



Tiimin johtaminen - Opas palvelukodin sairaanhoitajalle

Salla Musakka

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiimin johtaminen - Opas palvelukodin sairaanhoitajalle

Salla Musakka
Sairaanhoitaja AMK
Opinnäytetyö
Joulukuu 2022

Salla Musakka

Tiimin johtaminen - Opas palvelukodin sairaanhoitajalle

Vuosi

2022

Sivumäärä 20

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelukodin sairaanhoitajien ammatillisuutta tiimin johtajan roolissa ja siten lisätä potilasturvallisuutta sekä hyvinvointia työyhteisössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansion osaksi johtamisen perusasioihin ja tiimin johtajuuteen perehdyttävä opas. Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimi 36- paikainen palvelukoti Tiiterontupa. Opinnäytetyötä on tarkoitus käyttää palvelukodin sairaanhoitajan perehdytyksessä sekä osana sairaanhoitajan rekrytointiprosessia.

Opinnäytetyön tietoperusta on koostettu alan kirjallisuuteen sekä verkkolähteisiin perustuen. Tietoperusta käsittelee johtajuutta, tiimityöskentelyä, tiimin johtamista sekä palveluasumista sairaanhoitaja työympäristönä.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työn lopputuotoksena syntyi opas, joka perehdyttää palvelukodin sairaanhoitajia johtajuuden perusteisiin. Oppaasta tuli selkeä ja helppolukuinen sekä sisällöltään asiakeskeinen. Jatkossa opinnäytetyönä tuotettua materiaalia on mahdollista hyödyntää myös muissa Attendon palvelukodeissa osana sairaanhoitajan perehdytysprosessia.

Salla Musakka

Team Leading - manual for service home nurses

Year

2022

Pages

20

The aim of this thesis was to develop the professionalism of nurses in the team leader role in a service home and thus increase patient security and well-being in the work community. The purpose of the thesis was to create leadership basics and team leader introduction manual for the introduction file. The working life partner of the thesis was a 36-bed service home Tiiterontupa. The thesis is intended to be used in the orientation of nurses and as a part of the recruitment process in the service home.

The theoretical basis of the thesis is based on literature and internet sources. The theoretical part covers leadership, teamwork, team management and service homes as a nurse's working environment.

The thesis was executed as a functional thesis. The output was a manual that introduces nurses to the basics of leadership in the service home. The manual turned out to be fact-focused, clear and easy to read. In the future, the material of the thesis could be used for other service homes of Attendo as a part of a nurse's orientation process.

Keywords: leadership, teamwork, well-being at work, orientation folder

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Johtajuus	6
2.1	Johtajuuden eettinen perusta	7
2.2	Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla.....	7
2.3	Eväitä johtamisen tueksi	8
3	Tiimin johtaminen.....	9
3.1	Tiiminvetäjänä toimiminen	9
3.2	Tiimityöskentely.....	10
3.3	Kollegiaalisuus	11
4	Työhyvinvointi	12
5	Tehostettu palveluasuminen.....	13
6	Työelämäkumppani	13
7	Tarkoitus ja tavoite	14
8	Toiminnallisen opinnäytetyön toteutus	14
8.1	Laadukas opas	14
8.2	Suunnitteluvaihe	15
8.3	Toteutus	15
9	Arviointi.....	17
9.1	Pohdinta	17
9.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	17
9.3	Tulosten tarkastelu	17
9.4	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	18
	Lähteet	19

1 Johdanto

Sairaanhoitaja toimii palvelukodissa tiiminvetäjänä ja vastuullisena kollegana tasavertaisessa tiimissä. Sairaanhoitajan tulee tuntea ja taitaa vastuunsa, kuitenkin toimimatta esihenkilön roolissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelukodin sairaanhoitajien ammatillisuutta tiiminvetäjän roolissa ja siten lisätä potilasturvallisuutta sekä hyvinvointia työyhteisössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansion osaksi johtamisen perusasioihin ja tiimin johtajuuteen perehdyttävä opas. Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimii Sulkavan keskustassa sijaitseva palvelukoti Tiiterontupa. Opinnäytetyönä tuotettua materiaalia voidaan käyttää osana palvelukodin sairaanhoitajan rekrytointia ja perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön tietoperusta on koostettu alan kirjallisuuteen sekä verkkolähteisiin perustuen. Tietoperusta käsittelee johtajuutta, tiimityöskentelyä, tiimin johtamista sekä palveluasumista sairaanhoitaja työympäristönä. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työn lopputuotoksena syntyi opas, joka perehdyttää palvelukodin sairaanhoitajia johtajuuden perusteisiin. Opinnäytetyön aihe on tärkeä sekä ajankohtainen, sillä johtajuuteen liittyvää tutkimusta on tehty sosiaalialalle melko vähän, niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Myös jatkuvat muutokset sosiaali- ja terveysalan rakenteissa edellyttää sosiaalialan johtajilta entistäkin parempaa johtajuusosaamista.

2 Johtajuus

Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa (Talentia 2022). Johtajan toiminta vaikuttaa koko työyhteisöön. Jokaisella pienelläkin päätöksellä ja kohtaamisella on mahdollisuus rakentaa turvallisempaa, oikeudenmukaisempaa, tasapuolisempaa ja johdonmukaisempaa toimintakulttuuria työyhteisössä (THL 2022).

Tavoitteellinen johtaminen toimii työhyvinvoinnin ja työn ilon tukena. Johtajuus on esimerkiksi suunnan näyttämistä, vastuun kantamista, luottamuksen rakentamista, näkemyksiä ja kykyä tehdä päätöksiä (Saksi 2016). Johtaminen koostuu ihmisten välisissä suhteissa. Johtaminen ei ole henkilön ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulos. Johtamisella voidaan vaikuttaa työn organisointiin, palveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen, vaikuttavuuteen, toiminnan tuloksellisuuteen, laatuun ja henkilöstön hyvinvointiin sekä työyhteisön luottamukseen. (Talentia 2022). Liiketoiminnan johtaminen on nopeasti muuttumassa vanhoista, autoritaarisista malleista avoimpiin menetelmiin. Sosiaalinen media ja uudet teknologiat inspiroivat yrityksiä muutoksiin myös johtajuuden saralla etsiessä uusia tapoja innovoida ja kasvaa. (Sanfilippo 2021.)

Hyvä johtaminen on jokaisen oma valinta ja arkisia tekoja. Johtamisessa ei tarvitse pyrkiä täydellisyteen, vaan kaikkia johtamisessa tarvittavia taitoja on mahdollista kehittää. Esihenkilön riittävän hyvä toiminta voi edistää merkittävästi työntekijöiden hyvinvointia, työn tuottavuutta ja työhön sitoutumista. Kun työyhteisössä yhteistyö on toimivaa, helpottuu myös esihenkilön oma työ. (TTL 2022a.)

Johtajuus on tärkeää koska se inspiroi, motivoi ja näyttää ihmisille esimerkkiä positiivisten muutosten saavuttamisessa. Johtajat luovat vision, laativat toimintasuunnitelman ja rakentavat vahvat suhteet alaisiinsa. Tämän seurauksena he ohjaavat ihmisiä tekemään uskomattomia tekoja yhdessä. (Baker 2022.)

2.1 Johtajuuden eettinen perusta

Sosiaalialan työ ja yhteiskunnallinen tehtävä perustuvat arvoihin. Sosiaalialan työssä lähtökohtana on jokaisen ihmisen yhtäläinen ihmisarvo. Eettisesti hyvä käytäntö kunnioittaa jokaisen ihmisen arvoa ja ainutlaatuisuutta. Alalla kaikessa työskentelyssä tavoitteena on asiakkaan aito kokemus ihmisarvosta, kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuudesta osallistua oman tilanteensa käsittelyyn. Sosiaalialalla ja erityisesti sosiaalityössä tehtävillä ratkaisuilla ja asiakastyöllä on eettisesti kauaskantoinen, jopa kohtalokas merkitys, joka asettaa hoito-työn johtamiselle ja sen tukirakenteille erityisvaatimuksen taata työntekijöiden jaksaminen ja eettisesti kestävä harkintakyky. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Sosiaalialan ammattilaisten eettinen velvollisuus on hankkia hyvä ammatillinen tietopohja ja uudistaa osaamistaan jatkuvasti. Eettisten periaatteiden käytännön toteutuksesta tulee keskustella työyhteisöissä ja tuoda käytännön ristiriitatilanteita avoimesti yhteiseen pohdintaan. Yhteinen käsittely auttaa tunnistamaan ja analysoimaan tilanteita ja tekee mahdolliseksi rakentaa yhteisiä linjauksia periaatteiden toteuttamiseksi. Virallinen puuttuminen epäeettiseen toimintaan kuuluu aina esimiehelle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Eettinen johtaminen on vastuullista, oikeudenmukaista ja tuloksellista johtamista. Eettisesti kestävällä tavalla toimiva johtaja synnyttää luottamusta ja varmistaa hyvän tuloksen sekä työilmapiirin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

2.2 Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla

Keski- ja lähijohdon esimiehillä on keskeinen merkitys henkilöstöjohtamisessa sekä palvelujen sisällön ja laadun arvioinnissa ja kehittämisessä. Jatkuvat toimintaympäristön muutokset asettavat sosiaali- ja terveydenhuollon johtajuudelle entistä suurempia vaatimuksia, joihin vastaaminen edellyttää myös esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Hoitotyön johtaminen luo edellytykset potilas- ja asiakaskeskeiselle, turvalliselle ja vaikuttavalle hoitotyölle. Hoitotyön johtajina toimivat hoitotyöntekijät, usein sairaanhoitajat, joilla on lisäksi ylempi korkeakoulu- tai tohtorintutkinto. He vastaavat suurimman terveydenhuollon ammattiryhmän, yli 300 000 hoitotyöntekijän johtamisesta ja työn kehittämisestä sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Hahtela, Korhonen 2018.)

Hoitotyön johtamisella hillitään kustannuksia. Hoitotyön johtajat koordinoivat ja vastaavat hoitokäytäntöjen pitkäjänteisestä tutkimusnäyttöön perustuvasta kehittämisestä. Hoitokäytäntöjä kehittämällä on parannettu potilasturvallisuutta, muun muassa vähentämällä merkittävästi infektioita, kaatumisia, lääkevirheitä ja painehaavoja. Nämä toimenpiteet lyhentävät hoitojaksoja ja vähentävät hoitojaksojen uusiutumista ja lisäävät merkittävästi kustannustehokkuutta. (Hahtela, Korhonen 2018.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos tutkii sosiaali- ja terveystalouden työn ominaisuuksia, organisointia ja johtamista, joskin erityisesti sosiaalialaan kohdistuvaa tutkimusta on tehty erittäin vähän (Sosiaali ja terveysministeriö 2009).

2.3 Eväitä johtamisen tueksi

- Ole avoin johtamistapaasi koskevalle palautteelle ja havainnoi toimintasi vaikutuksia. Keskustele saamastasi palautteesta ja havainnoistasi jonkun luotettavan henkilön kanssa. Löydä itsellesi sopiva tapa johtaa. Luota vahvuuksiisi.
- Rakenna itsellesi tukiverkosto ja hanki sparraajia. Esihenkilönä et voi tukeutua työntekijöihisi, mutta on tärkeitä, että voit keskustella työstäsi jonkun kanssa luottamuksellisesti.
- Arvosta omaa hyvinvointiasi. Havainnoi työkuorman vaikutukset sinuun ja hanki tarvittaessa tukea. Varmista että palaudut työstäsi.
- Varmista, että kaikki työntekijät tuntevat työn tavoitteet ja toimivat niiden mukaisesti
- Keskustele työstä jokaisen työntekijän kanssa säännöllisesti. Silloin vaikeatkin asiat tulee käsiteltyä ajoissa molemminpuolisesti.
- Huolehdi, että kaikki tietävät omat vastuunsa ja yksilöihin kohdistuvat odotukset. Huomaa muiden onnistumiset.
- Ylläpidä työyhteisössä yleistä keskustelua työstä. Mitä voisimme kehittää? Missä olemme onnistuneet?
- Ole kiinnostunut työhyvinvointia häiritsevistä asioista ja pyri etsimään niihin ratkaisuja mahdollisimman ajoissa yhdessä työyhteisön kanssa.
- Ole tavoitettavissa. Hyvät kohtaamiset kannattelevat työntekijää.
- Pyri vahvistamaan yhteisöllisyyttä

- Tarjoa työntekijöille mahdollisuuksia osallistua omaan työhön ja sen kehittämistä koskeviin päätöksiin. Kannusta mielipiteiden ilmaisuun. Huolehdi kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksista esimerkiksi sopivan haasteellisten työtehtävien ja vastuun jakamisen avulla.
- Ota vastaan työssä herääviä tunteita. Osoita ymmärrystä ja kiinnostu siitä, mitä kokemuksia tunteiden taustalla on. Edistä ratkaisujen löytämistä tai tarjoa uusia näkökulmia.
- Toimi esimerkkinä arvostavalla keskustelutavalla.
(THL 2022).

3 Tiimin johtaminen

Tiimin johtamisessa pelkkä tekninen ammattiosaaminen tai prosessien ja systeemien painottaminen eivät riitä. Toisaalta kyse ei ole pelkästään tiimin jäsenten sitouttamisesta ja hyvän tunnelman luomisestakaan vaan tiimin johtajan pitäisi hallita tasapainoisesti molemmat johtamisen osa-alueet. (Kukkola 2021.)

Tiimin johtaminen on sekä toiminnan suunnittelemista, koordinoimista ja kehittämistä että tiimin muiden jäsenten onnistumisten edellytysten varmistamista. Itse ei tarvitse osata kaikkia tiimille kuuluvia tehtäviä, vaan tiimistä pitäisi löytyä jäseniä, jotka täydentävät osaamista omilla taidoillaan. Tiimin johtaminen onkin parhaimmillaan kaikkien tiimin jäsenten taitojen hyödyntämistä sekä päätösten tekemistä yhdessä. Tiimin johtajan tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että kaikki päätökset tulevat tehdyiksi. Tiimin johtaminen yksikön päivittäisen toiminnan pyörittämistä sekä pidemmälle tähtäävää kehittämistä. (Jääskeläinen 2021.)

Tärkeimmät ominaisuudet tiimin johtamisessa ovat myönteinen asenne tiimityöhön ja sen tiedostaminen, mistä tiimityön menestys syntyy (Jääskeläinen 2021). Mitä paremmin tiimin johtaja tuntee kollegansa, sitä helpompaa on tietää, kuinka kutakin tiimin yksilöä tulee lähestyä ja johtaa.

3.1 Tiiminvetäjänä toimiminen

Hyvä tiiminvetäjä on oikeudenmukainen, yhteistyökykyinen ja helposti lähestyttävä. Hän kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä on myös kiinnostunut muiden ominaisuuksista ja osaamisesta. Hyvä johtaja toimiikin motivaattorina nostaen itsensä sijasta muiden osaamista keskiöön (Pinskupankki 2022).

Tiiminvetäjän tärkeimpiä tehtäviä ovat tavoitteen asettaminen ja motivointi sekä suoritusten seuranta ja arvioiminen. Ilman hyvää seurantaa ei ole mahdollista antaa vaikuttavaa

palautetta. Positiivisen kuin myös korjaavan palautteen antaminen on tiiminvetäjän tehokkain työkalu tiimin jäsenten ohjaamiseen. (Kukkola 2021.)

Omaa näkemystä työtehtävistä selkeyttää ja asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen helpottaa, kun selvittää, mitä odotuksia eri tahoilla on tiimin johtamisen suhteen. Organisaation ja tiiminvetäjän oman esimiehen näkökulmasta vastuihin kuuluu yleensä esimerkiksi: numeeristen tavoitteiden saavuttaminen, resurssien tehokas hyödyntäminen ja organisaation edustaminen. (Jääskeläinen 2021.)

Muiden tiimin jäsenten odotukset on syytä ottaa huomioon, jotta johtaminen olisi heidän näkökulmastaan mahdollisimman asianmukaista. Odotukset muiden tiiminjäsenten suunnalta voivat olla esimerkiksi: työskentelyn suunnittelu ja organisointi, motivointi ja tukeminen, toimiva päätöksenteko, läsnäolo, hyvä vuorovaikutus, työkuorman oikeudenmukainen jakaminen, viestien välittäminen johdolta ja johdolle sekä oman tiimin etujen puolustaminen organisaation sisällä. Asiakkaat ja ulkoiset sidosryhmät taas odottavat usein, että tiiminvetäjä toimii kontaktihenkilönä tai ainakin koordinoijana tiimin jäsenten kanssa. Tiimin johtajaa kaivataan paikalle yleensä erityisesti silloin, kun syntyy ongelmatilanteita. (Jääskeläinen 2021.)

3.2 Tiimityöskentely

Onko hoitotyö palvelukodissa tiimityötä? Vastaus riippuu siitä, kuinka tiimityö määritellään. Tiimityönä voidaan pitää kaikkea sellaista työtä, johon tarvitaan monen ihmisen työpanosta. Tiukemman määritelmän mukaan tiimityön ehdot täyttyvät vasta sitten, kun siihen osallistuvilla on itsenäistä päätösvaltaa ja mahdollisuus tehdä luovia ratkaisuja. (Tehylehti 2019.)

Kun tiimityöskentely toimii laadukkaasti, tiimi saa paljon enemmän aikaan yhdessä kuin sen yksittäiset jäsenet voisivat saada aikaan kukin tahollaan. Sana tiimi tarkoittaa joukkuetta (team), jolle on ominaista selkeä yhteinen päämäärä ja jokaisen tiimin jäsenen voimavarojen hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityöskentelyllä pyritään siis saavuttamaan jotakin sellaista, mihin kukaan tiimin jäsen ei pysty yksin. Toimiva tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Se kykenee tuottamaan kollektiivista älykkyyttä, joka on enemmän kuin tiimin jäsenten yhteenlaskettu älykkyydosamäärä. Tiimiäly syntyy tiiminjäsenten vuorovaikutuksen kautta, yhdistämällä erilaista osaamista toimivaksi kokonaisuudeksi. (Salminen 2020.)

Toimivassa tiimissä tiedetään ja ymmärretään, mikä on asiakaslähtöinen yhteinen tavoite ja suunta. Toinen perusta hyvälle tiimityöskentelylle on, että sovitaan mitkä ovat tiimin pelisäännöt eli miten työyhteisössä halutaan toimia ja tehdä yhteistyötä. Huipputiimiksi ei voi kuitenkaan kehittyä ilman systemaattista ja hyvää johtamista sekä riittäviä resursseja. (Kukkola 2021.)

Hyvin toimivassa tiimissä jäsenet ovat sitoutuneet yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. He pystyvät täydentämään toisiaan taidoillaan ja tekemistä ohjaa yhteisesti sovittu toimintamalli. Tiimin kehittymisen päätavoitteet ovat yhteistyö, yhdessä oppiminen, muutoskyvykyys, palautekulttuuri, erilaisuuden hyödyntäminen ja konfliktikompetenssi. Näiden osa-alueiden parantaminen on tiimin yhteinen prosessi. Prosessin vauhdittajana ja edellytyksenä on jäsenten välinen luottamus, joka kasvaa yhdessä työskennellen ja oppien. Tärkeintä toimivassa tiimityöskentelyssä on siis oppiminen. Tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita henkilökohtaiseen sekä yhteiseen oppimiseen. Tiimin kehittäminen on parhaimmillaan jatkuvaa toimintaa työyhteisön sisällä. Se lähtee työyhteisön tarpeista, mutta huomioi myös tiimin jäsenten mielenkiinnon kohteet, uratoiveet ja erityiset koulutustarpeet. (Kukkola 2021.)

Tiimityöskentelyn hyödyt syntyvät ajan myötä ja perinteisen esimiesvetoisen organisaation tehokkuus voidaan ylittää vasta sitten, kun tiimit ovat oppineet tekemään aitoa yhteistyötä keskenään. Tiimiä ei voida etukäteen suunnitella valmiiksi, vaan se kehittyy aktiivisen kehittämistyön ja yhteistoiminnan tuoman osaamisen kautta. (Salminen 2020.)

Työn tekemisen puitteet vaikuttavat myös monin tavoin tiimin toimintaan ja tuloksiin. Esimerkiksi toimitilat, työvälineet, käytettävät järjestelmät, kokousten sisältö vaikuttavat siihen mitä työntekijät ajattelevat ja kuinka he toimivat työyhteisössä. Tehokasta tiimityötä ei tehdä käskyttämällä mutta ei myöskään jättämällä kollegat yksin selviytymään. Tämän vuoksi tiimit kaipaavat oikeanlaista ja hyvää johtamista, jonka avulla tiimeistä on mahdollista saada parhaimmat tehot irti. (Kukkola 2021.)

3.3 Kollegiaalisuus

Kollegiaalisuus on tärkeässä roolissa pohdittaessa sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointia. Kollegiaalisuus merkitsee tasa-arvoista ja vastavuoroista suhdetta kollegaan. Kollegiaalisuus tukee sairaanhoitajien ammatillista työskentelyä ja tähtää yhteisen tavoitteen saavuttamiseen eli potilaan parhaaseen mahdolliseen hoitoon. Kollegiaalisuus näkyy avoimena, rehellisenä ja luottamuksellisena kommunikaationa. Se on arvostavaa ja kohteliasta puhetta toisesta sekä kollegan oikeudenmukaista puolustamista ja tukena olemista vaikeissa tilanteissa. (Sairaanhoitajat 2022.)

Sairaanhoitajan tehtävänä on tukea kollegoitaan työtehtävissä ja päätöksen teossa. Vastuu, päätösvalta ja tehtävät jaetaan kollegoiden kesken tasapuolisesti ja kohtuullisesti. Sairaanhoitaja kunnioittaa ja arvostaa kollegoitaan sekä kohtelee kollegoitaan oikeudenmukaisesti. Sairaanhoitaja luottaa kollegaansa ja toimii itse luottamuksen arvoisesti. Toisaalta myöskin sairaanhoitajan velvollisuus on puuttua kollegan toimintaan, jos se uhkaa potilasturvallisuutta. (Sairaanhoitajien kollegiaalisuusohjeet 2014.)

4 Työhyvinvointi

Tämän opinnäytetyön ja lopputuotoksena syntyvän oppaan tavoitteena on kehittää sairaanhoitajan johtamisosaamista ja sen myötä palvelukodin hoitajien työhyvinvointia. Henkilöstö on sosiaali- ja terveydenhuollon voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä. Henkilöstövoimavarojen kehittämällä voidaan vaikuttaa palveluiden kehittymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin työssä sekä toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Hyvin johdetussa organisaatiossa ja turvallisessa työympäristössä työntekijä työskentelee osaavasti ja tuottavasti, työ koetaan palkitsevaksi, ja se tukee työuran sekä muun elämän hallintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi ja terveys. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiiri sekä työntekijän oma ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa. Yksilön voimavarat työelämässä muodostuvat psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, osaamisesta, taidoista sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä. Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus ja näkyy myös ulospäin, esimerkiksi asiakkaille. Työ sujuu ja osaaminen sekä työn haastavuus ovat tasapainossa. Hyvä työhyvinvointi näkyy muun muassa arjen sujumisena, tavoitteiden toteutumisena ja vetovoimaisena työyhteisönä. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Työpaikalla on tärkeä edistää terveyttä ja hyvinvointia, koska työssä ja työpaikalla vietetään noin 1600 tuntia vuodessa. Henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti. Pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta yksittäisillä terveystempauksilla, sillä terveyden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista. Oleellista on terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen vakiintuminen pysyväksi toiminnaksi organisaatiossa. (TTL 2022b.)

Työn hallinnan näkökulmasta merkityksellistä työhyvinvoinnissa on oikea osaaminen ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Näin on mahdollista tuntee, että pystyy tekemään työnsä hyvin, pystyy vaikuttamaan myönteisesti asiakkaiden elämään ja kokee työssään onnistumisen kokemuksia. Mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin on myös osa työn hallintaa. Sosiaali- ja terveysalan työn palkitsevuus nousee asiakkaista ja asiakastyöstä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009).

5 Tehostettu palveluasuminen

Henkilöille, jotka tarvitsevat apua tai tukea asumisessa tai asumisensa järjestämisessä, järjestetään asumispalveluja sosiaalihoitolain, vammaispalvelulain ja kehitysvammalain nojalla. Sosiaalihoitolain (1301/2014) mukaisia erilaisia asumispalveluja ovat tuettu asuminen, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen. Asumispalveluja toteutettaessa on huolehdittava, että henkilö saa tarpeenmukaiset kuntoutus- ja terveydenhuollon palvelut. Palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen ovat avohoitoa, josta asukas maksaa vuokrasopimuksen mukaisen vuokran ja palveluista peritään asiakasmaksuja. (Kuntaliitto 2020.)

Palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen voi olla lyhytaikaista tai pitkäaikaista (Kuntaliitto 2020). Tehostettu palveluasuminen on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat runsaasti ympärivuorokautista hoivaa ja apua ja jotka eivät selviydy enää kotona kotihoidonkaan turvin. Palveluasumisessa asiakkaan kanssa tehdään yksilöllinen hoito- ja palvelusuunnitelma, jossa sovitaan asiakkaan henkilökohtaisesti tarvitsemista palveluista. Palveluja ovat mm. ateriat, vaatteiden huolto, siivous, turvapalvelu, virkistystoiminta, asiointiapu, perushoito sekä terveyden- ja sairaanhoito. (Helsinki 2021.)

Kunta voi järjestää palveluasumisen ja tehostetun palveluasumisen omana toimintana, palvelusetelin avulla tai ostopalveluna. Viime vuosina tehostetun palveluasumisen osuus on kasvanut ja muun palveluasumisen osuus vähentynyt. Tehostetusta palveluasumisesta kunnat hankkivat noin puolet yksityisiltä palveluntuottajilta. (Kuntaliitto 2020.)

6 Työelämäkumppani

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja työelämäkumppanina toimii Attendon palvelukoti Tiiterontupa. Tiiterontupa valikoitui opinnäytetyön työelämäkumppaniksi opinnäytetyön tekijän oman työhistorian kautta muodostuneiden sosiaalisten suhteiden kautta. Attendo on Suomen johtava julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja, joka työllistää noin 14 500 ammattilaista ympäri maata. Attendo tarjoaa palveluita ikäihmisille, kehitysvammaisille ja vammautuneille henkilöille, mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä lastensuojelun asiakkaille. Lisäksi Attendo tuottaa laadukkaita terapia- ja ateriapalveluita. (Attendo 2022b.)

Attendo Tiiterontupa on Sulkavan keskustan läheisyydessä sijaitseva 36-paikkainen palvelukoti. Tiiterontupa tarjoaa ikäihmisille tehostettua hoiva-, asumis- ja kuntoutuspalvelua sekä mielenterveyskuntoutujille asumis- ja kuntoutuspalvelua. Tiiterontuvan asukkaista huolta pitävä moniammatillinen henkilökunta koostuu sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisista. (Attendo 2022a.)

Tiiterontuvalla sairaanhoitajan tehtävänkuvan lähtökohtana toimii hoitajan tehtävänkuvauus. Tehtävänkuvauusta käytetään perehdyttäessä sairaanhoitajaa työtehtäviin- ja vastualueisiin. Sairaanhoitajan tehtävänä Tiiterontuvalla on kartoittaa asukkaiden voimavarat, tunnistaa avuntarpeet sekä suunnitella, toteuttaa ja arvioida asukkaiden tarvitsemaa toimintakykyä ja hoitoa yhdessä asukkaiden kanssa. Lisäksi sairaanhoitaja toimii ammatillisena tukena lähihoitajille. Sairaanhoitaja vastaa yhdessä yksikön johtajan kanssa, että yksikön sairaanhoidolliset asiat huolehditaan tarkoituksen mukaisesti. Sairaanhoitajan työtä palvelukodissa ohjaa tehtävänkuvauksen, lakien ja asetusten lisäksi yksikkökohtainen lääkehoitosuunnitelma, jonka vuoksi lääkehoidon toteutukseen ei oteta kantaa tässä opinnäytetyössä.

7 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää palvelukodin sairaanhoitajien ammatillisuutta tiimin johtajan roolissa ja siten lisätä potilasturvallisuutta sekä hyvinvointia työyhteisössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansion osaksi johtamisen perusasioihin perehdyttävä opas. Opinnäytetyötä voidaan käyttää palvelukodin sairaanhoitajan perehdytyksessä sekä osana sairaanhoitajan rekrytointiprosessia.

8 Toiminnallisen opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö voi olla luonteeltaan joko tutkimuksellinen tai toiminnallinen. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ulkopuoliselle toimeksiantajalle. Toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana on konkreettinen olemassa oleva tehtävä, johon etsitään ratkaisua opinnäytetyön avulla. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja toiminnallisen osuuden tuloksena syntyy tuotos, joka voi olla esimerkiksi konkreettinen tuote, ohjeistus, palvelu, suunnitelma, konsepti tai mallinnus. (Karelia 2022.)

Opinnäytetyön raportissa esitellään tietoperustan ohella toiminnallisen osuuden kuvaus ja arviointi suhteessa tietoperustaan. Lisäksi raportissa esitellään toiminnallinen osuus eli tuotoksen valmistusvaiheet johdonmukaisesti tietystä, etukäteen määritellystä näkökulmasta. (Karelia 2022.) Tässä opinnäytetyössä toiminnallinen vaihe esitellään suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen ja edelleen työn arviointiin.

8.1 Laadukas opas

Laadukkaassa oppaassa tärkeintä on hyvä ja toimiva rakenne. Heti alussa tulee kertoa lukijalle mitä ohje koskee ja kenelle se on tarkoitettu. Oppaan sisältö tulee esittää riittävän tarkasti, sillä osalle käyttäjistä aihe voi olla tuttu, mutta osalle taas täysin uusi. Välivaiheita ei

tule jättää pois, vaikka ne tuntuisivat oppaan tekijästä automaattisilta ja itsestään selviltä. Isoin yksittäinen ymmärrettävyyteen vaikuttava seikka on asioiden esittämisjärjestys ja juoni. Erilaisia juoniratkaisuja on monia: asiat on mahdollista kertoa muun muassa tärkeysjärjestyksessä, aikajärjestyksessä tai aihepiireittäin. Yleensä tärkeysjärjestys on toimivin: aloitetaan siis merkityksellisimmistä seikoista ja lopuksi kerrotaan vähäpätöisemmät. (Sarkkinen 2021.)

Oppaassa käytetään käskymuotoa ja tiedon hahmottamista voi helpottaa esimerkiksi numeroja pallukkalistoilla (Sarkkinen 2021). Väliotsikoiden ja sisällysluettelon avulla voidaan löytää helposti mitä kaikkea ohjeessa käsitellään ja missä kohdassa. Otsikot keventävät ja selkeyttävät ohjetta. Pääotsikko kertoo tärkeimmän asian: mitä tämä ohje käsittelee. Väliotsikot taas auttavat hahmottamaan, millaisista asioista teksti koostuu. Niiden avulla on helppo etsiä haluamansa asiakokonaisuus. Otsikot auttavat myös kirjoittajaa kokoamaan yhteen kuuluvat detaljit. Väliotsikoita silmäilemällä huomaa jo tekstiä tehdessään, mikäli jokin tärkeä asia on jäämässä pois. (Hyvärinen 2005.)

Ohjeissa on noudatettava yleisiä oikeinkirjoitusnormeja. Syitä tähän on monia. Ensinnäkin viimeistelemätön teksti, jossa on paljon kirjoitusvirheitä, hankaloittaa ymmärtämistä. Samalla tavalla välimerkkien omaperäinen käyttö voi aiheuttaa tahattomia merkityseroja ja tulkintavaikeuksia. Huolimattomasti tehty teksti aiheuttaa usein myös ärtymystä. Jos kirjoittaja ei osaa peruskielioppia, lukija herkästi epäilee myös kirjoittajan muita taitoja, jopa ammattipätevyyttä. (Hyvärinen 2005).

Ohjeen valmistuttua on hyvä antaa se luettavaksi jollekulle muulle tai pyytää tulevaa käyttäjää testaamaan sitä. Testaus paljastaa epäselvyydet ja aukkoajat. Oppaan lopussa on hyvä olla lisätietojen antajan yhteystiedot: Keneltä voi kysyä, jos jokin asia jää hämäräksi? Mitä tehdä, jos ohje ei sovi omaan tilanteeseen? Yhteyshenkilö ei välttämättä ole sama kuin ohjeen tekijä. (Sarkkinen 2021.)

8.2 Suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi 2021 keväällä opinnäytetyön aiheen pohdinnalla sekä opinnäytetyöparin etsinnällä. Pitkän etsinnän jälkeen paria opinnäytetyön tekijälle ei löytynyt ja opinnäytetyö päätettiin toteuttamaan yksilötyöskentelynä työelämäkumppanin löydyttyä. Aihe opinnäytetyölle valittiin palvelukodin tarpeeseen perustuen. Alkuun tarkoituksena oli laatia perehdytysopas sairaanhoitajan työtehtäviin, mutta lopulta työn aiheeksi rajautui tiimin johtaminen palvelukodissa.

8.3 Toteutus

Keväällä 2022 opinnäytetyöprojekti lähti liikkeelle työelämän ongelmasta käsin. Opinnäytetyön työelämäkumppani oli havainnut, ettei palvelukotien sairaanhoitajilla ole aina riittäviä

valmiuksia toimia tiimin johtajan roolissa työyhteisössä. Lähdimme pohtimaan haastetta yhdessä työelämäkumppanin kanssa ja ratkaisuna päädyttiin laatimaan opinnäytetyönä opas, joka perehdyttää sairaanhoitajia johtajuuteen, tiimityöskentelyyn, kollegiaalisuuteen ja tiimin johtajana toimimiseen.

Oppaan toteuttamiseksi tutustuttiin oppikirjallisuuden, tutkimusten ja artikkeleiden avulla esimerkiksi perehdytyksen ja oppimisen periaatteisiin, työn luonteeseen palvelukodissa, Attendon organisaationa sekä tiimin johtamiseen ja johtajuuteen. Lisäksi perehdyttiin hyvän oppaan ominaisuuksiin ja tehtävää hoitavien tarpeisiin. Tietoa Attendon tavoista ja arvoista saatiin organisaation julkisesta materiaalista, palvelukodin johtajan kanssa käydyistä keskusteluista. Lisäksi työssä perehdyttiin Tiiterontuvan sairaanhoitajan ja tiiminvetäjän tehtävänkuvauksiin, joita palvelukodissa käytetään sairaanhoitajan työn perustana. Hakusanoja opinnäytetyön teoriaa hakiessa ovat olleet muun muassa vuorovastaava, vastaava hoitaja, johtajuus, johtaminen, jaettu johtaminen, hoitotyön johtaminen, tiimin johtaminen, päivittäisjohtaminen, nursing leadership, nursing management sekä shared leadership. Lähteinä käytettiin lisäksi oppikirjoja, jotka käsittelevät johtajuutta.

Osittain sopivaa aineistoa löytyi runsaasti, mutta tutkimusta tai kirjallisuutta sosiaali- ja terveysalan johtamisesta sekä sairaanhoitajien roolista johtajuudessa niukemmin. Sosiaalialan johtamista itsessään on tutkittu suhteellisen niukasti niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009). Oppaaseen valikoitui lopulta yleisluontoista tietoa tiimityöskentelystä ja tiimin johtajuudesta. Tavoitteena oppaassa oli painottaa päivittäistyössä käytettävää, konkreettista tietoa. Oppaaseen pyrittiin tiivistämään työelämäkumppanin kanalta keskeisimmät johtajuuteen liittyvät seikat.

Oppaan kirjoittamisen ohessa sisältöä, sävyä ja ulkoasua käsiteltiin hoivakodin johtajan kanssa kahdessa etätapaamisessa ja muokattiin häneltä saadun palautteen perusteella. Oppaan julkaisumuotoa suunniteltiin yhdessä palvelukodin johtajan sekä vastaavan sairaanhoitajan kanssa. Lopulta julkaisumuodoksi päätettiin tulostetut sivut ja lisäksi sähköinen word-asiakirja sen helpon muokattavuuden vuoksi.

Opinnäytetyö jää jatkossa Attendon käyttöön perehdytyskansioon osaksi sekä rekrytointiprosessiin liitettäväksi ja vapaasti tarpeen mukaan muokattavaksi. Kansio löytyy palvelukodista paperiversiona sekä se on lähetetty hoivakodin johtajalle sähköisessä muodossa.

9 Arviointi

9.1 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi ei useammaltakaan osin vastannut suunnitelmaa. Lähdeaineisto määrittä useaan kertaan prosessin aikana lähtöajatuksia uudelleen. Aineistoon perehtyminen vei paljon odotettua enemmän aikaa, koska opinnäytetyön aihetta jouduttiin työn aikana muuttamaan ja rajaamaan runsaasti teoretiedon saatavuuden vuoksi. Kuitenkin aiheen rajauduttua tiiviiksi kokonaisuudeksi, lähdemateriaalin löytäminen ja tekstin tuottaminen alkoi sujua hyvin sekä tuotteen työstäminen oli opettavaista ja antoisaa.

9.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekoon kuuluu olennaisesti sen luotettavuuden arviointi. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko prosessin ajan. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 91.)

Opinnäytetyön tuotos perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen viitekehyksen vanhin aineisto on vuodelta 2005. Vanhin aineisto käsittelee muun muassa oikeinkirjoituksen merkitystä oppaan kirjoittamisessa, joten aineisto katsottiin olevan yhä ajankohtainen. Tuorein viitekehykseen käytetty aineisto on kuluneelta vuodelta eli 2022, joten työssä on hyödynnetty myös uusinta käytössä olevaa tietoa ja aiheesta laadittuja julkaisuja. Kirjoittamisen aikana aineistojen luotettavuutta arvioitiin ja työstä rajattiin pois epäluotettavat aineistot ja lopulta lähdeaineistoiksi valikoituikin suurimmilta osin eri virastojen ja liittojen tuottamia tekstejä sekä alan oppikirjallisuutta.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten mukaisesti opinnäytetyön aluksi tehtiin kirjallinen sopimus työelämän edustajan kanssa, josta kävi ilmi opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet, alustava tietoperusta, käytetyt alustavat lähteet ja opinnäytetyön käytännön toteutuksen suunnitelma.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä erityisen tärkeänä ominaisuutena on esitetyn tiedon ja tulosten oikeellisuus ja käytettyjen lähteiden huolellinen merkintä. Plagiointi eli toisen kirjoittajan ideoitten, ajatusten, ilmausten ja tulosten käyttäminen luvatta omiin nimiin, on rikollinen teko ja merkittävin haaste, joka tämän tyyppisessä työssä voi esiintyä. Plagioinniksi voidaan katsoa myös itsekeksityt esimerkit, väitteet ja tulokset. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 78.)

9.3 Tulosten tarkastelu

Tuotteen suunnittelussa onnistuttiin. Oppaasta tuli helppolukuinen ja ytimekäs sekä sisältö on tehtävän kannalta olennainen. Opinnäytetyön kirjoittamisen kautta oma ymmärrykseni johtajuudesta on lisääntynyt ja uskon, että pystyn jatkossa kannustamaan paremmin oman

työyhteisöni jäseniä entistä laadukkaampaan työskentelyyn. Opinnäytetyön parissa olen oppinut paljon tiimin johtajuudesta sekä siitä, millaisia ominaisuuksia hyvällä tiimin johtajalla tulisi olla. Projektin työstäminen on tukenut omaa ammatillista kasvuani toimimisesta sairaanhoitajana ja sekä lisännyt osaamistani kirjallisen materiaalin suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Yhteyshenkilöiden, niin opinnäytetyön ohjaajan kuin palvelukodin johtajan kanssa yhteistyö on ollut toimivaa ja mutkatonta. Työtä koskevista asioista ja toiveista on keskusteltu opinnäytetyöprosessin aikana useaan kertaan työelämäkumppanin kanssa puhelimitse ja sähköpostilla. Pääosin kaikki palaute työstä on ollut positiivista ja työn suuntaviivaukset sekä ajatukset tekijän ja työelämäkumppanin kanssa ovat olleet yhtenäisiä. Yhteistyö työelämäkumppanin kanssa on ollut merkittävässä roolissa oppaan toteutuksessa, sillä opasta on voitu muokata toteutuksen aikana vastaamaan mahdollisimman hyvin tarkoitustaan.

Työn suunnittelussa ja aikatauluttamisessa olisi ollut parantamisen varaa. Lähdeaineistoihin olisi voinut tutustua paremmin ennen työn aloitusta, jotta aihe olisi rajautunut aiemmin tarkemmaksi kokonaisuudeksi, jolloin työn kirjoittaminen ja oppaan laatiminen olisi ollut tehokkaampaa. Suurimmalta osin työn haasteet ovat johtuneet vaativasta aikataulusta.

Kun opasta päästään käyttämään uusien työntekijöiden perehdytyksen apuvälineenä, olisi mielenkiintoista tutkia millaista palautetta oppaan käytöstä saadaan ja onko yksikön hoitotyö tai sairaanhoitajien ammatillisuus kehittynyt laadukkaammaksi.

9.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntynyt materiaali on tarkoitettu palvelukodin käytettäväksi osana sairaanhoitajan rekrytointi - ja perehdytysprosessia. Materiaali on annettu Tiiterontuvan johtajalle word- tiedostona, jotta sitä on mahdollisuus päivittää tarpeen mukaan.

Opas on tarkoitettu Attendon palvelukoti Tiiterontuvan käyttöön. Aiheensa perusteella materiaali kuitenkin soveltuisi hyvin käytettäväksi myös muissa Attendon yksiköissä antamaan sairaanhoitajille arvokasta tietoa tiimin johtajuudesta. Työn aihetta voi jatkossa soveltaa myös Attendon sairaanhoitajien työn markkinoinnissa, sillä materiaali kuvaa sairaanhoitajan erityisen laajaa työkenttää palvelukoti -ympäristössä.

Opinnäytetyönä tuotettu opas päädyttiin rajaamaan sairaanhoitajille, mutta jatkokehityksinä pienillä muokkauksilla sitä voitaisiin hyödyntää myös muiden ammattiryhmien jäsenille, jotka toimivat esimerkiksi tiiminvetäjän roolissa palvelukotiympäristössä.

Lähteet

Painetut

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Turku: Juvenes Print.

Vilka, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

Aluehallintovirasto 2022. Lääkehoito. Viitattu 1.11.2022

<https://avi.fi/asioi/viranomainen/ohjaus-ja-neuvonta/laakehoito>

Attendo 2022a. Yksilöllistä hoivaa. Viitattu 28.2.2022.

<https://www.attendo.fi/yksikot/attendo-tiiterontupa/>

Attendo 2022b. Sairaanhoidajat ja vastaavat sote-alan tehtävät. Viitattu 26.10.2022.

https://ura.attendo.fi/departments/sairaanhoidajat-ja-vastaavat-sote-alan-tehtavat?gclid=Cj0KCQjwteOaBhDuARIsADBqRegVQqKaU9xBTENGCxcgmOidiQRl2ScwvjM5t__um1aG-vtv-tm0t5VMaAo-AEALw_wcB

Baker 2022. Why is leadership important. Viitattu 14.12.2022.

<https://leaders.com/articles/leadership/why-is-leadership-important/>

Hahtela, Korhonen 2022. Sairaanhoidajat. Viitattu 16.11.2022.

<https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2020/02/7.5.2018-Kannanotto-johtami-seen.pdf>

Helsinki 2021. Pitkäaikainen palveluasuminen. Viitattu 18.3.2022.

<https://www.hel.fi/seniorit/fi/asuminen-ja-muuttaminen/palveluasuminen-ja-ymparivuoro-kautinen-hoito/pitka-aikainen-palveluasuminen>

Kuntaliitto 2020. Iäkkäiden palvelut. Viitattu 1.12.2022.

<https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut/asumis-palvelut-ja-laitoshoido>

Sairaanhoidajat 2022. Perusasiat kuntoon työpaikalla. Viitattu 28.2.2022.

<https://sairaanhoidajat.fi/tyohyvinvointi/perusasiat-kuntoon-tyopaikalla/>

Sairaanhoidajien kollegiaalisuusohjeet 2014. Sairaanhoidajat. Viitattu 28.2.2022.

<https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2019/10/Sairaanhoidajien-kollegiaalisuusohjeet.pdf>

Saksi 2016. Johtajuus kuuluu kaikille. Viitattu 1.4.2022.

<https://ttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/#:~:text=Johtajuus%20on%20esimerkiksi%20suunnan%20n%C3%A4ytt%C3%A4mist%C3%A4,oikeaan%20aikaan%20ja%20oikealla%20nopeudella.>

Salminen 2020. 10 keinoa, joiden avulla hioa tiimityöskentely huippuunsa. Viitattu 7.12.2022.

https://brik.fi/brik-lehti/10-keinoa-joiden-avulla-hioa-tiimityoskentely-huippuunsa/?gclid=Cj0KCQiAkMGcBhCSARIsAIW6d0ASD5LJ3U4myCCZgGK-L1EhLsvAg-qAyDWzmNE8W1acUASA0EX8DVokaAslKEALw_wcB

Sanfilippo 2021. Shared Leadership: How Modern Businesses Run Themselves. Viitattu 1.4.2022.

<https://www.businessnewsdaily.com/135-shared-leadership-social-media-fuel-business-growth.html#:~:text=Shared%20leadership%20is%20the%20sharing,being%20open%20to%20others%20ideas.>

Sarkkinen 2021. Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikalla. Viitattu 19.11.2022.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Viitattu 28.11.2022.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3aNB%3afi-fe201504224940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 1.12.2022.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Jääskeläinen 2021. Tiimityö. Viitattu 11.3.2022.

<https://brik.fi/brik-lehti/tiimin-johtaminen/>

Kukkola 2021. Tiimityön onnistuminen edellyttää hyvää johtamista. Viitattu 7.12.2022.

<https://peruspelijajohtaja.com/2021/11/21/tiimityon-onnistuminen-edellyttaa-hyvaa-johtamista/>

Pinskupankki 2022. Tiiminvetäjän ja tiimipelaajan taidot. Viitattu 11.3.2022.

<https://pinskupankki.fi/vuorovaikutus/ohjaamisen-menetelmat/tiiminvetajan-ja-tiimipelaajan-aidot>

Talentia 2022. Johtaminen. Viitattu 1.4.2022.

<https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/#:~:text=Johtaminen%20on%20toimintaa%2C%20jossa%20on,vaan%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6n%20j%C3%A4senten%20vuorovaikutuksen%20tulos.>

Tehylehti 2019. Hyvässä tiimissä jokainen saa loistaa - Kuinka se onnistuu hoitotyössä? Viitattu 9.12.2022.

<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyvassa-tiimissa-jokainen-saa-loistaa-kuinka-se-onnistuu-hoitotyossa>

TTL 2022a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 22.11.2022.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

TTL 2022b. Elintavat. Viitattu 1.12.2022.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi. Viitattu 1.12.2022.

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Valvira 2022. Lääkehoito. Viitattu 1.11.2022.

<https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/hyva-ammatinharjoittaminen/laakehoito>