. Tein yhteistyötä myös luotettavien projektin ulkopuolisten sensoreitten kanssa, jotka arvioivat tekstini luottavuutta sekä selkeyttä. Sain vertaistukea alaa opiskelevilta opponenteilta, jotka arvioivat seminaareissa keräämäni tiedon todenperäisyyttä sekä uskottavuutta (Eskola- Suoranta 2005).

7.3 Eettisyys

Tutkimussuunnitelmalta edellytetään että se toimitetaan eettisen lautakunnanarvioitavaksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009:174). Lupahakemus ja opinnäytetyön suunnitelma toimitettiin Vantaan kaupungille toukokuussa 2013. Lupa opinnäytetyölle myönnettiin touko-kesäkuussa 2013.

Opinnäytetyön aineistoa säilytettiin salasanalla suojatussa tietokoneessa, joka sijaitsi erikseen lukitussa asunnossa. Kerättävä aineisto säilytettiin kryptattuna MicrosoftOfficen salasanalla suojattuna. Ihmisiin kohdistuva tiedonkeruun osalta perustana olivat ihmisoikeudet. Tutkittavia osastonhoitajia suojatakseni kertosin konsultointien alussa haastateltavilleni tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä varmistin että he ymmärsivät tutkimukseen liittyvät luottamusperusteet, esimerkiksi salassapito velvollisuuteni sekä tallenteiden tuhoamisen käytön jälkeen. Yksi osa suojaa oli, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Lisäksi pidin huolen, että tutkimukseen osallistuvat osastonhoitajat tiesivät mistä tutkimuksessa oli kyse. (Tuomi 2008 145–146.) Haastateltavien tutkimustietojen luottamuksellisuus sekä nimettömänä pysyminen ja henkilösuoja kuuluivat tutkimuksen eettiseen perustaan. Tutkijana minun tulee noudattaa antamiani lupauksia eikä tutkimuksen rehellisyyttä voi vaarantaa (Tuomi 2008 145–146.)

Opinnäytetyötä tehdessäni sitouduin yleiseen salassapitovelvollisuuden noudattamiseen. Opinnäytetyötäni tehdessäni olen toiminut edellä mainitsemieni periaatteiden mukaisesti. Asiantuntijakonsultaatioihin osallistuvat lähiesimiehet. Saivat aluksi tiedot-

teen opinnäytetyöstä ja suostumuslomakkeen (Liite 1), jonka allekirjoittamalla voidaan katsoa heidän sitoutuneen opinnäytetyöhön. Tiedotteessa kerrottiin opinnäytetyön aiheiston luotettavuudesta käsittelystä sekä mahdollisuudesta keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, joten minun täytyi huomioida erittäin hyvin konsultaatioihin osallistuviennimettömyyden pysyminen ja heidän henkilösuojansa. Haastateltavien kertomat paikat, tittelit, haasteet sekä tapahtuma-ajat muutettiin sellaiseen muotoon, ettei tutkimusryhmää voinut niistä tunnistaa. Haastattelussa syntynyt aineisto oli vain opinnäytetyön tekijän hallussa ja aineisto tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua.

Konsultoiduille osastonhoitajille kerron, että kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä tietoja käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöhön. (Tuomi, Sarajärvi 2009 131). Ensimmäisellä haastattelukerralla kävin vielä suullisesti läpi tiedotteen (Liite 1) ja kerroin, että tallennan haastattelut myöhempää vertailua varten. Tämän jälkeen haastateltavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen (Liite1).

Tutkimustuloksen kaikkea aineistoa on käytettävä vaikka se johtaisikin opinnäytetyön pitkittymiseen, sillä jonkin osa-alueen pois jättäminen ei ole eettisesti oikein (Leino -kilpi ja Välimäki 2009: 369). Haastatteluista kerätty aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällön analyysillä jättämättä mitään aineistoa pois.

Lähteet

Aira, Marja 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Kuopion yliopisto. kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. Terveyskirjasto. verkkodokumentti.

<http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf> luettu 28.8.2013

Eskola, Jari - Suoranta, Juha 2005. Johdatuslaadulliseen tutkimukseen 7. painos tamper: Vastapaino

Fullerton, M. 1993. The changing role and educational requirements of the first-line nurse manager. Canadian Journal of Nursing Administration 6: 20–24.

Hakola, T, Hublin, C, Härmä, M, Kandolin, I, Laitinen, J & Sallinen, M 2007. Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos

Hellemaa, P 2005. Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Heponiemi, Tarja - Sinervo, Timo - Räsänen, Kimmo - Vänskä, Jukka - Halila, Hannu - Elovainio, Marko 2008. Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys – laaja koorttitutkimus -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus STAKES. Loppuraportti. Verkkodokumentti

< <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75385/R35-2008-VERKKO.pdf?sequence=1> > luettu 30.3.2013

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen

kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun

julkaisut. Tähtijulkaisut

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES. 2012–2013. verkkodokumentti.

<<http://flash.kuntatyöntajat.fi/kvtes-2012-2013/html/#/1/>> Luettu 1.4.2013

Narinen, Arja 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja 1:2000. Helsingin yliopisto. Lääketieteellintiedekunta. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Kliininenosasto. Helsingin yliopisto

Partinen R. 2003. Lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin edistäminen. Peiponen A., Koivisto T., Muurinen S. & Rajalahti E. Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä 2009. Sairauslomakäytännöt ja seuranta 1.4.2009 alkaen. Ohje 2/2009. Verkkodokumentti

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12886/Opinnaytetyo_12.4.2010_Katri.pdf?sequence=1>. Luettu 1.4.2013

Sartjärvi, Anna. 2005. Työmotivaatio ja sitoutuminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, tradenomin koulutus ohjelma. luettu 30.3.2013

Suominen, T - Savikko, N - Puukka, P - Irvine Doran, D -Leino-Kilpi, H. 2005. Work empowerment as experienced by head nurses. Journal of Nursing Management 13.147-153.

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1172. Väitöskirja

Tainio. Katri 2010. Sairaspoissa olot ja työhyvinvointi. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyösosiaali ja terveysala.

Tuomi, Jouni. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus

Tilastokeskus 2012 ,tutkimus- ja kehitys toiminta 2012, Verkkodokumentti, http://www.stat.fi/til/tkke/2012/tkke_2012_2013-10-31_kat_001_fi.html luettu 1.11.2013

Vuorio-suominen Hanna 2012, Osastonhoitajan tehtävänkuva prosessijohtamisessa. Turun ammattikorkeakoulu ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö

Vuorinen, Riitta . 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tamperens

Tiedonhaku eri tietokannoista.

Hakusanat	Mikähakukone	Osumat	Valittu
Osastonhoitaja työ-aika	Google scholar	713	1
Osastonhoitaja työ-aika	Nelli portaali	3	1
Osastonhoitaja +toimenkuva	Nelli portaali	7	1
Terveydenhuolto +työtyytymättömyys	Google scholar	47	1
Terveydenhuolto +työntekijän palkitseminen	Google scholar	608	2
Terveydenhuolto +työnjohtotehtävät	Google scholar	16	1
Terveydenhuolto +Sairaspoissaolot	Google scholar	482	1
sairaanhoidtaja +lähiesimiehen +työajan mitoitus	Google scholar	254	1
Terveydenhoito +lähiesimies +resurssointi +työaika	Google scholar	243	1
Kehittämistutkimus opinäytetyönä	Google scholar	375	1

Saatekirje osastoille**Saatekirje osastoille****SAATEKIRJE**

päiväys 8.7.2013

Hyvä tiedonantaja

Opiskelen sairaanhoitajaksi Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka aiheena on hoitotyön lähiesimiehen työaika ja työn sisältö. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Vantaan kaupungin kanssa ja sen tarkoituksena on kuvata hoitotyön lähiesimiehen toimenkuvaa ja työn sisältöä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyödyksi hoitotyön kehittämistyössä perusterveydenhuollossa.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyön menetelmällä. Opinnäytetyön aineisto kerätään konsultoimalla hoitotyön asiantuntijoita. Asiantuntijakonsultaatiossa haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisista tehtävistä hoitotyön lähiesimiehen työ koostuu geriatrisella vuodeosastolla vantaalla
- henkilöstöhallinnon tehtävät
- taloushallinnon tehtävät

- yhteistyötehtävät
- kehittämistehtävät
- työnjohtotehtävät
- yhteistyötehtävät
- välitöhoito/kliininen työ
- teoreettiset tiedot ja tutkimukset

1. Painottuuko sairaanhoidon esimiehen työ tiettyihin työtehtäviin

2. Miten eri tehtäväkokonaisuudet painottuvat hoitotyön lähiesimiehen työssä ja ajankäytössä

Konsultaatiot toteutetaan viikoilla 20-26 Katariinan sairaalassa. Konsultaatiot nauhoitetaan. Asiantuntijakonsultaatioon osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivon, että pystytte osallistumaan siihen. Lisätietoja opinnäytetyöstä ja asiantuntijakonsultaatioista antavat mielellään opinnäytetyötä ohjaava opettaja FT, TtM Marja Salmela Metropolia Ammattikorkeakoulusta (puh 020 783 5674, marja.salmela@metropolia.fi) sekä opinnäytetyn tekijät.

Sairaanhoitajaopiskelija

Antti Elolähde

Antti.elolahde@metropolia.fi

KONSULTAATIOLUPAPYYNTÖ

Opiskelen sairaanhoitajiksi Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opiskeluun kuuluu opintojen loppuvaiheessa opinnäytetyön tekeminen, jonka aiheena on hoitotyön lähiesimiehen työaika ja työn sisältö Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvatalähiesimiehen työn sisältöä perusterveydenhuollon geriatriisella osastolla asiantuntijakonsultaatioiden avulla.

Opinnäytetyön aineiston kerään konsultoimalla osastonhoitajaa tai apulaisosastonhoitajaa viikoilla 20 - 26. Keskusteluihin kuluu aikaa 30 - 60 min ja ne toteutetaan sovittuna aikana klo 8-16 välillä

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja Teillä on halutessanne oikeus kieltäytyä konsultoinnista tai keskeyttää se. Teiltä saatuja tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä henkilöllisyyttänne paljasteta missään vaiheessa. Konsultoinnin tulokset julkaistaan opinnäytetyössä sekä yhteistyöorganisaatiossa hankkeessa sovitulla tavalla.

Pyydän Teiltä ystävällisesti lupaa osallistua asiantuntijakonsultaatioon. Teiltä saadut tiedot ovat arvokkaita ja merkityksellisiä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön kehittämisessä. Lisätietoja voitte halutessanne kysyä opinnäytetyön ohjaajalta Marja Salmelalta Metropolia Ammattikorkeakoulusta (puh 09-0207835674, marja.salmela@metropolia.fi) sekä opinnäytetyön tekijältä.

Yhteistyöstä kiittäen

Antti Elolähde

Antti.elolahde@metropolia.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Suostun osallistumaan asiantuntijakonsultaatioon. Samalla annan luvan keskustelun nauhoittamiseen ja saatujen tulosten julkaisemiseen Metropolia ammattikorkeakoulussa, hankkeeseen osallistuvissa terveysalan työyhteisöissä sekä ammatillisissa julkaisuissa.

Helsingissä _____/_____/2013

Allekirjoitus ja nimenselvennös