

Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuualueella

-opinnäytetyö perehdyttämisen kehittämisestä

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtaja

2023

Annu Julin

Tiivistelmä

Tekijä(t) Julin, Annu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 55	
Työn nimi Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuualueella Opinnäytetyö perehdyttämisen kehittämisestä		
Tutkinto Sairaanhoidaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella TAYS lastenpsykiatrian vastuualueen hoitotyön lähijohtajien osaamistarpeita sekä perehdyttämiskäytäntöjä ja luoda esihenkilöperehdyttämisen materiaali sähköiseen muotoon Pirkanmaan hyvinvointialueella käyttöön otettuun Intro -sovellukseen. Kehittämistyössä selvitin vastuualueen lähijohtajien näkemyksiä osaamistarpeista johtamisen eri aihealueilla sekä näkemyksiä tarvittavan osaamisen perehdyttämisen keinoihin.</p> <p>Teoriaosuudessa käsittelin lähijohtamisen sisältöä ja lähijohtamisosaamista sekä hallinnollisesta, että vaikuttavuuden näkökulmasta. Tietoa hankin kirjallisuudesta, tutkimuksista sekä artikkeleista.</p> <p>Aineistoa lähijohtamisen osaamistarpeista keräsin Webropol-kyselyn avulla. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja kysely tehtiin vastuualueen hoitotyön lähijohtajille. Vastausten perusteella lähijohtajilla oli pääosin selkeitä näkemyksiä, minkälaista osaamista tarvitaan tehtävän hoitamiseen ja mitä osaamista tulisi vielä lisätä.</p> <p>Työpajassa keskusteltiin tarpeenmukaisesta perehdytyksestä ja perehdyttämisen menetelmistä. Työpajan perusteella kokosin asiat, minkä perehdyttämiseen materiaalin lisäksi tarvitaan henkilökohtaista perehdyttämistä.</p> <p>Kattavalla ja tarpeenmukaisella perehdytyksellä on tutkimusten perusteella vaikutusta lähijohtajan työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen.</p>		
Asiasanat osaaminen, perehdytys, lähijohtaminen, esihenkilötyö, työhyvinvointi		

Abstract

Author(s) Julin, Annu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 55	
Title of Publication Local manager's competence and orientation in the area of responsibility of TAYS child psychiatry Thesis on the development of orientation		
Name of Degree Master of Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Abstract <p>The aim of this development work was to examine the competence needs and induction practices of the immediate managers of nursing in the TAYS child psychiatry division and to create the material for pre-personal orientation in electronic form in the Intro application introduced in the Pirkanmaa wellbeing services county. In the development work, I studied the views of the local managers in the area of responsibility on competence needs in different areas of management and their views on the means of familiarising themselves with the necessary competence.</p> <p>In the theory section, I dealt with the content of local management and local management competence from both a managerial and impact perspective. I acquire knowledge from literature, studies and articles.</p> <p>I collected material on the competence needs of local management with the help of a Webropol survey. The questions were open-ended questions and the survey was conducted with the immediate managers of nursing in the area of responsibility. Based on the responses, the immediate managers mainly had clear views on what kind of competence is needed to carry out the task and what competence should be further increased.</p> <p>The workshop discussed on-demand orientation and onboarding methods. Based on the workshop, I compiled the things that require personal orientation in addition to the material.</p> <p>Based on studies, comprehensive and on-demand orientation has an impact on the immediate manager's well-being at work and commitment to work.</p>		
Keywords competence, orientation, local management, supervisor work, well-being at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähijohtaminen	3
2.1	Lähijohtamisen historiaa	4
2.2	Lähijohtajan hallinnollinen osaaminen.....	6
2.2.1	Työsuojeluorganisaatio yhteistyö	7
2.2.2	Työehtosopimuksen ja työsopimuksen tunteminen	8
2.2.3	Velvollisuudet työsuhteessa.....	9
2.3	Lähijohtamisen vaikuttavuus ja henkilöstöjohtaminen	10
2.3.1	Osaamisen johtaminen	13
2.3.2	Tiedolla johtaminen.....	15
2.3.3	Valmentava johtaminen	16
2.3.4	Taloudellisuuden johtaminen ja Lean-ajattelu	16
2.3.5	Muutoksen johtaminen.....	18
2.4	Kehittämisen kohdeorganisaatio	20
3	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.....	22
4	Opinnäytetyön toteutus	23
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	23
4.2	Kehittämisen eteneminen	24
4.3	Kehittämisen menetelmät ja kehittämistehtävän lähestymistapa.....	26
4.4	Webropol -kyselyn toteuttaminen.....	28
4.5	Learning cafe –työpajan toteuttaminen	29
4.6	Perehdytys ja materiaali.....	30
5	Tulokset.....	32
5.1	Lähijohtajien näkemykset tarvittavasta osaamisesta.....	32
5.2	Learning café –työpaja – matka osaamisesta perehdytykseen	37
5.3	Perehdytysmateriaali	40
6	Eettiset periaatteet ja tutkimuslupamenettely	45
7	Pohdinta	46
	Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Lupahakemus kehittämistyölle

Liite 2. Opettajan todistus suunnitelman hyväksymisestä

Liite 3. Tutkimuksen tietosuojaseloste

Liite 4. Tutkimuksen tietosuojan vaikutustenarviointi

Liite 5. Lupa YAMK-opinnäytetyölle

Liite 6. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 7. Tiedote tutkimuksesta Tays lastenpsykiatrian lähijohtajille

Liite 8. Tiedonkeruukysely vastuualueen lähijohtajille

Liite 9. Pirha strategia

1 Johdanto

Lähijohtaminen, kuten työelämä yleensäkin kehittyy suuntaan, missä sille asetetaan monenlaisia vaatimuksia sekä vastuita. Lähijohtajat toimivat työnantajan virkasuhteisina edustajina ja positio käsittää lukuisia juridisia sekä organisaation asettamia velvollisuuksia, vastuita ja oikeuksia. Lähijohtajat ovat vastuussa tulosityksikkönsä operatiivisesta johtamisesta vastaten yksikölle määrätyn perustehtävän toteutumisesta sekä onnistumisesta. Isona osana tehtävänkuvaa on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös palvelussuhdeasioiden hoitaminen, mikä on merkittävältä osin lakisääteisten asioiden hoitamista, jossa edellytetään työlainsäädännön sekä työehtosopimuksen hallintaa ja niiden asettamissa rajoissa toimimista sekä päätöksentekoa. Työlainsäädännön sekä työehtosopimuksen osaamisen ylläpitäminen sekä osaamisen kehittäminen ovat keskeistä työssä suoriutumiseksi.

Johtamisella on ratkaiseva merkitys jokaisen organisaation menestykselle. Yritysten sekä julkisten organisaatioiden menestys, uudistuminen sekä tehokkuus peilautuvat pitkälti siihen, miten onnistuneesti organisaatiossa toteutetaan asioiden ja ihmisten johtamista. Hyvä johtaminen sisältää aina strategista ajattelua, arvoa tuottavien prosessien ymmärrystä, vaikutustekijöiden tunnistamista sekä systeemistä ajattelua. Lisäksi hyvältä johtajalta edellytetään ymmärrystä johtajuudesta, organisaatiokäyttäytymisestä sekä henkilöstöjohtamisesta. (Viitala & Jylhä 2019.)

Lähijohtaminen sekä johdon toiminta vaikuttavat myös olennaisesti työhyvinvointiin, mikä taas merkittävästi vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen. Tutkimukset osoittavat, että jopa puolet työntekijöistä eivät ole täysin sitoutuneet työnantajaansa (RN4CAST 2012). Tavoiteltaessa pidempiä työuria ja parempaa sitoutumista, tulee työhyvinvointiin kiinnittää huomiota. Palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, työntekijän työssä jatkaminen sekä tuloksellisuus ovat hyvän henkilöstöjohtamisen hedelmiä (STM 2009, 11). Myös lähijohtajien työhyvinvointiin ja jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota heihin kohdistuvien odotusten ja osaamisvaatimusten jatkuvasti lisääntyessä. Näihin odotuksiin voidaan vastata lähijohtajien systemaattisella ja kattavalla perehdytyksellä sekä johtamisosaamisen vahvistamisella koulutuksen, työnohjauksen ja tuen keinoin.

Lähijohtajuuden käsite vastaa esihenkilön käsitettä. Halusin tähän tehtävään valita lähijohtajuuden käsitteen esihenkilön sijaan, koska siinä missä esihenkilö viittaa hierarkian sanalemaan asemaan, niin lähijohtajuudessa kuvautuu paremmin tehtävässä tarvittava henkilökohtainen kompetenssi sekä ammatillinen osaaminen, mitä vaaditaan päivittäisessä johtamistyössä. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19-20.) Koska hyvä perehdyttäminen tehtävään sisältää tehtävän kaikki ulottuvuudet ja lähijohtajan tehtävänkuva on usein laaja ja

jopa hieman rajaton, niin opinnäytetyönkin rajaaminen on ollut haaste. Rajauksen lopulta tein koskien vastuualuetta ja opinnäytetyö käsittelee vain Tays lastenpsykiatrian vastuualueen lähijohtamisen osaamisvaatimuksia sekä työn tavoitteena on tuottaa yhden vastuualueen perehdyttämisen materiaali. Pyrkimykseni on tässä opinnäytetyössä antaa kattava kuva tehtävään vaadittavasta osaamisesta ja tehtävässä menestymiseen vaadittujen asioiden sisäistämiseen ja perehtymiseen tarvittava materiaali.

2 Lähijohtaminen

Lähijohtaja on tulosityksikkönsä ja jokapäiväisen, arkisen työn ensisijainen johtaja ja arjen johtamistyön tärkein toimija. Hän on läheisessä vuorovaikutuksessa henkilöstön ja asiakkaiden kanssa ja toimii myös läheisessä vuorovaikutuksessa keskijohtoon ja linkkinä henkilöstön sekä keskijohdon välillä toteuttaen johdon näkemyksiä ja tavoitteita käytännön toiminnaksi yhdessä henkilöstön kanssa. (Reikko ym. 2010, 12, 29–30.) Terveysthuollon lähijohtajat yhdistävät substanssiosaamisen sekä johtamisen kokonaisuuden yksikön näkökulmasta mielekkääksi yhtälöksi (Lavio 2012, 13). Lähijohtajat eivät yleensä osallistu strategiseen suunnitteluun tai strategian luomiseen, mutta muuttavat strategiset tavoitteet ja linjaukset käytännön toiminnaksi. (Viitala & Jylhä. 2007, 252–255.)

Johtaminen käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä, sillä johtaminen on ollut isossa muutoksessa. Siinä, missä ennen hyvä johtaja omasi kykyä käskää, kontrolloida ja korjata (Sydänmaanlakka 2009, 20.), niin tänä päivänä työntekijät ovat tietoisempia, aktiivisempiä, itseohjautuvampia ja siten hyvään johtamiseen liitettävät ominaisuudet ovat erilaisia. Tänä päivänä hyvä lähijohtaja on motivoiva, innostava, innostuva, omaa valmentavan ja kannustavan johtamisotteen ja on siirtynyt asioiden johtamisesta (management) ihmisten johtamiseen (leadership). Modernissa johtamistyössä painotetaan työntekijän mahdollisuutta tehdä työ hyvin sekä paneudutaan yksikön voimavarojen optimaaliseen käyttöön. (Barid Nizarudin Wajdi 2017, 77-78).



(kuva: Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi 2017.)

2.1 Lähijohtamisen historiaa

Johtamisen tyylejä on tutkittu tieteellisesti 1950-luvulta alkaen. Määritelmiä johtajuudesta löytyy jo ennen sitä ja yksi vanhimmista teorioista on Kurt Lewinin 1939 määrittelemä jaotelu autoritäärin, demokraattisen ja laissez-faire -tyylin johtamisesta. 1980-luvulla painotettiin tilannejohtamista, 2000-luvun alussa prosessijohtamista ja muutosjohtamista, jotka vähitellen lähestyivät 2020-luvun valmentavan johtamisen aikaa. Organisaatioissa painotetaan nykyään osaamista, kehittämistä sekä asiantuntijuutta ja sen myötä lähijohtajalle ei pelkkä ammatillinen tieto ja taito riitä työssä menestymiseen, vaan tarvitaan hyviä kommunikointi- ja sosiaalisia taitoja sekä tunneälyä. (Vuopionperä 2013, 10.)

Henry Mintzberg (1973) käsittelee johtajuutta siihen liittyvien roolien mukaan. Mintzberg jakaa roolit keskeisen sisällön mukaan kolmeen päärooliin: on päätöksentekoon sekä ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit.

Ensimmäisessä päätöksentekoon liittyvässä roolissa vallitsee yrittäjäajattelu, jolloin lähijohtaja löytää uusia tapoja tehostaa yksikkönsä toimintaa ja laittaa oma-aloitteisesti alulle muutosta. (Mintzberg 1989, 19.) Tässä roolissa johtaja käyttää tietämystään organisaatiosta, havaitsemistaan epäkohdista tai käyttämättömästä potentiaalista organisaation toiminnassa. (Mintzberg 1973, 78-79.) Toisessa roolissa johtaja on häiriöiden käsittelijä: hänen on puututtava havaitsemiinsa haitallisiin kehityssuuntiin, ongelmiin ja ristiriitoihin, joita on syntynyt lähijohtajan vaikutusalueen ulkopuolella. (Mintzberg 1973, 81-82.) Lähijohtajan vastuu ja kyky reagoida yksikössä syntyviin ongelmiin ja konflikteihin on tärkeää, koska kaikkia konflikteja ei ole mahdollista välttää ennakoimalla. (Mintzberg 1989, 19.) Kolmas rooli liittyy resurssien allokointiin ja sisältää lähijohtajan vastuun ajanhallinnasta, työnjaosta sekä organisaation toiminnasta. Resurssien allokoinnissa jokainen päätös vaikuttaa aina seuraaviin päätöksiin. (Mintzberg 1973, 85-88.) Kolmas rooli on neuvottelija. Tässä korostuu lähijohtajan vastuu organisaation eri osien yhdistävänä elementtinä.

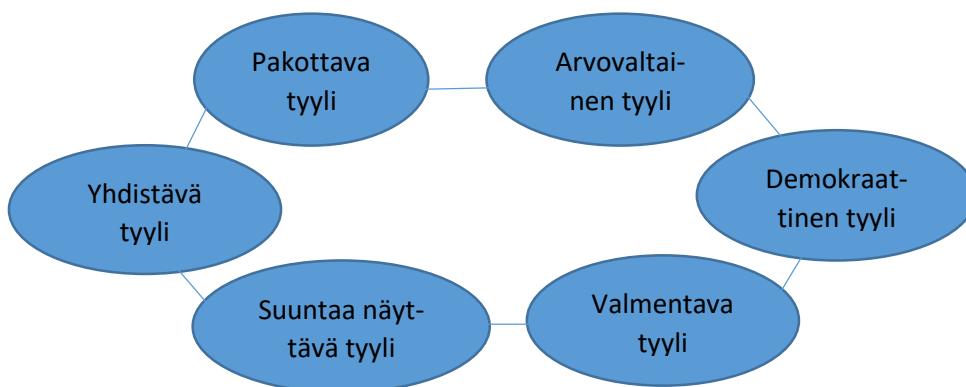
Viestintään liittyviä rooleja on kolmessa kategoriassa. Havainnoijana lähijohtajan tulee olla tietoinen ympärillään tapahtuvasta. Lähijohtaja vastaanottaa informaatiota eri suunnista ja tämän tiedon perusteella on harjaantunut tunnistamaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Havainnoijan rooliin kuuluu myös osaamisen ylläpitämiseen ja alan ajankohtaisten teemojen tunteminen. (Mintzberg 1973, 65-68.) Toinen rooli on tiedon levittäjä. Lähijohtajan tärkeä tehtävä on välittää henkilöstölle tietoa, jota se ei muuten saisi. Tämä tehtävä korostuu johdettaessa asiantuntijatyötä. (Mintzberg 1973, 71-75.) Kolmannessa, eli tiedottajan roolissa lähijohtajan tehtävään kuuluu organisaation sisäisen tiedon levittäminen sen toimintaan liittyville tahoille, esimerkiksi ulkopuolisille yhteistyökumppaneille. (Mintzberg 1973, 75-76.)

Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit jakautuvat myös kolmeen kategoriaan. Lähijohtaja on keulakuva, mikä tarkoittaa edustuksellisia tehtäviä. Tässä roolissa kuvautuu johtamisen muodollinen vastuu. Henkilöstöjohtajan roolia pidetään kaikista tärkeimpänä. Tässä tehtävänä on motivointi ja kannustaminen, jotta he työntekijöinä täyttäisivät organisaation odotukset heitä kohtaan sekä omat henkilökohtaiset tarpeensa työtä kohtaan. Lähijohtajan vastuu on luoda työyhteisöön suotuisa työskentelyilmapiiri ja olla omista toimintamalleistaan tietoinen suhteessa työyhteisöön ja vuorovaikutukseen. (Mintzberg 1973, 16, 59-61.) Kolmas kategoria on yhteyshenkilön rooli. Tässä tarkoitetaan lähijohtajan linkittymistä organisaatiota ympäröivään ympäristöön. Tämä tehtävä korostuu työskenneltäessä lähellä asiakasrajapintaa ja suorassa yhteydessä käytännön toteutuksen kanssa. (Mintzberg 1973, 17, 65.)

Modernimpi johtamistyylien tutkimus on Daniel Golemanin (2000) kehittämä kuuden johtamistyylin teoria. Golemanin johtamistyyliä ovat pakottava, arvovaltainen, demokraattinen, yhdistävä, suuntaa näyttävä sekä valmentava johtamistyyli.

1. Pakottava johtaminen tarkoittaa klassista sotilasjohtamista, missä määrätään yl-häältä päin ja vaaditaan ohjeiden tarkkaa noudattamista. Tällaiset johtajat keskittyvät virheiden osoittamiseen, pakottamiseen sekä määräämiseen. Tällaista johtamistyyliä tulisikin Golemanin mukaan käyttää ainoastaan kriisitilanteissa, missä edellytetään nopeaa ohjausta ja toimintaa.
2. Suuntaa näyttävä johtamistyyli edellyttää johtajalta selkeää visiota, mitä halutaan tavoitella. Tämän tyylin johtajat ovat innostavia, luottavat alaisiinsa ja heidän kykyyn tehdä yhteistyötä tiiminä. Tällainen johtaja osaa hyödyntää hyvin käytössä olevaa osaamista ja resurssia.
3. Yhdistävässä johtamistyyllissä luodaan vahvoja emotionaalisia siteitä ja johtamistyyli perustuu tiimien keskinäiseen yhteistyöhön. Tällainen johtaminen toimii hyvin organisaation yrittäessä luoda harmoniaa, parantaa luottamista henkilöstön kesken.
4. Demokraattinen johtaja pyrkii hyödyntämään henkilöstön osaamista sekä saamaan heidät sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Tämä johtamistyyli menestyy, mikäli strategia on epäselvä ja tämän kirkastamisessa voidaan hyödyntää henkilöstön osaamista, taitoja sekä mielipiteitä.
5. Arvovaltaiselle johtajalle ominaista on esimerkillä johtaminen. Siten korostuu korkeat suoritusvaatimukset ja jatkuva toiminnan tehostaminen. Johtamistyyli aiheuttaa helposti negatiivista ilmapiiriä ja vaikuttaa työmoralaan, kun kaikilta odotetaan itse-ohjautumista sekä erinomaista tehokkuutta sekä laatua.

6. Valmentava johtaminen (coaching) on hyvin yksilöllinen johtamistyyli. Valmentavassa johtamistyyliässä johtajan tavoite on kehittää työntekijöitä tulevaisuuteen, ohjaa ja opastaa heitä parantamaan toimintaa ja kehittymään ja sitouttaa sekä yhdistää heitä strategisiin tavoitteisiin.



Kuva: Pinskupankki (n.a.) kuvasta muokattu

2.2 Lähijohtajan hallinnollinen osaaminen

Suomen työlainsäädäntö perustuu pakottavan oikeuden käsitteeseen. Tämä tarkoittaa, että Suomessa tulee noudattaa lakeja ja lait määrittävät vähimmäistason toiminnalle. Suomen työlainsäädännön tarkoitus on suojella heikompaa osapuolta, eli työntekijää. Laki sisältää myös määräyksen siitä, mitkä ovat kohtia mistä voidaan sopia paikallisesti työnantajan sekä työntekijän välillä tai esimerkiksi työehtosopimuksella. (Huhta 2017, 14.)

Keskeisiä työsuhteeseen vaikuttavia normilähteitä ovat lait, asetukset sekä valtioneuvoston päätökset, normaalisitovat ja yleissitovat työehtosopimukset, paikalliset sopimukset ja työ-sopimukset. Myös vakiintuneet käytännöt, ohjeet, pelisäännöt sekä suositukset ja työnantajan määräykset vaikuttavat työsuhteisiin. Keskeiset työlainsäädäntöön vaikuttavista laeista ovat esimerkiksi työsopimuslaki (TSL 26.1.2001/55), työaikalaki (Työaika 9.8.1996/605), vuosilomalaki (VL 18.3.2005/162), yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325), työturvallisuuslaki (23.8.2002/738), henkilötietolaki (22.4.1999/523) ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759). (Huhta 2017, 37-40.)

Työmakkinajärjestelmällä, eli työnantajaliitoilla sekä palkansaajajärjestöillä on vahva asema Suomessa ja työmarkkinajärjestelmän osapuolet ovat aktiivisia osallistumaan työ-lain-säädännön kehittämiseen. (Huhta 2017, 15.) Sosiaali- ja terveystieteiden alan isoja palkansaajajärjestöjä ovat esimerkiksi Tehy, JHL, Super ja JUKO ja kuntatyönantajien iso työnantaja-järjestö on KT, mikä on myös työmarkkinajärjestö. (JHL 2022.) Työmarkkinajärjestelmällä

on keskeisenä tehtävänä solmia työehtosopimuksia, jotka takaavat aina määräaikaisen työrauhan. Työehtosopimuksia voidaan solmia koskemaan tiettyä alaa, tehtäviä tai yritystä. Työehtosopimuksen voimassaolon aikana ei osapuolet saa ryhtyä työtaistelutoimenpiteisiin koskien työehtosopimuksen osia. Työehtosopimuksen umpeuduttua työtaistelutoimenpiteet, kuten lakko, työsulku, ylityökielto tai jollain työtaistelutoimenpiteellä uhkaaminen on laillista. Edellytyksenä on, että työtaistelutoimenpiteestä ilmoitetaan valtakunnansovittelijalle ja toiselle osapuolelle vähintään 14vrk ennen toimenpidettä. (Huhta 2017, 15.)

Sosiaali- ja terveysalalla järeämmät työtaistelutoimenpiteet ovat olleet historiassa harvinaisia, mutta nyt sopimuksettoman tilan aikana ja valtakunnallisesti vaikuttavan hoitajapulan vuoksi lakkoja on järjestetty ja mittavia työtaistelutoimia on julkisella sektorilla kohdattu. Lähijohtajan on hyvä tuntea lakon aikaisia yleisiä periaatteita mitä noudatetaan. (Huhta 2017, 19.)

Henkilöstöryhmällä, johon sovelletaan työehtosopimusta, on oikeutettu valitsemaan luottamusmiehen vaaleilla määrääjäksi, yleensä kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Luottamusmiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden tukeminen sekä auttaminen, osallistuminen yhteistoimintamenettelyyn ja –neuvotteluihin. Tehtävä kattaa myös yhteistoimintalain mukaisensopimusten tekemisen, paikallisten sopimusten tekemisen sekä erimielisyysneuvottelut. Luottamusmiehen tekemät sopimukset sitovat sopimuksen tehneitä luottamusmiehen edustamia henkilöitä. (Huhta 2017, 25.)

2.2.1 Työsuojeluorganisaatio yhteistyö

Työsuojelutoiminnassa työnantajaa edustaa työsuojelupäällikkö, jonka tehtävä on avustaa lähijohtajia tehtävissä, jotka liittyvät työsuojelun asiantuntemukseen sekä yhteistyöhön työntekijöiden sekä työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojelutoiminnan toteutus ja kehittäminen ovat työsuojelupäällikön vastuulla yhdessä työsuojeluorganisaation kanssa. Työsuojelupäällikön tulee tuntea alansa säädökset sekä työpaikan olosuhteet. Lisäksi työntekijöiden tulee vaaleilla valita työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Työsuojeluvaltuutettu on henkilöstön edustaja yhteistoimintaa koskevissa työsuojeluasioissa ja yhteistyössä työsuojeluviranomaisiin, kuten;

- työntekijän turvallisuuden ja terveyden suoraan vaikuttavat asiat
- periaatteet, kuinka työpaikan vaarat ja haitat selvitetään ja työpaikkaselvityksissä esiintulleet yleisesti vaikuttavat haitat
- työkykyä ylläpitävään toimintaan sekä turvallisuuden ja terveyden vaikuttavat kehittämistavoitteet

- Työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen sekä työkykyä koskevat työn järjestelyt, mitoitukset sekä olennaiset muutokset
- työsuojeluun ja työturvallisuuteen liittyvä opetus, perehdytys ja ohjauksen tarpeen kartoitus ja järjestelyt
- työympäristön ja työyhteisön tilaan liittyvät työn turvallisuutta tai terveellisyyttä kuvaavat tilastotiedot.
- edellä mainittujen toimenpiteiden toteuttamisen sekä vaikuttavuuden seuranta

Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus saada nähtäväksi salassa pidettäviä asiakirjoja liittyen työympäristön sekä työyhteisön tilaan, turvallisuuteen sekä terveellisyyteen. Työsuojeluvaltuutetut sekä varavaltuutetut ovat oikeutettuja saamaan koulutusta yhteistoimintatehtäviensä hoitamiseksi. (Huhta 2017, 31-32.)

2.2.2 Työehtosopimuksen ja työsopimuksen tunteminen

Suomessa työehtosopimuksia on solmittu lähes kaikille aloille ja se sitoo määrääjäksi aina sen solmineita osapuolia. Työehtosopimukset sisältävät ainakin vähimmäisehdot työaika-järjestelyistä, palkasta, palkan lisistä, poissaoloista, vuosilomasta, lomarahasta sekä työsuhteen päättymisestä. Näiden lisäksi työehtosopimuksessa on määräyksiä paikallisten sopimusten tekemisestä sekä erimielisyyksien ratkaisemisesta. Järjestäytyminen liittoon ei ole työntekijälle pakollista. (Huhta 2017, 41.) Työehtosopimuksessa on usein useita sellaisia kohtia, joista ei voida työsopimuksella poiketa. Työehtosopimusten kehityssuunta näyttäisi kuitenkin olevan sellainen, että enemmän annetaan liikkumavaraa työsopimuksella sopimiseen. Mikäli työsopimus on ristiriidassa työehtosopimuksen kanssa, noudatetaan kuitenkin aina työehtosopimusta. (Hietala & Kaivanto 2017, 30-31.) Julkisella kunnan tai kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon palveluksessa olevalla henkilöstöllä on neuvottelujen kohteena SOTE-sopimus. SOTE-sopimus on helposti luettavissa verkossa, mihin tehdään ajankohtaiset päivitykset ja lisätään liitteet. (SOTE-sopimus 2021.)

Työsopimus on taas työnantajan ja työntekijän keskinäinen sopimus, missä työntekijä sitoutuu tekemään työtä palkkaa tai muuta vastiketta vastaan työnantajan johdon alaisena. Työsopimus ei saa olla ristiriidassa lakien ja työehtosopimuksen kanssa. (Rautiainen & Äimälä 2008, 15.) Työsopimus on sitova. Työnantaja voi tehdä määräysvallan turvin joitakin vähäisiä muutoksia työsopimuksen ehtoihin, kuten muuttaa työnkuvaa, mutta olennaisia muutoksia voidaan tehdä vain osapuolten yhteisellä sopimuksella. Työsopimus suositellaan tekemään aina kirjallisena, vaikka suullinen ja sähköinen sopimus ovat myös päteviä. Työsuhteen ehdot tulee olla kuitenkin kirjallisessa muodossa. Työsopimuksen määräaikaisuus

tulee olla kirjattu perusteineen, muuten työsuhdetta tulee pitää toistaiseksi voimassa olevana. (Huhta 2017, 44) Kirjatun perusteen tarkoituksena on estää työnantajaa kiertämästä työsopimuslain säännöksiä työsuhdeturvaa koskien (Saarinen 2015, 109). Laillisia perusteita määräaikaaisuudelle on työntekijän oma aloite, sijaisuus, projekti tai hanke, harjoittelu, kesätyö tai oppisopimus, kausityö, tilapäinen ruuhka, kysynnän vakiintumattomuus sekä henkilön kanssa joka on saavuttanut eläkeiän, voidaan tehdä perusteetta määräaikainen työsopimus. (Huhta 2017, 45-47.)

Työsopimuksessa tulee ilmetä työnantajan koti- tai liikepaikka, työnteon alkamisajankohta, määräaikaisen sopimuksen päättymisaika, koeaika, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työskentelypaikka, työhön sovellettava työehtosopimus, palkan määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi, säännöllinen työaika, vuosiloman määräytyminen sekä irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste. (Hietala ym. 2017, 58.)

Koeaikana voidaan työsopimus purkaa puolin ja toisin päättymään ilman irtisanomisaikaa. Pelkkä vetoaminen koeaikaan teoriassa riittää purkamisen perusteeksi. Koeaikapurkua ei kuitenkaan saa tehdä yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellon vastaisesti. Yhdenvertaisuuslaki ottaa kantaa syrjintään iän, uskonnon, sukupuolen, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Koeaikapurku ei saa tapahtua myöskään naisten ja miesten välisen tasa-arvolain vastaisesti sukupuolen perusteella. Koeaikapurkua ei saa toimittaa myöskään epäasiallisella perusteella, kuten aiheettoman epäilyn perusteella. (Hietala ym. 2017, 63.) Koeajan pituus voi olla enintään kuusi kuukautta (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 98.)

2.2.3 Velvollisuudet työsuhteessa

Kun työsuhde on alkanut, tulevat voimaan myös työntekijän velvollisuudet, joita työnantaja voi vaatia noudatettavan. Työntekijän yleisiin velvollisuuksiin kuuluu työn huolellinen suorittaminen ja tunnollisen suorittamisen lisäksi edellytetään työntekijältä työn suorittamista normaalilla ahkeruudella. Työntekijää koskee myös lojaliteetti velvoite, mikä tarkoittaa, että työntekijän on toiminnassaan huolehdittava, ettei hänen toiminta ole ristiriidassa työnantajan antamien tehtävien tai imagon kanssa. Tällainen käyttäytymisvelvoite ei ole sidottu työaikaan tai työn tekoon. Edellä mainitut säännöt ja ohjeet kuuluvat työntekijän päävelvoitteeseen. Lisäksi työntekijä on velvoitettu noudattamaan työturvallisuuden edellyttämää varovaisuutta, salassapitovelvoitetta, kieltoa kilpailevan työsopimuksen solmimisesta tai kilpailevan toiminnan harjoittamisesta. (Hietala ym. 2017, 82-83.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu edistää suhdettaan työntekijöihin sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan tulee huolehtia työntekijän suoriutumisesta esimerkiksi muutostilanteissa sekä tukea urakehitystä. Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti riippumatta työsuhteen kestosta tai määräaikaisuudesta ja syrjintä on kielletty työhön otosta työsuhteen päättymiseen asti. (Hietala ym. 2017, 87-88.) Työnantaja pitää työlait ja sovellettavan työehtosopimuksen työntekijöiden vapaasti saatavilla työpaikalla esimerkiksi taukotiloissa. Työnantaja luovuttaa työntekijöiden ja heidän järjestöjen käyttöön vapaasti ja maksutta yrityksen hallinnassa olevia tiloja taukoihin sekä työajan ulkopuolella työsuhteasioiden käsittelyyn. Kokoontumisoikeutta tulee käyttää niin, ettei siitä aiheudu haittaa. (Huhta 2017, 66.)

Työnantajalla on velvoite tarjota lisätyötä osa-aikaiselle työntekijälle, mikäli lisätyötä ilmenee ja työntekijä on työhön sopiva sekä omaa vaadittavan koulutuksen ja kokemuksen. Osa-aikaiselle tulee tarjota lisätyötä ennen kuin tehtävää tekemään palkataan lisäresurssia ulkopuolelta. Työntekijän ei ole pakko ottaa työtä vastaan, ellei siitä ole nimenomaisesti sovittu työsopimuksessa. (Huhta 2017, 68-69.)

Työnantaja vastaa työturvallisuudesta siten, että työskentelyolosuhteet, työvälineet ja työympäristö eivät aiheuta työturvallisuusriskiä. Erityisesti tulee suojella raskaana olevia ja mikäli työtehtävät tai työolot vaarantavat syntymättömän sikiön terveyden, tulee työntekijälle etsiä korvaavia työtehtäviä raskauden ajaksi. Työnantajalla on myös palkanmaksuvelvoite työsopimuksen mukaisesti. Palkkaan voi kuulua myös luontoisetuja, kuten matkapuhelinetu, autoetu, lounasetu tai asuntoetu. (Huhta 2017, 69-71.) Työnantaja on myös velvoitettu lakisääteiset vähimmäisvaatimukset täyttävän työterveyshuollon järjestämiseen, mikä sisältää ehkäisevän työterveyshuollon. Tämä sisältää terveystarkastukset sekä työpaikkaselvitykset tavoitteena ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta sekä edistää työntekijän työkykyä työuran eri vaiheissa ja tukea työyhteisön toimintaa. Työnantaja voi halutessaan tarjota myös kattavampaa työterveyshuoltoa työntekijöille. (Finlex, 1383/2001.)

2.3 Lähijohtamisen vaikuttavuus ja henkilöstöjohtaminen

Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaaminen on ollut laajasti tutkimuskohteena. Yleisesti ajatellaan, että terveydenhuollon johtamisessa painotetaan liikaa substanssiosaamista, mutta on myös todettu, että liika painotus yksinomaan johtamisosaamiseen ei riitä. Leppänen (2010) pohtii lähijohtamisen tarvittavan osaamisen koostuvan ammatillisista vaatimuksista, tiedoista, taidoista, arvoista ja asenteista, joita tarvitaan tehtävästä selviytymiseen sekä oman tehtävän kehittämiseen. Lähijohtamisen osaaminen on myös sidoksissa organisaation tehtävään sekä toimintaympäristöön. Vuori (2005) tutkimuksessaan linjaa sosiaali- ja

terveysalan johtamisosaamiseen kuuluvan kiinteästi ammatillisen osaamisen johtamisosaamisen kokonaisuudessa. Kumavaara (2015) korostaa osaamisen johtamisen ja siten ammatillisen kasvun tukijan roolia lähijohtajan tehtävässä. Tutkimuksissa todetaan lähijohtajan roolin olevan moniulotteinen ja lähijohtamisella löydetään olevan yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen ja siten hyvän palvelun tuottamiseen.

Zitting, Laulainen ja Niiranen (2019, 382) tutkimuksessaan erottelevat osaamisen eri elementit ja miten niistä koostuu johtamisosaamisen kokonaisuus linkittyen käytännön tehtäviin johtamistyössä. Osaamista lähijohtajalla tulee olla henkilöstöjohtamisessa, talousjohtamisessa sekä yleisissä johtamistaidoissa, kuten strateginen ajattelu ja kokonaisuuksien hallinta. Lähijohtamistyössä tulee ymmärtää verkostojen sekä moniammatillisuuden konteksti, muutostilanteiden johtamisen elementtejä sekä myös substanssiin liittyvää osaamista tarvitaan esimerkiksi prosessien johtamiseen. Näiden kaikkien elementtien hallitsemisesta muodostuu johtamisosaaminen ja sitä voi oppia sekä koulutuksen kautta, kuten myös työpaikalla monin menetelmin.

Lähijohtaminen ja työelämä on ollut murroksessa valtakunnallisesti jo pidemmän aikaa ja lopulta voimakkaasti myös koronapandemian myötä viimeisen kahden vuoden aikana. Koronapandemia on antanut suuren sysäyksen digitalisaatiolle ja dynaamiselle työympäristölle. (Kangas 2021, 278.) Etätyö on jo vakiintunut työskentelytapa liike-elämässä ja nyt on myös löydetty terveydenhuollossa mahdollisuuksia tehdä etävastaanottoa, virtuaalisia palveluja kehitetty ja lastenpsykiatrialla asiantuntijatyössä sekä johtamisessa on löydetty keinoja hyödyntää joustavammin etätyömahdollisuuksia. Osin vaikka muutokset antavat enemmän joustoa oman työn suorittamisen itseohjautuvuuteen, ajaa globalisaatio ja digitalisaatio meidät työskentelemään fyysisesti kauempana toisistamme, esihenkilöistä sekä alaisistamme ja siten tuottavat kompleksisuutta sosiaaliin kahden välisiin suhteisiin työpaikalla. Sama ilmiö koskee lähijohtajan ja alaisen suhdetta, mikä tulisi olla koko johtajuuden perusta ja työhyvinvoinnin kivijalka. (Kangas 2021, 278.) Etätyöskentely tuo etäjohtamisen ja sen erityispiirteet uutena segmenttinä lähijohtajien osaamisvaatimuksiin ja siinä onnistumisen edellytyksenä on avoin vuorovaikutus, luottamus sekä arvostus, toimivien ja yhdenmukaisten pelisääntöjen lisäksi. (Mettiäinen & Himanen 2022.)

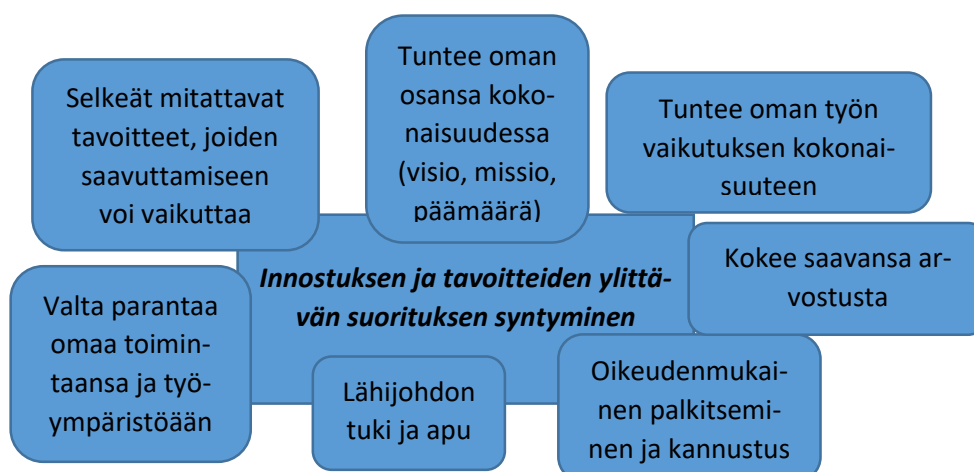
Lähijohtajan suhdetta alaisiinsa voidaan tarkastella kontekstisidonnaisesti. Jokaisen alaisen kanssa suhde on hiukan erilainen laadultaan ja ominaisuuksiltaan koska johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Hyvät suhteet alaisiin ovat henkilökohtaisia ja niissä tapahtuu monenlaista vuorovaikutusta mihin tarvitaan luottamusta, välittämistä ja velvollisuuden tuntoa. Lähijohtajan suhde tulee olla vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen. Suhde myös muuttuu kuluneen ajan, tuttuuden, tapahtumien sekä fyysisen etäisyyden myötä. Kriittisiä

tapahtumia lähijohtajan ja alaisen välisen suhteen kannalta on haitalliset vuorovaikutustilanteet, luottamuksen rikkoutuminen ja tilanteet, missä esimerkiksi lähijohtajaan kohdistuneet odotukset tai toiveet olivat tuottaneet pettymyksen. (Kangas 2021, 279.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010) kirjoittavat lähijohtajan ja työntekijän välisen luottamuksen parantavan organisaatioon sitoutumista ja työhyvinvointia. Erityisesti johtamisen keskittyessä korkeammin koulutettujen ja asiantuntijatyötä tekevien milleniaalien johtamiseen, vaativat he lähijohtamiselta enemmän kuin asemaan ja käskytyksvaltaan perustuvaa johtamista. Työhön sitoutumista edistää luottamukseen perustava organisaatio ja mahdollisuus itseohjautuvaan työotteeseen. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työn autonomiaa, eli työntekijä on itse vastuussa ajatuksista, toimista sekä ajanhallinnasta, jotta saa työtehtävät suoritettua (Vuori 2021, 357).

Johtamistyötä tarkasteltaessa etiikan näkökulmasta, tarkoitetaan lähijohtajan kykyä nähdä sekä toimintaympäristö ja sieltä nousevat haasteet sekä oman alan eettiset säännöt ja yhdistää ne. Toimintaympäristössä tulee huomioida muun muassa sieltä nousevat tehokkuus ja kustannustietoisuusvaatimukset, sillä yhteisten varojen käyttö edellyttää vastuullisuutta. Samalla terveydenhuollon vahvoja eettisiä perinteitä ovat tavoite parantaa, hoivata, hoitaa sekä tuottaa yhteistä hyvää, mihin liittyy myös arvostava, inhimillinen, oikeudenmukainen ja kunnioittava potilaan ja omaisten kohtaaminen (Ikola-Norrbacka 2010, 182-183.)

Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä myös organisaatioon. Alkuvaiheessa työsuhdetta luottamus rakentuu nopeammin ja mikäli luottamus rikkoutuu, sen palauttaminen ennalleen voi olla lähes mahdotonta. Johtajan on helpompi rakentaa luottamusta suhteessa työntekijöihin, kuin työntekijällä lähijohtajaan. Luottamusta tulee kuitenkin vaalia, koska uudelleen luottamuksen saavuttaminen on hidasta. Luottamus mahdollistaa myös innovaatioiden ja uusien ideoiden syntymisen vapauden ja valtuuttamisen kautta. (Kalliomaa ym. 2010.)



Kuva: Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (mukailtu Aarnikoivu 2008).

Luottamus lähijohtamisessa sisältää palvelevaa ja tunneälykästä johtamismallia, luotettavaa vuorovaikutusta sekä luottamusta rehellisyyteen. Rehellisyyteen luottaminen rakentuu useista toimenpiteistä, kuten totuudessa pysymistä, tunteiden käsittelyä, sopimuksista kiinni pitämistä, ihmisistä välittämistä. Lähijohtajan tulee osallistaa päätöksenteossa, osata valtaistaa ja delegoida, määritellä turvalliset rajat ja informoida muutoksista ajoissa. (Kalliomaa ym. 2010.)

Luottamusta horjuttavia menetelmiä ja kompastuskiviä, jotka synnyttävät helposti ristiriitoja sekä uhkaavat luottamusta ovat muun muassa ongelmien ratkaisemattomuus, huonon työn laadun hyväksyminen, loukkausten käsittelemättömyys sekä vastoinikäymisten hyväksymättömyys. Lähijohtajan viestintä tulisi olla selkeää, sillä epä johdonmukainen viestintä horjuttaa luottamusta, kuten kiusallisten asioiden piilottelu tai sovitun muuttaminen tiedottamatta siitä. Myös suoruuden ja avoimuuden hylkääminen tai erilaisuuden latis-taminen synnyttää ristiriitoja helposti. (Kalliomaa ym. 2010.)

2.3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan käsitteenä pyrkimystä säilyttää ja kehittää organisaation osaamisvarantoja johtamisen keinoin (Savolainen 2009, 10). Lammintakanen (2014, 99) tutkimuksessaan toteaa, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on käyttämätöntä osaamiskapasiteettia jopa 30-40%, mikä olisi potentiaalisesti johtamiskäytäntöjä muuttamalla otettavissa käyttöön.

Osaamisen johtaminen tulee tapahtua systemaattisesti ja sen tarkoitus on turvata tulevaisuuden tavoitteiden ja vision edellyttämä osaaminen luodun strategian mukaisesti. Osaamisen johtamiseen tarvitaan siis nykytilan tuntemista sekä selkeä visio, mitä ollaan tavoittelemassa, jotta siihen tavoitteeseen pääsemiseen voidaan suunnitella keinoja ja ymmärretään mihin suuntaan osaamista tulee kehittää. (Lillberg 2014, 16.) Osaaminen on nykyajan resurssia, mitä tulee osata vaalia. Osaaminen koostuu yksilötasolla tiedoista, taidoista, asenteista sekä kokemuksista. Lähijohtamisen näkökulmasta tulee johtajalla yhteisötasolla olla kykyä kehittää sekä johtaa toimintaa ja luoda uutta osaamista ja tiedon hyödyntämistä työyhteisössä. (Rajalahti, Kallioinen & Saranto 2014, 188.) Aikaisemmin on todettu tiedon olevan valtaa, mutta nyt nähdään tieto arvokkaana, mikäli sitä jaetaan avoimesti ja siten tieto tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle. (Eskola 2018, 7.)

Osaamisen johtamiseen ja osaamisen todelliseen karttumiseen sisältyy useita edistäviä sekä estäviä elementtejä. Pääelementteinä on tietysti yksilö itse, yhteisö missä työskennellään, sekä lähijohtaja ja hänen kompetenssi osaamisen johtamisessa. Osaamisen kehittymistä edistävät tekijät yksilötasolla ovat muun muassa kehittämismyönteisyys, mikä syntyy usein vankasta substanssiosaamisesta, kiinnostuneisuudesta oppia lisää, kehittäjämiisistä työotteesta, halusta vaikuttaa ja olla mukana päätöksenteossa sekä tavoitteesta mitä halutaan saavuttaa. Yhteisötasolla tulee olla hyvä työskentelyilmapiiri, hyvät verkostot, avoin tiedonkulku sekä lähijohtajan tuki kehittymiseen. (Rajalahti ym. 2014, 190-192.)

Osaamisen kehittymistä estäviä päätekijöitä ovat yleensä yksilötasolla tiedonkulun hallinnan vaikeus ja organisaatiotasolla johtamisosaamisen puute. Tiedonkulun ja hallinnan puute on todettu yleensä johtuvan henkilön omista tiedonhankintataitojen puutteesta sekä ohjeistuksen puutteesta ja uuden tiedon omaksuminen saatetaan kokea vaikeana. Organisaatiotasolla erityisesti muutososaamisen hallinnan puute on johtamisosaamisen suurin este kehitykselle. Mikäli työyhteisöissä on meneillään monta muutosprosessia ja uudistamista, niin tulee helposti yhteisöllistä muutosvastarintaa ja työyhteisön jäsenet voivat jopa alkaa estää muutoksen tapahtumista. Johtamisosaamisen puute näkyy esimerkiksi tiedonkulun heikkoutena, resurssien hallinnan puutteena, negatiivisena joukkovoimana muutosta kohtaan, sitoutumisen puutteena, epäluulojen leviämisenä ja tehtävien priorisoinnin epäonnistumisena. (Rajalahti ym. 2014, 193-195.)

Osaamisen johtamisen systemaattinen toteuttaminen vaatii ydinosaamisen tunnistamista, osaamisen mallintamista, kehitystarpeiden kartoitusta sekä osaamisen hallinnan prosessien käsittelyä. (Bergman & Moisio 1999, 34.) Kehitystarpeen analysointi ja arviointi ovat onnistumisen kannalta kriittistä ja konkreettista. Lähijohtajan tulee tuntea organisaation strategisia tavoitteita ja niitä kohti edistäviä kyvykkyyksien tunnistamista. Tässä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi arvoketjuanalyysia, jonka avulla tunnistetaan yhteydet keskeisten tekijöiden ja toimintojen välillä (Savolainen 2004, 25-26.), tasapainotettua tulostittaria (BSC), osaamiskartoitusta, kehityskeskusteluja, työtyytyväisyys ja ilmapiirimittauksia tai henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. (Vuorialho 2016, 37.) Osaamisen täsmällinen mittaaminen on mahdotonta, mutta tietoisena sen mittaamisen haasteista ja ongelmista, mittaaminen kuitenkin on kannattavampaa, kuin mittaamatta jättäminen. (Viitala 2005, 153-155.)

Osaamisen johtamisen ja henkilöstön osaamisen kartuttamisen keinoja on lukuisia. Työpäikällä toteutettavia menetelmiä on esimerkiksi sijaisuudet, työnkierto, tehtävänkuvan laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, kouluttajana toimiminen, mentorointi sekä perehdyttäminen. Näiden lisäksi on tärkeä kiinnittää huomioita tiiminä työskentelyyn ja tekemällä op-

pimiseen. Työpaikan ulkopuolella voi kehittää osaamista esimerkiksi opintokäynneillä, koulutuksilla, ammattikirjallisuuden sekä lehtien lukemisella sekä tutkinnon laajentamisella tai uuden tutkinnon opiskelulla työn ohessa. (Kauhanen 2010, 153-155.)

2.3.2 Tiedolla johtaminen

Dalkir (2005) määrittelee tiedolla johtamisen olevan älyllisen pääoman etsimistä sekä talteen ottamista. Perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin tiedon käyttäminen hyväksi johtamisen päätöksenteossa (Sydänmaanlakka 2012, 176). Tiedolla johtaminen on digiaikana löytänyt paikkansa myös terveydenhuollon johtamisen apuvälineenä. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tuotetun datan analysointia systemaattisesti, eli käytännössä kerättyä tietoa hyödynnetään päätöksenteon tueksi, jotta saavutetaan mahdollisesti tehokkuutta ja parempia toimintamalleja. (Mattinen 2021, 26.) Tehokkaasti tietoa voidaan käyttää hyväksi, kun osataan hankkia ja tunnistaa tietoa, käsitellä sekä jalostaa sitä niin, että sen avulla voidaan saavuttaa haluttuja strategisia päämääriä. (Tujula 2021, 9.)

Tietoa on tutkimuksissa käsitteenä käsitelty kolmessa hierarkkisesti jaetussa kontekstissa. Niitä ovat data, informaatio sekä tieto. Data on objektiivista raakatietoa ilman asiayhteyttä, informaatio on jo prosessoitua ja jollain tavalla suodatettua tai muotoiltua dataa ja hierarkkisesti nämä kuvautuvat siten, että datasta muodostuu informaatio ja informaatiosta ihmisen tietorakenteeseen yhdistettynä tulkinnan kautta tietämystä ja tietoa. Tieto kulkee aina yhdessä ihmisen toiminnan kanssa, eikä sitä voi erottaa erilliseksi ihmisestä, missä tietämys sekä tieto voi lopulta jatkojalostua viisaudeksi. (Moksu 2021, 17.)

Tiedolla johtamisen käsitys kuvautuu vahvasti linkittyvän teknologiaan ja informaation hallintaan. Tieto syntyy ihmisessä ja siten tietoa ei suoraan johdeta, vaan pyrkimyksenä on tunnistaa työkäytäntöjä ja johtaa niitä. Haasteena tiedolla johtamisessa on noteerata hiljaisen tiedon elementit ja yhdistää niihin teknologian tuoma tieto, ihmisiin liittyvät tekijät, kuten vision, strategian, johtamisen, motivaation sekä kulttuurin elementit. (Anand, Kant, Patel & Singh 2015, 48.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on liittyen sote-uudistukseen käynnistänyt osana Virta- ja Valtava-hankkeita, Toivo-ohjelman, missä kehitetään hyvinvointialueiden tiedolla johtamista ja uudistetaan kansallista sote-tietopohjaa. Tiedolla johtamisen koetaan olevan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen onnistumisen edellytys. Toivo-ohjelma tuottaa hyvinvointialueille määrittelyt tiedolla johtamisen tietosisällöille, jolloin alueiden tietopohjasta tulee yhtenäinen. Yhtenevä sekä kansallinen tietopohja lisää vertailukelpoisuutta sekä asukkaiden tasavertaisia mahdollisuuksia laadukkaisiin terveydenhuollon palveluihin. Hyvinvointialu-

eilla kirjataan tieto rakenteisesti yhtenevillä periaatteilla mikä helpottaa tiedon hyödyntämistä sekä ensisijaisesti, että toissijaisesti ja siten erillistiedon keräämisen tarve vähenee. Ajantasainen ja laadukas tietopohja mahdollistaa kansallisen seurannan, arvioinnin ja ohjauksen sekä valvonnan. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän vaikuttavuuden johtaminen kehittyy ja viranomaisille raportoidun tiedon laatu paranee yhteisen tietopohjan johdosta. Jatkossa sote-tietopohjan avulla tarvittavat kehityskohteet voidaan tunnistaa ajoissa ja niihin voidaan johtamisen keinoilla vaikuttaa. (STM 2022.)

2.3.3 Valmentava johtaminen

Valmentavaa johtajuutta määritellään kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla ja vuorovaikuttaa, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Valmentavaa johtamista kuvataan arvostavaksi, osallistavaksi sekä tavoitteelliseksi toiminnaksi yhdessä, minkä tuloksena yksilön kapasiteetti vapautuu työryhmän sekä organisaation käyttöön ja työyhteisön koko potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista. Luottamus on valmentavan johtamisen perusta ja mahdollistaja. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Valmentavan johtajuuden kuvataan olevan sitä, että lähijohtaja keskittyy tukemaan alaisiaan niin yksilötasolla, kuin yhteisönä, jotta heillä olisi mahdollisuus suoriutua hyvin tehtävistään sekä toimia itseohjautuvasti, heillä olisi mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen sekä uskaltaisivat ajatella innovatiivisesti. Lähijohtaja siirtää valtaa alaisilleen ja rohkaisee heitä ottamaan vastuuta. (Viitala & Jylhä 2019.)

Valmentavaan johtamisotteeseen kuuluu läsnäolo, luottamuksen sekä suhteen rakentaminen johdettaviin, aktiivinen kuunteleminen sekä luovuuden salliminen sekä sille tilan antaminen. Esitetään kysymyksiä, pohditaan mitä halutaan saavuttaa ja miten siihen pääseminen mahdollistuisi. (Ajanko 2016, 108.) Valmentavan johtamisen keskeistä osaamista on välittömyys ja nöyryys, kyky asettua toisen asemaan sekä toisen kunnioittaminen. Vuorovaikutuksessa tulee osata kuunnella sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Kysyä kysymyksiä. Ja jotta yhdessä kehittyminen mahdollistuisi, tulee osata havainnoida ja analysoida havainnoimaansa, osata aktivoida ja innostaa, samalla kuitenkin osoittaen rajat jämäkästi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26.)

2.3.4 Taloudellisuuden johtaminen ja Lean-ajattelu

Johtamistyössä, kuten lähijohtamistyössäkään ei voi välttyä talouden viitekehiksellä. On kuitenkin organisaatiosta sekä asemasta riippuvaista, millä tavalla talousjohtaminen kuuluu tehtäväkuvaan. Organisaatiossa, missä käytetään rahaa tai varoja tai tuotetaan palveluita ja on henkilöstöä, on talousjohtamisella osansa kokonaisuutta. Organisaatiota voidaan sitten tarkastella työntekijänäkökulmasta, johtamisnäkökulmasta tai sijoittajanäkökulmasta. Tai kuten julkisessa organisaatiossa niin kuin sairaala, voidaan tarkastella veronmaksajan

näkökulmasta tarvittavaa talousjohtamisnäkökulmaa. Tarkastelunäkökulmasta riippuen arvioidaan organisaation keskeinen tehtävä, mikä voi olla ammatti-identiteetin vahvistaminen, tuotteiden ja palveluiden kustannustehokas tuottaminen tai tuottojen maksimointi. Sairaalaissa, sosiaali- ja terveysalalla julkisessa organisaatiossa keskeinen ja ensisijainen tehtävä on riittävän kattavien palveluiden kustannustehokas tuottaminen kansalaisille. (Pellinen 2017, 16-17.)

Sosiaali- ja terveysalan strategiseen suunnitteluun kuuluu vuosittainen budjetin laadinta. Budjetin laadinta on keskeinen osa talousjohtamisen rakennetta. Talousarvio antaa informaatiota ja välineen seurata organisaation vuosittaista strategian toteutumista talouden näkökulmasta. Julkisessa organisaatiossa, kuten sairaala, budjetti on se rahamäärä, millä vuoden palvelut tulee pystyä tuottamaan. (Rajala & Tammi 2014, 21, 23–24.) Operatiiviselle tasolle jaetaan kokonaisbudjetista oma osuutensa, mitä seuraamalla esimerkiksi henkilöstön koulutukset ja työnohjaukset sekä virkistäytyminen tulee toteutua. Lähijohtamisen tehtävä on järjestää arjen toiminta yhdessä keskijohdon kanssa sopeutumaan annettuun budjettiin.

Budjettia laaditaan joko ylhäältä alas, jolloin ylin johto vastaa budjetoinnista tai alhaalta ylös kun alaiset tekevät konkreettisen budjetin laadinnan ja johto sen hyväksyy. Etuna alaisten laatimassa budjetissa on yhteinen sitoutuminen tehtyyn budjettiin. Haittana voi ilmetä alaisten lyhytnäköisyys talouden suunnittelussa, eikä kompetenssi riitä katsoa pidemmälle tulevaisuuteen. Yleisin tapa koota budjetti on siten, että ylempi johto antaa raamit budjetille ja alaiset sitten suunnittelevat toiminnan vastaamaan annettuja reunaehtoja. (Norwicky 2015, 282-283.)

Organisaatorakenne vaikuttaa talousjohtamisen rakenteeseen ja johtamisjärjestelmän tulee vastata siitä, että organisaation kasvaessa, toiminnan monimutkaistuesssa ja ympäristön muuttuessa organisaation tulee arvioida millä keinoilla ja organisaatiomuutoksilla voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin ja strategian mukaiseen toteutukseen. Yritysmaailmassa mitataan jatkuvasti organisaation tehokkuutta ja sama pätee kulutuksen näkökulmasta myös julkisessa organisaatiossa ja siten edellytyksiin tehokkuuden pitämiseksi organisaation sisällä kuuluu suoritusmittaus, suoritusperusteinen palkitseminen sekä delegoitavat päätöksenteko-oikeudet. Näiden kolmen elementin tulee olla yhtä vahvat ja hyvässä tasapainossa, eli suoritusmittauksen tulee kohdistua alueille, mitkä koskevat päätöksenteko-oikeuden delegointia ja palkitseminen kohdistuu sinne, minkä tehokkuutta mitataan. Ei päätöksenteko-oikeutta voi antaa sellaisille henkilöille joiden tehtäviin liittyvää tehokkuutta ei voida mitata tai siten palkitseminen niillä perusteilla ole mahdollista. (Pellinen 2017, 20-21.)

Terveydenhuollossa on 2000-luvulta lähtien herätty Lean-ajatteluun ja sen sovittamiseen esimerkiksi yliopistosairaalan tasoiseen organisaatioon. Lean ajattelun tarkoituksena on suitsia kustannuksia, edistää laatua ja tehostaa korkealaatuisten hoitokäytäntöjen käyttöä. Lean ajattelulle on ominaista jatkuva kehittyminen, asiakkaille lisäarvon tuottaminen, ihmisten kunnioittaminen sekä voimavarojen tehokas hyödyntäminen. Lean-ajattelun tuominen systemaattisesti terveydenhuollon organisaatioon edellyttää valmentavaa johtamistyyliä, selkeitä strategiassa kuvattuja visioita sekä tavoitteita, näiden toteuttamiseen implementointisuunnitelmaa sekä henkilöstön ja johdon sitoutumista siihen. Rajoittavina tekijöinä Lean-ajattelun käytölle voidaan terveydenhuollossa nähdä kulttuurinen hierarkkisuus, menettelytapojen kankeus sekä prosessien epäselvyydet. (Maijala, Eloranta & Ikonen 2020, 18.)



(kuva: Eventium 2017.)

2.3.5 Muutoksen johtaminen

Monelle johtamisen teoreetikolle johtaminen ja muutos ovat lähes synonyymejä keskenään. Koko johtamisen ideologia pohjaa siihen, miten vaikuttaa yksilöihin, organisaatioon tai yhteisöihin siten, että muutos mahdollistuu. (Ladkin 2010, 127.) Organisaation tuleekin pyrkiä jatkuvaan kehitykseen ja uudistuttava säilyttääkseen toimintakykynsä sekä pystyvänsä vastaamaan kasvavaan ja muuttuvaan kysyntään. Tarpeen muutokselle voi tuoda myös muutokset lainsäädännössä tai taloudelliset syyt. (Hyppänen, 2013. 249.)

Muutosjohtamiseen sisältyy useita johtamisen elementtejä ja tasoja. Muutos on prosessi, mihin sisältyy asioiden johtamista ja ihmisistä koostuva järjestelmä on se mikä saa muutoksen tapahtumaan ja pysymään käynnissä. Suurin tarve muutoksessa on aina ihmisten johtamiselle ja siinä onnistuminen on avaintekijä muutoksen toteutumiselle ja juurtumiselle.

Vain pieni osa muutosjohtamisesta liittyy asioiden johtamiseen. (Pussinen 2017, 17.) Johtamisen haasteita muutostilanteissa on koottu seuraavasti esimerkeiksi Organisaatiomuutos teoksessa (Juuti & Virtanen 2009, 146);

- Ihmisten johtamisessa tulee antaa oma persoona muiden käyttöön
- Ihmisiä johdettaessa täytyy pystyä heittäytymään ja laittamaan itsensä likoon
- Muutosjohtamisessa lähijohtajan tulee edustaa myös ulkopuolista maailmaa
- Lähijohtajan tulee pystyä johtamaan ihmisten keskeltä, sillä siellä tehdään kaikki työ

Mattila (2007, 11-12) kertoo, että edelleen suurin osa julkishallinnon ja yritysten isoista uudistuksista evät saavuta asetettuja tavoitteita. Johdon näkemys epäonnistumisen syistä liittyy usein huonoon toimenpanoon sekä henkilöstön muutosvastarintaan. Henkilöstön näkemys epäonnistumisesta liittyy yleensä huonoon johtamiseen.

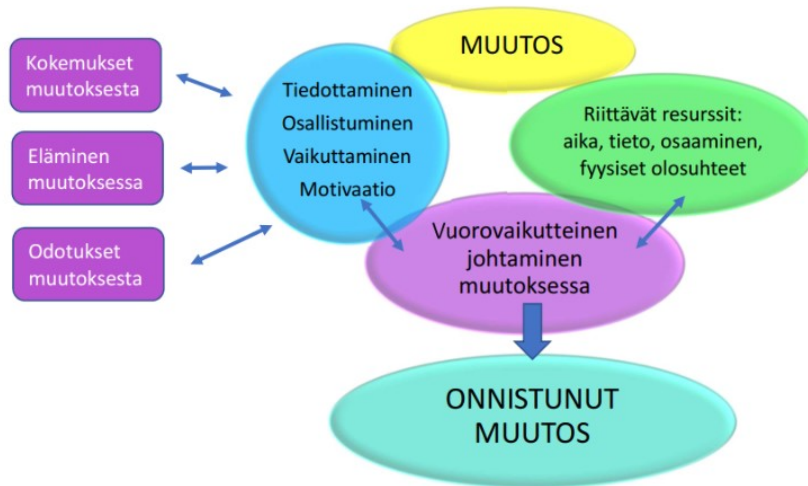
Jatkuvasti ymmärrys lisääntyy sitä kohtaan, että ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara ja työntekijöitä tulee arvostaa. Muutosjohtaminen koostuu muutosprosessista ja työkaluista sekä tekniikoista, kuinka johtaa ihmisiä muutokseen siten, että muutos tapahtuisi niillä tasoilla ja siten kuin tavoiteltu. (Baker 2007, 15.) Muutos tapahtuu kuitenkin vaiheittain, ja Amernakis on kuvaillut muutosta kolmessa vaiheessa, mitä ovat valmius, omaksuminen ja vakiinnuttaminen. Malli on luotu jatkuvan muutoksen kehään, mikä vastaa tämän päivän ajatusta muutosprosessista, missä edellisen muutoksen juurtuneet toimintatavat luovat tulevaisuuden muutoksen perustan. (Amernakis 2002.)

Muutoksessa viestintä on olennaisessa osassa ja mahdollistajana muutoksen aloittamiselle sekä jatkumiselle. Muutoshankkeiden onnistuminen on yleensä kiinni viestinnän onnistumisesta, siitä kuinka hyvin muutosstrategia sekä sisältö viestitään heille, jota muutos koskee. Viestintä on parhaiten toteutettu dialogisena muutosviestintänä. Dialogisessa viestinnässä keskeistä on hyvän ja uskottavan viestinnän lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky keskustelun johtamiseen. (Frahm 2003.) Tärkeää viestinnässä on myös se, että se on totta ja johdonmukaista puhujasta riippumatta, mikä tekee viestinnästä luotettavaa. (Valpola 2004, 62-63.) Muutosviestintään on laadittu viisi keskeistä asiaa, mitä on hyvä ottaa huomioon:

- ✓ Ota lähtötilanne haltuun
- ✓ Näytä esimerkkiä
- ✓ Muista eri johdon tasot ja roolit muutosviestinnässä
- ✓ Viesti totta

- ✓ Viesti teoista, älä aikomuksista

(Rinta-Kanto, Lindberg-Naulapää, Olkonieniemi & Westerén 2015.)



(kuva: Oppimispalvelut 2018.)

2.4 Kehittämisen kohdeorganisaatio

Työni ja kehittämistehtäväni kohdentuu Pirkanmaan hyvinvointialueen, TAYS keskussairaalan, toimialue 205, lastenpsykiatrian vastuualueelle.

Kehittämistyön kohdeorganisaatio, Pirha Tays lastenpsykiatria on Pirkanmaan hyvinvointialueen vaativan lastenpsykiatrisen hoidon vastaava toimija. Lastenpsykiatrian erikoissairaanhoidon muut toimijat sijaitsevat Hämeenlinnassa ja Seinäjoella. Tays lastenpsykiatrian klinikassa toimii;

Akuutti- ja osastohoidon yksikkö, mihin kuuluu päivystyksellinen sekä akuutti osastohoito, vaativa elektiivinen osastohoito ja kiireellisen avohoidon yksikkö. Kiireellinen avohoidon yksikkö vastaa myös kouluikäisten lastenpsykiatrian sisäisistä konsultaatioista.

Lastenpsykiatrian alkuarvioyksikkö, joka vastaa laajasta lastenpsykiatrisen alkuarvion toteutuksesta, hoidon tarpeen arviosta sekä jatkohoitoon ohjaamisesta sekä vaativasta psykiatrisen lääkehoidon seurannasta.

Avohoidon yksikkö, joka vastaa vaativasta erikoissairaanhoidon avohoidon toiminnasta, sekä lasten psykoterapia-arviosta ja toteutuksesta. Avohoidon yksikön alaisuudessa toimii myös lasten psykoterapiatyöryhmä sekä satelliittityöryhmä Sastamalassa.

Lasten neuropsykiatrian yksikkö, mikä vastaa neuropsykiatristen tutkimusten, arvion sekä hoidon toteutuksesta sekä avohoitona ja päiväosastotoimintana.

Perhe- ja pikkulapsipsykiatrian yksikkö, joka vastaa perhekuntoutuksesta ja pikkulapsien sekä leikki-ikäisten lastenpsykiatrisesta arviosta ja hoidosta.

Lasten oikeuspsykiatrian yksikkö, joka vastaa terveydenhuollossa tehtävistä tutkimuksista lapseen kohdistuneen seksuaali- ja pahoinpitelyrikoksen selvittämiseksi ja haitan arvioimiseksi poliisin, syyttäjän tai tuomioistuimen pyynnöstä. Lisäksi yksikössä toteutetaan ja koordinoidaan perheiden psykososiaalista tukea traumaattisesta tapahtumasta selviämisen tueksi.

Pirkanmaan hyvinvointialueen strategian kärkiteemat ovat; Tärkeintä ihminen, yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät sekä vaikuttavat palvelut, hyvinvoivat työntekijät sekä yhdessä yhteen toimiva hyvinvointialue. Strategiaa lukiessa lähijohtamisen näkökulmasta, mitä itse haluan lähteä kehittämään, kiinnittyi strategiassa huomioni arvoihin, kuten jokaista potilasta arvostava ja turvallinen hoito, kuinka palvelukulttuuri on aidosti potilaan kanssa tehtävää yhteistyötä, palvelu on joustavaa ja oikea-aikaista. Strategiassa kuvaillaan työntekijöitä erinomaiseksi osaavien ihmisten yhteisöksi, mikä on töissä potilasta varten. Kaikilla on mahdollisuus kehittyä työssään sekä tuottaa laadukkaita palveluja. (Pirha strategia 2023-2025.)

Strategiassa (2023-2025) otetaan esille avoin toimintakulttuuri, minkä aikaansaamiseksi uudistetaan toimintatapoja ja tuetaan osallistumista sekä laadukasta vuorovaikutusta. Kuitenkin sisäisen maineen kyselyssä tulokset herättävät huomiota. Kyselyn mukaan iso prosentuaalinen osuus henkilöstöstä lastenpsykiatrian klinikassa on tyytymätöntä ja erityisesti viestintään ja tiedottamiseen liittyviin asioihin sekä johtamiseen oltiin tyytymättömiä. Jostain syystä strategian arvojen toteutuminen on jäänyt käytännön arjessa toteutumatta, ainakin näin poikkeusaikana. Syitä on varmasti monia ja poikkeusoloja eletty jo pitkään, mikä varmasti näkyy turhautumisena ja tyytymättömyytenä. Viestintään on tullut uusia haasteita, kun ei voida esimerkiksi kokoontua pohtimaan yhteisiä asioita, kuten ennen, psykiatrialla kun keskeisenä elementtinä on aina ollut läsnä oleva vuorovaikutus ja asioiden yhdessä reflektointi ja siten yhteistyö lähijohtajan kanssa saattaa jäädä etäiseksi. Hyvän lähijohtamistyön toteutuminen edellyttää hyvää johtamisosaamisen tasoa esihenkilöltä teorian tasolla ja kattavaa sekä yhdenmukaista perehdytystä myös lähijohtamistyötä tukemaan.

3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoitus on osaamisvaatimusten kartoittaminen sekä perehdytysmateriaalin laatiminen ja toteutus Intro-pohjaan. Tavoitteeni on myös nostaa TAYS lastenpsykiatrian hoitohenkilöstön työtyytyväisyyttä ja kokemusta lähijohtamistyöstä kohti Pirha 2023-2025 strategian (Liite 9.) mukaisia tavoitteita. Opinnäytetyössä kerätään tehtävään vaadittua tietoa johtamisosaamisesta, lähijohtajan tehtävänkuvasta ja vaikutuksesta. Lisäksi kerätään tietoa Webropol –kyselyllä Tays lastenpsykiatrian osastonhoitajilta koskien kokemustietoa tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. Toisena kehittämistehtävänä oli yhdistämällä osaauskartoituksesta saatu tieto, minkä jälkeen työpajatyöskentelyn ohjaamana laaditaan uusille vastuualueen osastonhoitajille perehdytysmateriaali tukemaan lähijohtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Perehdytysmateriaalin avulla lähijohtamista kehitetään laadullisesti ja tuodaan tehtävässä tarvittavaa tietoa ja välineitä lähijohtajille helposti löydettävään muotoon sähköisesti. Tämä tukee lähijohtamistyön suorittamista sekä siitä suoriutumista. Perehtyminen yksikön lähijohtamisen tehtäviin toteutuu tällä hetkellä lähes täysin käytännön oppimisen kautta kysymällä ja kollegoiden tuella. Nämä keinot ovat tarpeellisia tulevaisuudessakin ja kollegiaalinen tuki on aina johtamistyössä arvokasta, mutta niiden tueksi tässä työssä laaditaan yhtenäinen tietopohja, minkä avulla mahdollistetaan tehokkaampi, kokonaisvaltaisempi sekä yhdenvertainen perehdytys vastuualueella aloittavalle lähijohtajalle. Siten tehtävien haltuunotto ja sisäistäminen nopeutuvat, jolloin lähijohtajan on mahdollista päästä syventymään lähijohtamistyön olennaiseen sisältöön mahdollisimman pian.

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittämisen välineet, kehittämistyön menetelmät poikkeavat lähtökohdaltaan tutkimusmenetelmiin verrattuna. Tutkimusmenetelmien valinnassa lähtökohta on tutkimusongelma, kun kehittämismenetelmiä valittaessa pääasiallisena tavoitteena on saada parhaat mahdolliset tulokset kehittämistyössä. Kehittämismenetelmät ovat vapaammin valittavissa käytännöllisyyden perusteella, kuin tieteellisen tutkimuksen puhtaat tai integratiiviset menetelmät. (Toikko & Rantanen 2009,19-21.)

Perinteisesti kehittämistoimintaa ajatellaan jatkuvana lineaarisena tapahtumana, mikä etenee suunnitelmallisesti kohti päämäärää. Tutkimuksellinen kehittäminen kuuluu ammattikorkeakoulu -käsitteistöön ja sillä tarkoitetaan työelämän ilmiöiden tutkimista ja kehittämistä. Peruslähtökohdiltaan tutkimuksessa ja kehittämisessä on yhteisiä tekijöitä, mutta myös eroja. Tutkimuksen pyrkimys on tuottaa luotettavaa, tiedeyhteisöissä hyväksyttävää, koeteltavissa olevaa tietoa. Kehittämisessä taas voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation rakenteita tai työyhteisön toimintaa ja pyrkiä tuottamaan toimivampia käytänteitä tai tehostaa toimintaa ja kehittämisen onnistumisen määrittää yleensä se organisaatio, jossa kehittäminen tapahtuu. (Toikko & Rantanen 2009, 2-3.)

Tutkimuksellinen kehittäminen on käytännönläheistä, kohderyhmää osallistavaa ja kehittämiseen liittyy kokeiltavuus käytännössä. Kehittämisprosessiin kuuluu selkeä tavoite, kehittämismenetelmän valinta, tutkimuksellinen kehittämisote, prosessin vaiheittainen eteneminen sekä muodostuneen tiedon koettelu ja prosessin reflektointi myös eettisistä näkökulmista. Lopuksi arvioidaan tuotosta ja kerätään palautetta tehdystä kehittämistyöstä. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022.)

4.2 Kehittämisen eteneminen



Opinnäytetyön alustavan suunnitelman valmistuttua ja hyväksyttyäni sen ja asianmukaiset tutkimusluvut saatuni (Liite 1.), aloitin työn suorittamalla kartoittavan webropol-kyselyn. (Liite 8.) Kyselyn tarkoituksena oli kerätä kokempohjaista tietoa tällä hetkellä esihenkilötyössä olevilta ja heidän näkemyksiään esihenkilötyössä tarvittavasta osaamisesta. TAYS lastenpsykiatrian lähijohtajien (n=4) rekrytointi osaksi kehittämistyön tiedonkeruuta toteutettiin vapaamuotoisella suullisella kyselyllä osastonhoitajakokouksen yhteydessä keväällä 2022, käsiteltäessä vastuualueen perehdytyskokonaisuuden sähköiseen muotoon päivittämistä koko lastenpsykiatrian vastuualueella. Läsnä kokouksessa olivat vastuualueen osastonhoitajat, kliininen asiantuntijahoitaja sekä vastuualueen ylihoitaja. Kirjallinen suostumus pyydettiin ennen kyselyn toteuttamista. (Liite 7.) Kirjallisesta suostumuksesta oli kaksi kopiota kustakin, joista toinen jää tutkimukseen osallistujalle ja toinen työn toteuttajalle.

Webropol-kyselyllä pyrkimykseni oli hahmottaa osaamistarpeiden pääkohtia eri osaamisalueilla lähijohtajan tehtävässä. Kysymykset olivat avoimia ja houkuttelivat pohtimaan strategian tavoitteiden mukaiseen lähijohtamiseen tarvittavaa osaamista ja sitä, kuinka tietoa voidaan käyttää hyödyksi perehdytysmateriaalin koostamiseksi. Kyselyn tarkoituksena kuvata lähijohtamistyön tämänhetkinen osaaminen sekä lähijohtajien näkemys siitä mitä osaamista tarvittaisiin lisää. Saadut tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta valittiin kehittämisalueet, joiden ohjaamana suunnittelin ja järjestin osallistavan Learning cafe – henkisen osastonhoitajatapaamisen, missä yhteisöllisesti kerättiin ideoita ja informaatiota valittuihin teemoihin liittyen. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 57-58.)

Ideoinnin jälkeen lähdin tarkentamaan kehittämissuunnitelmaa ideoinnin pohjalta ja asetin kehittämiselle lopullisen tavoitteen. Suunnitteluvaiheeseen kuului myös teorian tietoon perehtyminen ja aiheen syvälinen tarkastelu tutkimustietoon pohjautuen. Suunnitteluvaiheessa myös viimeistelin kehittämissuunnitelman, josta ilmenivät tavoitteet, etenemisvaiheet, toimet, sidosryhmät, kehittämismenetelmät ja dokumentointi, perehdytys- sekä tulosten siirtäminen käytäntöön. Kehittämistoiminnassa ylläpidin jatkuvaa reflektointia työsken- telyssä. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 60-61.)

Alkuinformaation keräämisen jälkeen tutustuin aiheeseen, siihen liittyvään tutkimustietoon sekä näyttöön perustuvaan materiaaliin. Loin siten vahvan tietoperustan työni. Sitten läh- din analysoimaan keräämääni aineistoa ja poimin näyttöön perustuvan tiedon pohjalta jo toimivat elementit sekä erityisessä kehittämistarpeessa olevia kohtia. Luotin valinnoissani erityisesti näyttöön perustuvaan tietoon ja peilasin sitä kerättyyn kokemukseräiseen tietoon. Aineiston analysoituani ja kaiken tiedon pohjalta loin perehdytysohjelman, mikä tavoittaa tarkoituksenmukaisella tavalla kohderyhmänsä ja edistää johtamisen ja esihenkilötyön ta- salaatuisuuden kokemusta työryhmissä.

Lopuksi käyttöön otettua perehdytyspakettia arvioitiin Webropol-loppukyselyllä, missä kar- toitetaan, vastaako luotu perehdytysmateriaali tarpeita ja koetaanko se tarkoituksenmukai- sena ja riittävän kattavana. Lopullinen arvio ja aineiston analysoinnin tulokset kirjattiin lo- pulliseen kirjalliseen työhön. Työ valmistui julkaistavaksi ja esitettäväksi organisaatiossa.

Kehittämistehtävän toteutuksessa ja koeponnistuksessa ennen Webropol-loppukyselyä ja siitä saatujen tulosten perusteella tehtyjen hienosäätöjen jälkeen oli aika arvioida, kuinka laajasti uutta perehdytysmateriaalia otetaan käyttöön. Malli luotiin alun perin TAYS lasten- psykiatrian klinikkaan ja siten sen uskoi helposti ja luontevasti siirtyvän myös, esimerkiksi saman vastualueen, TAYS nuorisopsykiatrian vastuualueelle, mikä toimii osittain saman

keskijohdon alaisuudessa lastenpsykiatrian kanssa. Materiaali luotiin nimenomaan lastenpsykiatriaan liittyvien erikoisalakohtaisiin tarpeisiin, joten suora siirto eri erikoisaloille hyvinvointialueen sisällä ei ole mahdollinen.

Lähijohtamisosaamisen erityiskysymykset ja perehdytystarpeet vaihtelevat paljon erikoisalojen ja jopa yksiköiden välillä. Teoria pysyy pääosin yhtenevänä, joskaan ei muuttumattomana, mutta käytännössä lähijohtajan työ ja tehtävänkuva voi muuttua paljon myös yksikön kehittämisen ja toiminnan muutoksen mukana, joten haasteena opinnäytetyön tuotoksen käyttökelpoisuuteen liittyy säännöllisen päivittämisen tarve. Mikäli perehdytysmateriaalin päivittäminen ja systemaattinen tarkastelu ja ajan tasalle tuominen tulevaisuudessa laiminlyödään, tulee materiaalista hyödytön siinä tarkoituksessa mihin se on luotu. Materiaalille tuleekin olla jatkossa nimetty vastuuhenkilö.

Lähijohtajaperehdytyksen materiaalia tulee systemaattisesti arvioida vuosittain yhdessä lähijohtajien kesken yhteistyössä vastuualueen ylihoitajan kanssa. Vuosittaisen arvio –kyselyn toteuttaa Annu Julin ja yhdessä lähi- ja keskijohdon kanssa arvioidaan tarvittavat muutokset materiaaliin.

4.3 Kehittämisen menetelmät ja kehittämistehtävän lähestymistapa

Valitsemani menetelmät tähän kehittämistyöhön olivat soveltavan tutkimuksen sekä käytännön kehitystyön yhdistelmä. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen voisi parhaiten kuvailla työskentelyni menetelmällistä päämäärää. (Toikko & Rantanen 2009, 33.) Tarkoitukseni oli kerätä tutkittua tietoa laadukkaan johtamisen ja esihenkilötyön tarpeista ja osaamisvaatimuksista sekä rinnalle analysoida kokemusperäistä tietoa toteutettavasta kyselystä tällä hetkellä klinikassa lähijohtamistyötä tekeviltä. Näitä tietoja hyväksikäyttäen rakensin perehdytysmateriaalin sähköiseen Intro-pohjaan ja siten yhdenmukaistin johtamista Tays lastenpsykiatrian klinikassa tutkimustietoa hyväksikäyttäen, Pirha strategian arvojen suuntaiseksi.

Metodologisina lähtökohtina on konstruktionistinen kehittämisorientaatio, mikä korostaa sosiaalisissa suhteissa tapahtuvaa todellisuutta ja merkityksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 36) Näkemykseni mukaan, erityisesti psykiatrian kentässä, sosiaalisten tasojen merkitys ja todellisuus luodaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Raivio (2019) kirjassaan toteaa, että *”Luova perustutkimus, jota myös uteliaisuustutkimukseksi kutsutaan, tuottaa kuitenkin harvoin jokapäiväistä elämää helpottavia innovaatioita. Ne syntyvät soveltavassa tutkimuksessa ja tuotekehityksessä.”*

Webropol –kyselyn käyttäminen tiedonkeruu menetelmänä vaatii lomakkeen huolellisen suunnittelun sekä kysymysten asettelun pohdintaa. Lomakekyselyssä kysymyksen asettelu tulee olla yksinkertaista ja helppotajuista, jotta vastaajat ymmärtävät ja siten vastaavat kysymyksiin yhteismitallisilla arviointiperusteilla. (Tietoarkisto n.a.) Kyselyä laadittaessa tulee varmistaa, että yhdessä kysymyksessä kysytään aina vain yhtä asiaa ja mikäli käytetään vastausvaihtoehtoja, tulee niiden kattaa kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Kyselylle kannattaa myös antaa takaraja vastaamiseen. Usein lyhyt aika, kuten viikko riittää, koska varsinkin sähköpostilla lähetetyt kyselyt unohtuvat, mikäli niihin ei ole viikon sisään vastattu, joten viikon jälkeen harvoin lisää vastaajia tulee. Kyselyn houkuttavalla ja sisältöä tukevalla ulkoasulla on myös merkitystä. (Ruohonen 2022.)

Learning café –työpaja eli oppimiskahvila kehittämisessä toimii tapana ideoida ja oppia. Menetelmänä on tärkeää keskustelu, missä jokainen pääsee selittämään omia näkemyksiä, päästään luomaan yhteistä ymmärrystä ja tekemään ratkaisuja. Keskustelussa voidaan myös haastaa toisten näkemyksiä, mutta keskeistä on pyrkiä yhteiseen konsensukseen. Menetelmässä tulee valita aiheen sisältä teemat ja kysymykset mitä halutaan ideoida ja aihe kerrallaan työstetään yhdessä pienryhmässä teemaa. Keskustelua virittämään on hyvä jokaiseen teemaan tehdä pieni alustus. Menetelmässä voidaan käyttää hyväksi apuna myös muistilappuja mihin voi jokainen kirjoittaa ideoita. (Innokylä n.a.)

Kehittämistehtävässä pyritään tarkastelemaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siten ymmärtää kontekstissa esiintyviä erityispiirteitä. Kehittämistehtävässä käytin laadullisen tutkimuksen ideologiaa, eli pyrkimys havainnoida käsitteiden rakentumista ihmisen tietoisuudessa. Tässä kehittämistehtävässä tutkittiin ensin, minkälaiset asiat osallistujat kokevat merkityksellisiksi osaamisen näkökulmasta lähijohtajan työssä eri osa-alueilla. Tehtävässä kerätyssä aineistossa nousseita merkityksiä pyrin tekemään ymmärrettäviksi perehdytyksen näkökulmasta.

Aineiston analysointiin vaikuttaa useat asiat, kuten kehittäjän asenne ja elämäntavot sekä kokemukset. Tehtävässä pyritään huomioimaan kaikki vastaukset yksilöllisesti lähijohtamisen osaamisen näkökulmasta. Jokainen vastaaja tuo omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aineistoksi tehtävään. Kokemusmaailma minulla kehittäjänä ja kyselyyn vastanneilla on odotettavissa olevan samankaltainen, toimiessani myös lähijohtajana organisaatiossa. Oletuksena on, että samassa ammatissa toimivat tuntevat toistensa kielen ja terminin ja siten ymmärtävät kertomaa mahdollisimman samalla tavalla. Kehittämistehtävässä tulee huomioida, että vaikka tarkastellaan, ymmärretään ja tulkitaan tutkittavaa asiaa, ei täydellinen ymmärtäminen ole kuitenkaan mahdollista. Kehittäjän tulee kuitenkin tavoitella

objektiivista asian tarkastelua sekä kuvaamista ja irtaantua omista näkemyksistä tarkasteltavan ilmiön tai asian suhteen. Kehittäjän tulee tutkimuksen keinoin pystyä luomaan itselleen asiasta tai ilmiöstä uusi ymmärrys ja käsitys.

4.4 Webropol -kyselyn toteuttaminen

Tässä tehtävässä aineistoa kerättiin kahdessa vaiheessa, joista molempiin vaiheisiin osallistuivat samat lähijohtajat. Ensimmäisessä vaiheessa aineistonkeruuta tehtiin Webropol-pohjainen kohdennettu teemakysely lähijohtajille, missä kartoitettiin lähijohtajien näkemyksiä tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. Sähköisen kyselylomakkeen laatimisessa on tärkeää pohtia lomakkeen laajuutta, ulkoasua, sisällön loogisuutta sekä kysymysten asettelun tarkkuutta. Kyselyn onnistumiseen vaikuttaa myös vastaajien ajan, halun ja taitojen huomiointi kyselyyn vastaamisessa. (Tietoarkisto n.a.)

Lomakkeen tekemiseen käytin Webropol sovelluksen valmista pohjaa, joka vastasi näkemyseni mukaan lastenpsykiatrian kontekstia selkeillä väreillä ja grafiikalla. Lisäksi liitin lomakkeeseen Tays Webropol ohjelmaan valmiiksi ladattuja kuvia, alkuun ja loppuun tunnusmerkkinä käytettyä Tays lastenpsykiatrian logoa ja sivunvaihtoihin kannustavia hymiöitä ja peukkumerkkiä. Koska tarkoitukseni oli kerätä kokemus- ja näkemystietoa lähijohtamistyön tekijöiltä, tein kyselyyn ainoastaan avoimia kysymyksiä. Tavoitteeni oli saada vastaajat motivoitumaan vastaamiseen ja samalla pohtimaan lähijohtajan työn eri osa-alueiden osaamisvaatimuksia. Tavoitteenani oli myös tehdä neutraali kysely, jossa ei arvoteta eri osa-alueita johdattelevasti, vaan annetaan vastaajille vapaus vastata jokaiseen kysymykseen kaikella sillä näkemyksellä mikä heillä on. Kysymykset laadin kaikki samaa kaavaa noudattaen. Jokainen kysymys alkoi sanoilla ”Näkemyksesi mukaan...” ja päättyi sanoihin ”...lähijohtaja tarvitsee Tays lastenpsykiatrialla?” Väliin aseteltiin kysymyksen ydin, eli mitä osaamisaluetta toivottiin pohdittavan. Lähijohtajan työ vaatii osaamista useista kokonaisuuksista ja tähän kyselyyn keräsin osaamisalueet lähijohtamisen perehdytykseen laaditulta vastuuparien tehtävänjakoa käsittelevältä lomakkeelta yhdistäen kirjallisuudesta kerättyyn tietoon, mitä perinteisesti nähdään lähijohtamisen tehtävänkuvaukseen liitettävän. Kysymyksiä tuli yhteensä 11 ja osaamisalueet joihin kysely perustuivat;

1. Johtamisen teoriaosaaminen
2. Toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin liittyvä osaaminen
3. Työhyvinvointiin ja henkilöstön tukemiseen liittyvä osaaminen
4. Muutoksen hallintaan liittyvä osaaminen

5. Osaamisen hallintaan liittyvä osaaminen
6. Tiedonhallintaan ja viestintään liittyvä osaaminen
7. Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen
8. Potilashoittoon liittyvä osaaminen
9. Talouteen liittyvä osaaminen
10. Turvallisuuteen liittyvä osaaminen
11. Tietotekniikkaan liittyvä osaaminen

Kyselyn saatteeksi kirjoitin lähijohtajille tiedoksi, että kyselyssä kerätyn tiedon lisäksi jatkamme aineiston pohjalta tiedon jalostamista Learning cafe –tyylisessä yhteisessä työpajassa. Annoin vastaajille mahdollisuuden harkita vastausten laajuutta siinä tiedossa, että tulee vielä mahdollisuus tuoda suullisesti näkemyksiä esiin myöhemmässä vaiheessa ja siten avoimiin kysymyksiin tyhjentävästi vastaamiseen ei kohdistu liikaa painetta ja tässä vaiheessa saadun aineiston määrä pysyy kohtuullisena.

4.5 Learning cafe –työpajan toteuttaminen

Learning cafe –menetelmänä on tapa ideoida ja oppia. Toiselta nimeltään oppimiskahvila, on keskusteluun sekä tiedon luomiseen ja tiedon siirtämiseen kehitetty yhteistoimintamenetelmä. Menetelmässä keskeistä on keskustelu, minkä kautta löydetään yhteinen ymmärrys ja ratkaisuja keskustelussa olevaan aiheeseen. (Innokylä n.a.)

Valmistellessani Learning café –työpajaa tutustuin erilaisiin perehdytyksen kehittämisprosesseihin, joita oli laadittu erilaisissa organisaatioissa. Perehdytysprosessi noudattaa havaintojeni mukaan perehdytyksen ajallisen sekä sisällöllisen suunnittelun ja lopulta näiden yhdistämisen mistä syntyy perehdytysuunnitelma. Useissa kehittämisprosesseissa, kuten omassanikin pohjautuu perehdytyksen suunnittelu ensin osaamiskartoitukseen ja osaamistarpeiden pohjalta koottuun perehdytysmateriaaliin ja suunnitelmaan.

Työpajassa alustin keskustelua osaamisen teorialla ja kokosin sekä yhdistin teoriaan tehdyn kyselyn vastauksista koonnit. Valmistelin alustukseen Power Point esityksen havainnollistamaan puhuttua monologia. Alustuksen jälkeen jaoin osallistujille, joita oli samat viisi lähijohtajaa, ketä kyselyyn oli vastannut, vuonna 2021 tehdyn osastonhoitajan tehtävänkuvausten tukemaan keskustelua ja ohjaamaan kehitettävässä aiheessa pysymistä. Tehtäväksi työpajalle oli asetettu vastuualuekohtaiset suullisesti perehdytettävät asiat. Keskusteltavat aihealueet olivat;

- Asiakas- ja prosessiosaaminen, sisältäen
- ❖ Toiminnan ohjaus
- ❖ Prosessin hallinta
- ❖ Potilashoidon hallinta
- Henkilöstöhallinto
- Tulosyksikön ja osaamisen kehittäminen
- Taloudellisuuden johtaminen

Itse ohjasin keskustelua aiheeseen ja toimin kirjurina. Jokaisesta aihealueesta kerättiin muistilapuille Jamboard-tauluun asioita, mitä ajatellaan perehdytyksen näkökulmasta osastonhoitajan tehtävässä tietona ja osaamisena, mihin ei pysty riittävän kattavasti pelkän kirjallisen perehdytysmateriaaliin avulla perehtymään vaan näihin aiheisiin tieto tulee perehdyttää myös suullisesti.

Työpajatyöskentelyn lopuksi keskusteltiin työpajan onnistumisesta. Lähijohtajien näkemys oli, että näille asioille tulisi olla enemmän yhteistä keskusteluaikaa, koska vastuualueella tehdään paljon yhteistyötä, niin voisi myös lähijohtajien kesken jakaa aktiivisemmin osaamista ja antaa kollegiaalista tukea myös yhteisöllisesti mikä lisäisi tasavertaisuutta myös johtamisen näkökulmasta suhteessa työryhmiin. Työpajaa itsessään lähijohtajat kuvailivat onnistuneeksi perehdyttämisen kehittämisen näkökulmasta ja kaikkineen lähijohtajien työhyvinvointia edistävänä tapahtumana.

4.6 Perehdytys ja materiaali

Perehdyttämisen kokonaisuuden suunnittelussa ja materiaalin keräämisessä tutustuin perehdyttämisen rakenteiden tutkimuksiin ja artikkeleihin. Perehdytyksen alkuun tein kuvauksen yksikön hoitotyön lähijohtajan perustehtävästä sekä vastualueen esittelyn ja mitä kussakin yksikössä hoidetaan. Käytännön perehdytyksen kokonaisuutta lähdin hahmottamaan aikajanelle. Mitä tulee perehtyjän saada tietoonsa jo ennen ensimmäistä päivää, mitä sisältöä tulisi sisältyä ensimmäisen päivän perehdytykseen, sitten ensimmäisen viikon jne. Sisällön jaottelun pohtimiseen käytin samaa osastonhoitajan tehtävänkuvausta, kuin työpajassa käytettiin päivitettyinä tehtävillä, mitä kuvauksesta puuttui. Lisäksi käytössä oli yhteisesti työstetty koko vastualueen yleisen perehdytyksen pohja, mitä soveltuvin osin myös uusi lähijohtaja seuraa omassakin perehtymisessä.

Jokaiselle aihealueelle keräsin omaan kokonaisuuteen tehtävä kerrallaan lyhyen sisällön mitä tehtävässä edellytetään, mikä on ollut vastuualueen periaatteet toimintaan ja liitteeksi polku mistä löytyy lisätietoa, seurantaan vaadittavat taulukot tai esimerkiksi suoriteseuranta koskien polku tiedolla johtamisen Tabu taulukkoon. Sisältöön liitetään myös suoria linkkejä, mistä pystyy saamaan lisäinformaatiota aiheeseen tai pääsee suoraan esimerkiksi suoritettavaan koulutuksen verkkoalustalle. Lisäksi materiaaliin lisäsin vastuuhenkilöiden nimiä sekä yhteystietoja keneltä voi kysyä apua poikkeustapauksissa tai muuten epäselvissä tilanteissa, kuten esimerkiksi Titania-tiimiltä työvuoroluetteloasioissa tai potilastiedot –työryhmältä potilastietojärjestelmäkirjaamiseen liittyvissä erityiskysymyksissä, kuka vastaa turvallisuuskysymyksiin tai kuka vastaa HR-asioista yms.

Materiaali sisältää paljon jatkuen päivitettävää tietoa, mutta koen tärkeäksi lisätä suoria yhteystietoja ja kontakteja sekä polkuja perehtymisen ja tiedon saannin sujuvoittamiseksi. Käytännön ohjaava kollegatuki kevenee ja resurssia voidaan kohdentaa tarvittaessa enemmän mentorointiin sekä yhteisöllisyyden kokemuksen saavuttamiseen ja osaamisen vastavuoroiseen vaihtamiseen sekä vahvistamiseen. Näin uusi lähijohtaja pystyy pääosin itsenäisesti perehtymään käytännön suorittamiseen sekä löytämään tarvitsemaansa tietoa ja vuorovaikutuksellinen perehdytys tähtää hiljaisen tiedon lisäämiseen sekä ymmärryksen vahvistamiseen mitä lastenpsykiatrian lähijohtaminen on ja minkälaisessa kontekstissa sitä tehdään TAYS lastenpsykiatrialla.

5 Tulokset

5.1 Lähijohtajien näkemykset tarvittavasta osaamisesta

Vastauksista ilmeni, että lähijohtamistyötä tekevien näkemysten mukaan tehtävässä koetaan olevan tarpeen tuntea johtamisen teoriaa asiakaslähtöisestä johtamisesta, prosessi-johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, muutosjohtamisesta, tiedolla johtamisesta, hoitotyön kehittämisen johtamisesta, talousjohtamisesta sekä arvojohtamisesta. Lisäksi mainittiin strategisen ajattelun osaamisen tärkeys ja erityisesti oman organisaation strategian tunteminen.

”Hallintotieteen oppeja sekä ihmisten että asioiden johtamisesta. Tietoa erilaisista johtamisen teorioista ja niiden soveltamisesta hoitotyön johtamisessa.”

”Teoriapohjaa tulisi olla strategisesta ajattelusta (PSHP:n strategia), asiakaslähtöisyydestä, prosessien ja henkilöstön johtamisesta, tiedolla johtamisesta sekä talousjohtamisesta eli erityisesti terveyshallintotieteen perusteita. PSHP:n oma esimieskoulutus on myös todella hyvä lisäkoulutus, joka lisäosaamista tämän organisaation johtamiseen.”

Terveyshallintotieteen opinnoissa käsitellään kaikkia näitä alueita keskeisinä johtamisen osaamisalueina. PSHP strategiassa mainitaan johtamisen olevan haluttu urapolku TAYS:ssa ja koko organisaatiossa vallitsevan valmentava johtamisote (PSHP strategia 2020-2025). Tähän strategiassa mainitun johtamismallin teoriaosaaminen olisi myös tarpeen osata lähijohtamistyötä tehtäessä.

Toiminnan ohjaamiseen liittyen lähijohtajan tulisi tuntea ja saada koulutusta organisaatiossa käytössä olevista kerätyn tiedon lähteistä ja ohjelmista, kuten Tabu ja Titania, sekä hyödyllistä olisi osata käyttää esimerkiksi Exceliä. Näiden ohjelmien käyttöön toivotaan myös lisää koulutusta ja perehdytystä. Koetaan myös, että tulisi olla selkeä yhdenlinjainen malli käytössä, kuinka tietoa käsitellään henkilöstön kanssa. Nyt kokemus on, että on jokaisen oman kiinnostuksen varassa kerätyn tiedon esittäminen sekä tiedon käyttäminen johtamistyössä.

”Osaamista nähdä tulevaisuuteen: Visio, missio, strategia, pitkän linjan toiminnan suunnittelun perusteet, osaamista käyttää/soveltaa mittareita ja tilastoja seurannan perusteeksi”

Myös tarpeelliseksi koetaan prosessien johtamisen osaaminen sekä talousjohtamisen hallinta. Myös toiminnan suunnittelun tueksi koetaan tarpeelliseksi, että lähijohtaja tuntee yksikössä potilashoidossa olevia toimintamalleja sekä lastenpsykiatrian keskeisiä käytänteitä.

”Sekä teoria tietoa laajasti että kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa hoitotyön käytänteistä ja oman organisaation käytänteistä. Talous- ja tilastotiedon perusteista on hyötyä. Hyvää tuntemusta ja ajantasaista tietoa lastenpsykiatrian alan käytänteistä, jotta pystyy esim. osallistumaan yksikön kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. On hyötyä kun on osaamista erilaisista toimintamalleista kuten AVEKKI, safewards, CPS.”

Tiedolla johtaminen digiaikana on löytänyt paikkansa myös terveydenhuollon johtamisen apuvälineenä. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tuotetun datan analysointia systemaattisesti, eli käytännössä kerättyä tietoa hyödynnetään päätöksenteon tueksi, jotta saavutetaan mahdollisesti tehokkuutta ja parempia toimintamalleja. Jotta voidaan tietoa käyttää johtamisen apuvälineenä, tulisi lähijohtajilla olla hyvät valmiudet ja osaaminen tiedon käsittelyyn ja analysointiin.

Vastauksissa ilmennettiin ymmärrystä työelämän vaativuudesta ja työhyvinvoinnin johtamisen tärkeyttä. Henkilöstöjohtamisen osaamista pidettiin tärkeänä sekä vuorovaikutus ja neuvottelutaitoja. Näissä nähtiin myös persoonaan liittyvät ominaisuudet tärkeänä.

”Osaamista ihmisten johtamisesta, taitoa empaattiseen kohtaamiseen, kykyä ratkaista ristiriitatilanteita, kykyä olla tasapuolinen ja ottaa huomioon moninaisia ilmiöitä ja asioita. Kykyä nostaa työntekijöiden vahvuuksia esille. Osaamista antaa palautetta rakentavasti ja oikeudenmukaisesti.”

Keskeisenä oli myös kokemus yksikön toimivan rakenteen ja struktuurin vaikutuksista työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Myös työyhteisön osallistaminen ja laajemman yhteistyön tekeminen vastuualueella työhyvinvoinnin kulttuurin luomisessa koetaan tarpeellisenä arvokkaana ja sitä toivotaan enemmänkin.

”Toivoisin työhyvinvointiin työryhmää, missä lähiesimiehenä voisi olla mukana ideoimassa ja omalta osaltaan vaikuttamassa työhyvinvoinnin pitkäkestoiseen ja yhtenäiseen suunnitteluun. Työhyvinvointi on laaja käsite ja yhtenä tärkeänä osana on yksikön toimiva rakenne ja struktuuri. Näihin on hyvä saada välillä jonkin vähän ulkopuolisen tarkastelemaan omia käytänteitä ja ohjaamaan oikeaan suuntaan.”

Erityisesti johdettaessa korkeasti koulutettuja asiantuntijatyötä tekeviä, vaatimustaso lähijohtamiseen kasvaa ja odotetaan enemmän kuin asemaan ja käskytyksvaltaan perustuvaa johtamista. Työhön sitoutumista edistää luottamukseen perustava organisaatio ja mahdollisuus itseohjautuvaan työotteeseen. Tavoiteltaessa parempaa sitoutumista organisaatioon, tulee työhyvinvointiin kiinnittää huomiota.

Muutoksenhallintaan liittyen todetaan muutoksen olevan työelämässä jo pysyvä ilmiö ja muutosprosessien omakohtainen kokemus auttaa ymmärtämään ja johtamaan muutosta.

Paineensietokyvystä koetaan olevan hyötyä ja tuki omalta esihenkilöltä koetaan tärkeänä muutoksen luotsaamisessa.

”Ottaa vastaa muutoksia toimintaa kehittävänä muutospainetta. Noudattaa muutosstrategiaa, osata informoida selkeästi ja tavoitteellisesti, mihin muutoksella pyritään, muutosviestintä osaaminen. Vastarinnan käsittely rakentavasti.”

”Paineen sieto kykyä, osaamista lastenpsykiatrian hoitotyöstä, rekrytointiosaamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja.”

Mikäli työyhteisöissä on meneillään monta muutosprosessia ja uudistamista, niin tulee helposti muutosvastarintaa ja työyhteisön jäsenet voi alkaa estää muutoksen tapahtumista. Haasteena yleisesti koetaan viestintään liittyvät seikat, kuten esimerkiksi tiedonkulun haasteet ja viestinnän eriaikaisuus. Muutosviestinnän ja muutosjohtamisen koetaan olevan keskeisiä aiheita johtamisosaamisessa.

Osaamisen hallinnan johtamisessa koetaan, että strategisesta osaamisesta sekä tietoon pohjautuvien keinojen hallinta on tärkeää. Osa kokee tarvitsevansa ylemmältä johdolta selkeämpää kannanottoa ja suuntaviivoja työntekijöiden ohjaamiseen oikeanlaiseen koulutautumiseen ja omien lisäkoulutusten valintoihin. Kokonaiskuva vastuualueella tarjotuista palveluista asiakasperheille ja ymmärrys lastenpsykiatrian vastualueen erityispiirteistä koetaan välttämättömänä.

”Jotta resurssit voitaisiin käyttää tehokkaasti, tarvitsee lähijohtaja strategista osaamista. Myös tietoon pohjautuvat johtamisen keinot ovat oleellisia yksikön osaamisen hahmottamisessa.”

Kehitystarpeen analysointi ja arviointi ovat onnistumisen kannalta kriittistä ja konkreettista. Lähijohtajan tulee tuntea organisaation strategisia tavoitteita ja niitä kohti edistäviä kyvykkyyksien tunnistamista.

”Kokonaiskuva palveluista, tietoa, mitä osaamista tarvitaan, ymmärrystä mitä vaaditaan hoitohenkilöstöltä lastenpsykalla. Verkosto-osaamista.”

Tiedolla johtamisen tärkeänä elementtinä koetaan viestintä erittäin keskeiseksi osaamisalueeksi lähijohtamistyössä. Viestinnän teoriaosaamista koetaan tarvittavan, jotta osataan viestiä riittävällä tavalla ja oikea-aikaisesti sekä suullisessa vuorovaikutuksessa ja kirjallisesti. Tarvitaan osaamista kokousviestinnässä sekä tietoa missä tilanteessa käyttää sähköpostiviestintää.

”Osaamista viestiä oikea-aikaisesti ja selkeästi sekä kirjallisesti että suullisesti. Kykyä suodattaa ja erottaa, mitkä ovat oleellisia viestittäviä asioita kussakin tilanteessa.”

Vuorovaikutuksessa tulee osata kuunnella sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Kysyä kysymyksiä. Jotta yhdessä kehittyminen mahdollistuisi, tulee osata havainnoida ja analysoida havainnoimaansa, osata aktivoida ja innostaa, samalla kuitenkin osoittaen rajat jämäkästi.

”Riittävä ja oikeanlainen viestintä on haastavaa. Myös työntekijät tarvitsevat erilaista viestintää. Osa on paljon itseohjautuvampaa uuden tiedon hankkimisen suhteen kuin toiset. Kuulen mielelläni uusia ideoita, miten onnistua viestinnässä.”

Luottamuksen saavuttamisessa henkilöstön suuntaan viestintäosaaminen on keskeisessä osassa johtamisosaamista.

Henkilöstöhallinnon tehtävissä korostuu organisaation kokoon liittyviä erityispiirteitä, kuten kapea-alaisten osaamisalueiden tukihenkilöstö. Tays kokoisessa organisaatiossa koetaan olevan lähijohtamisen tukena henkilöstöhallinnon asioissa osaava HR henkilöstö, joten koetaan perustietojen osaamisen henkilöstöhallinnon osaamisessa riittävän. Kuitenkin ihmishuhdetaidot ja rekrytointiosaaminen koetaan tärkeäksi sekä vastuuparijohtamisen osaaminen on lastenpsykiatrialla erityispiirre, minkä hallitseminen tärkeää.

”Osaamista rekrytoinnissa sekä lyhyt että pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla. Osaamista toimia empaattisesti mutta samalla jämäkästi ja johdonmukaisesti. Osaamista toimia eri verkostojen kanssa kuten työterveyshuollon neuvottelut henkilöstön osalta.”

”Kehittävä ja valmentava johtaminen. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Vastuuparijohtamisen osaaminen, moniammatillisessa toiminnassa hoitotyönjohtajana toimiminen”

Potilashoidon osalta koetaan substanssiosaamisen olevan vähintään jonkin verran tärkeä osaamisalue myös lähijohtamisessa. Kokemusta myös, että kliinisestä osaamisesta on hyötyä osaamisen johtamisessa, jotta osaa ohjata työntekijöitä vakuuttavasti ja auttaa yksilöitä esimerkiksi urasuunnittelussa.

”Osaamista, tietämystä ja ymmärrystä eri sairauksista, perheiden hoidosta ja lastenpsykiatrisista hoitomenetelmistä.”

Yleisesti ajatellaan, että terveydenhuollon johtamisessa painotetaan liikaa substanssiosaamista, mutta on myös todettu, että liika painotus yksinomaan johtamisosaamiseen ei riitä. Lähijohtamisen osaaminen on hyvin sidoksissa organisaation tehtävään sekä toimintaympäristöön.

”Substanssiosaaminen tulisi olla mielestäni Lastenpsykiatrialla keskeinen lähijohtajan ominaisuus.”

Talousosaamiseen ei lähijohtajilla ollut yhdenmukaista näkemystä osaamistarpeen osalta. Osa vastaajista koki, että talouden seuranta ja talousosaaminen ovat keskeistä lähijohtamisosaamista, sillä raha määrittelee terveydenhuollossa toimintaa keskeisesti.

”Raha määrittelee todella paljon myös terveydenhuoltoa, joten talousosaaminen on melko keskeistä. Kustannustietoinen ajattelutapa on tärkeä osaamisen edellytys.”

”Suoritteiden seuraaminen. Hankintojen, koulutuksen ja työnohjauksen tarkka seuranta. Tulot ja menot. Vastuualueen kokonaisbudjetti.”

Vastauksissa oli myös mielipiteitä, että organisaatiossa on hyvin vähän vaikuttamismahdollisuuksia talouden osalta eikä tehtävästä suoriutumiseen juurikaan tarvita talousasiaosaamista.

”Toivoisin enemmän mahdollisuutta vaikuttaa talousasioihin. Tieto auttaisi tähän. Nyt tuntuu, että omat vaikutusmahdollisuudet talousasioihin ovat melko pienet. Talousasioita ei tarvitse juurikaan hoitaa. Riittää, että pysyy annetuissa reunaehdoissa.”

Organisaatorakenne vaikuttaa talousjohtamisen rakenteeseen ja johtamisjärjestelmän tulee vastata siitä, että organisaation kasvaessa, toiminnan monimutkaistuessa ja ympäristön muuttuessa organisaation tulee arvioida millä keinoilla ja organisaatiomuutoksilla voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin ja strategian mukaiseen toteutukseen.

Turvallisuusasioiden osaaminen nähtiin yhdenmukaisesti tärkeiksi ja koettiin osaamista tarvittavan erityisesti turvallisuuspoikkeamatilanteissa, kuten tietoturvallisuuspoikkeama tilanteet, palo- ja pelastussuunnitelman tunteminen ja potilasturvallisuuden vaarantuessa. Myös turvallisuuskulttuurin luomisen osaaminen näkyi vastauksissa.

”Tieto lastenpsykiatrisessa työssä nousevien työturvallisuusriskien tiedostaminen on keskeistä. Osaamista tulisi olla minimissään lakisääteisistä turvallisuuteen liittyvistä asioista.”

”Tietoja monista asioista kuten toimimisesta palo- ja pelastussuunnitelman mukaan, Haipro:n käytöstä tietoa, tietosuojasta. Osaamista toimia tilanteissa, joissa tietosuoja on vaarantunut.”

Tietotekniseen osaamiseen todetaan, että perus tietotekninen osaaminen riittää tehtävässä suoriutumiseen, joskin käytössä olevien ohjelmien tunteminen on välttämätöntä. Lisäksi esimerkiksi sähköpostiohjelman eri mahdollisuuksien ja esitysteknisten ohjelmien keskiarvoa paremmasta hallinnasta on hyötyä ja se sujuvoittaa työtä.

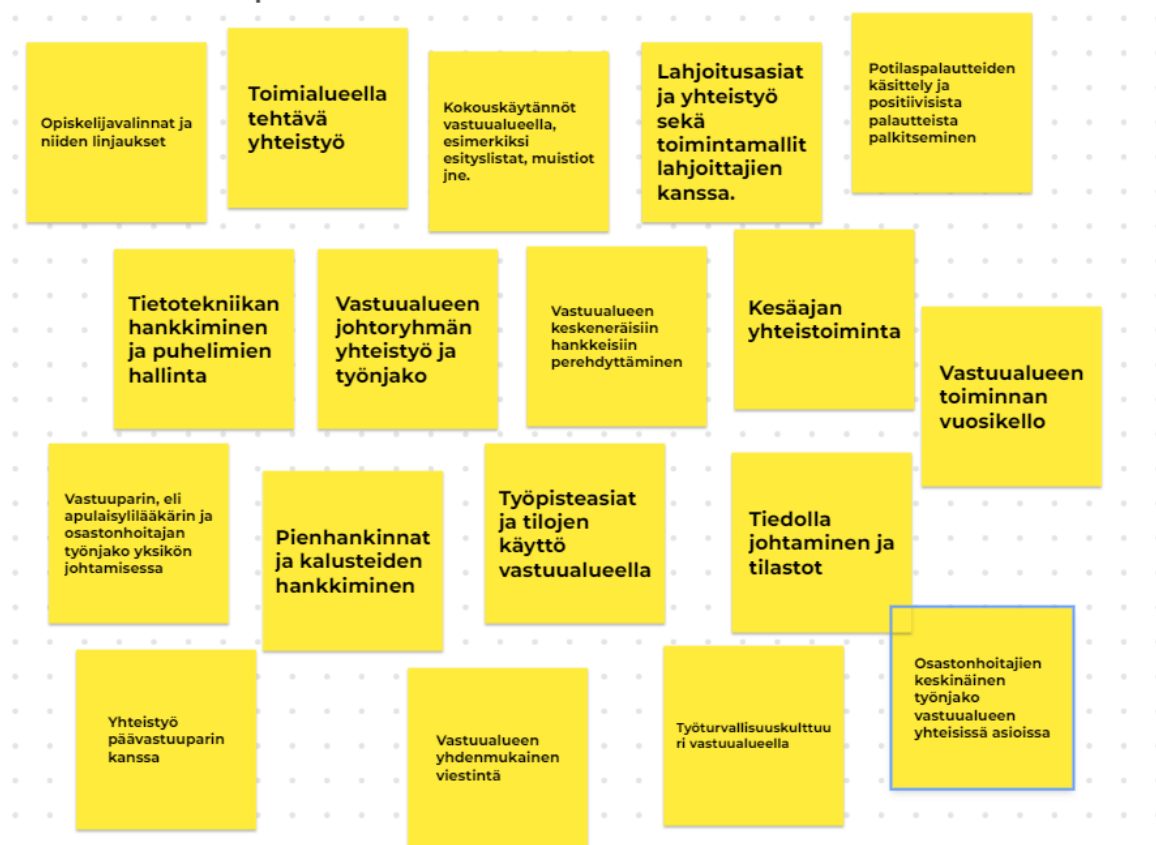
” Tietotekniikan perusteet, erilaisten ohjelmien ja järjestelmien hallinta.”

*”toivoisin koulutusta sähköpostin hallintaan ja ohjelman eri käyttömahdollisuuksien tunte-
mista - excel on hyödyllistä hallita, samoin powerpoint-ohjelman tekeminen”*

5.2 Learning café –työpaja – matka osaamisesta perehdytykseen

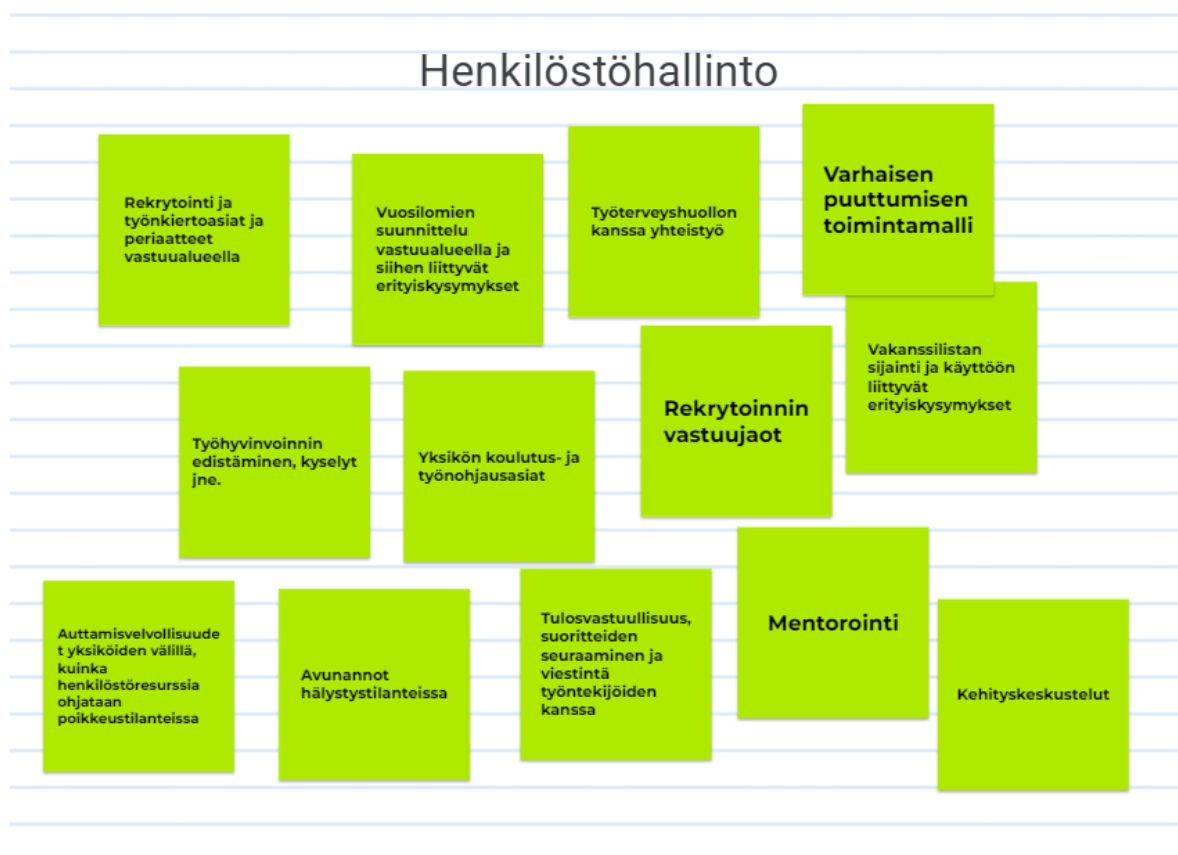
Asiakas- ja prosessiosaamisesta todetaan, että paljon asioita hallitaan muistin varassa ja hiljaisena tietona. Toiminnan ohjauksessa korostuu yhteistyö eri toimijoiden kanssa ja se, että tietää kenen kanssa mitään asiaa hoidetaan. Mikä kuuluu yhteistyöhön päävastuuparin kanssa, missä asiassa päätöksiä tehdään vastualueen johtoryhmässä ja mitä asioita hoidetaan esimerkiksi toimistosihteerin kautta. Vastualueen yhteiset asiat tulisi myös osata erottaa yksikkökohtaisista, oman vastuuparin kanssa sovittavista asioista mitä liittyy yksikön johtamiseen.

Asiakas- ja prosessi osaaminen: Toiminnan ohjaus, prosessin hallinta sekä potilashoidon hallinta.



Kuva: Työpajan aihe 1.

Henkilöstöhallinnon asioissa hiljattain hyvinvointialueelle siirtymisen myötä lähijohtajille tehdyt päätöksentekodelegoinnit ovat uutta ja keskeistä osastonhoitajan tehtävässä. Lähijohtajat kokevat, että vastuuta on lisätty mikä antaa lähijohdolle enemmän päätöksentekomahdollisuuksia. Käytännössä muutos edistää päätöksenteon jouhevuuutta työntekijöiden näkökulmasta ja siten lähijohtajat olivat toiveikkaita sen lisäävän siten myös työntekijöiden työhyvinvointia. Toisaalta koettiin, että yhteistyön vähentyessä HR-sihteerin kanssa, on hallinnollisen osaamisen ja työ- sekä työehtosopimuksen tunteminen entistä tärkeämpää. Kollegiaalinen tuki ja yhteistyö koettiin erityisen tärkeäksi sekä koko vastuualueen henkilöstöasioiden jakaminen koetaan auttavan esimerkiksi työnkiertojen sekä rekrytointien onnistumisessa.



Kuva: Työpajan aihe 2.

Yksiköiden ja osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa todetaan olevan kyse osaamisen jakamisesta ja koko vastuualueen osaamisen hyödyntämisestä. Kokemus oli, että lastenpsykiatrian vastuualueella arvostetaan työntekijöiden halua kouluttautua ja kartuttaa osaamista ja sitä halutaan myös vaalia. Lähijohtajien näkemys oli, että osaamisen johtamisessa

perehdyttämisen näkökulmasta on tärkeä tuoda tietoisuuteen erityisesti erilaisia tehtävänkuvia ja mahdollisuuksia räätälöidä työntekijän osaamisprofiilin mukaan tehtäviä vastuualueen sisällä esimerkiksi ryhmätoiminnassa tai tehdä myös hallitusti yhteistyötä toimialueen sisällä, kuten esimerkiksi vastasyntyneiden perheiden kanssa, vastasyntyneiden isien kanssa tai kuten lasten oikeuspsykiatrialla on konsultaatorakenteita koko erityisvastuualueella. Tärkeäksi koettiin myös rekrytointin näkökulmasta kertoa lastenpsykiatrian erityispiirteiden vaikutuksesta rekrytointivalinnoissa.



Kuva: Työpaja aihe 3.

Taloudellisuuden johtamisessa on keskeistä talousvastuullisuus ja siihen liittyen uudet käytännöt myös suoriteseurannassa. Todetaan, että tehtävään kuuluu paljon erilaisissa budjettiraameissa pysymistä ja siten taloudellisuuteen ohjaamista ja niiden perhdyttäminen

koetaan tärkeäksi. Näissä tapahtuu myös muutosta vuosittain, joten uuden lähijohtajan on tarpeellista tietää miten löytää budjettien raamit ja kuinka rahoja vastuualueella kokonaisuudessaan hallinnoidaan.



Kuva: Työpaja aihe 4.

5.3 Perehdytysmateriaali

Koska käytännössä Intro –alustaa ei saatu lähijohtajien osalta käyttöön ennen tehtävän valmistumista, enkä sinne päässyt lähijohtajien perehdytysmateriaalia luomaan sähköiseen muotoon, niin esittelen tässä Introon luotua lastenpsykiatrian vastuualueen perehdytyksen hoitotyön osiota, jotta voidaan saada käsitys tulevaisuudessa moniammatillisesti käytössä olevan ohjelman toiminnasta ja käytöstä.

Kuva: Intron lastenpsykiatrian vastualueen hoitotyön perehdytys

Kuvan kaltaisesti myös lähijohtajien perehdytykseen tulee aikajanelle aseteltuna perehdytettävät asiat kronologiseen järjestykseen. Intron näkymä on käyttäjälle ja perehdytyksen omistajalle hieman erilainen kuin kuvassa, mutta koska en saanut oikeuksia vielä perehdytyksen omistajuuteen, en sitä näkymää pysty tässä esittelemään. Tämä kuvan näkymä on perehdytysvastaavan, mistä voi seurata perehdytettävän perehdytyksen etenemistä. Kun perehtyjä suorittaa perehdytystä ja etenee siinä, niin sitä mukaa kun on nimettyyn aiheeseen saanut perehdytyksen, kuitataan osiot näkymässä valmiiksi ja silloin väri ympyrässä kohteen vieressä muuttuu vihreäksi.

Perehdytyksen osiota klikkaamalla aukeaa tarkempi osion perehdytyskuvaus, missä liitetynä materiaalia. Alla kuvassa auki klikattuna organisaation ja yksikön toiminnan esittely. Sieltä kun jokainen kohta on klikattu suoritetuksi, niin yleisnäkömyksen väri muuttuu vihreäksi ja siten esihenkilö sekä vastuuperehdyttäjät, joilla pääsy perehtyjän henkilökohtaiseen perehdytysuunnitelmaan, pääsee seuraamaan perehdytyksen toteutusta.

Seuraavalla sivulla myös kuva lastenpsykiatrian koulutukset –osiosta, missä näkyy vaadittavat koulutukset mitä tulee suorittaa ensimmäisen vuoden aikana osana perehdytystä lastenpsykiatriseen hoitotyöhön. Samalla tavalla koulutus suorittamisen jälkeen kuitataan valmiiksi ja näin perehdytyksen toteutusta on helppo seurata. Kuvassa näkyy myös, miten alustalle saadaan liitettyä suoria linkkejä lisämateriaaliin tai suoraan suoritettavaan koulutukseen.

Organisaation ja yksikön toiminnan esittely

x



Vastuuhenkilö	JANNE OVASKA
Kategoria	ALOITUSPÄIVÄNÄ
Kuvaus	
Näkyvyys	NÄKY PAREHDYTETTÄVÄLLE

Alatehtävät 7

- Perustehtävän esittely
- Yksikön missio, arvot, toimintasuunnitelma
- Hoitotyön peruseriaatteet
- Keskeiset potilasryhmät
- Henkilöstön rakenne
- Yhteistyökumppanit
- Läheteprosessi

x SULJE

Kuva: Intro lastenpsykiatrian organisaation ja yksikön toiminnan esittely

Koulutukset

x



Vastuuhenkilö	JANNE OVASKA
Kategoria	ENSIMMÄINEN KUUKAUSI
Kuvaus	
Näkyvyys	NÄKY PAREHDYTETTÄVÄLLE

Alatehtävät 6

- Infektioiden torjunta
- Elvytys
- Alkusammutus
- AVEKKI-toimintatapamalli
- Tietoturva ja tietosuojakoulutus
- Leposidekoulutus

Linkit 2

- [Turvallisuskoulutus intrassa](#)
- [Moodle](#)

x SULJE

Kuva: Intro lastenpsykiatrian koulutukset

Lähijohtajan perehdytyksessä tulee olemaan perusosio lähijohtamisen osaamistarpeista ja keskeisistä tehtävistä laajempina kokonaisuuksina. Näitä ovat **hallinnollinen osaaminen**, missä kerrataan esimerkiksi keskeiset toimintaa ohjaavat lait, työmarkkinajärjestelmäntehtävät suhteessa lähijohtamiseen, työsuhdevelvollisuudet sekä yhteistyö työsuojeluorganisaation kanssa. Osiossa kerrataan **johtamisen osa-alueita**, kuten osaamisen johtamisen, tiedolla johtamisen, valmentavan johtamisen sekä taloudellisuuden johtamisen sekä Lean-ajattelun merkitystä lähijohtamisen toteuttamisessa. Kerrataan myös **työhyvinvoinnin johtamisen** keskeisiä elementtejä.

Käytännön suorittavan työn osaan tulee neljän kokonaisuuden alle perehtymistä tukevaa materiaalia. **Asiakas- ja prosessiosaamisen** alle tulee toiminnan ohjaukseen, prosessin hallintaan sekä potilashoidon hallintaan liittyvää perehdytysmateriaalia, kuten esimerkiksi linjauksia kuinka henkilöstöresurssia vastuualueella käytetään ja koordinoidaan, miten varmistetaan riittävä osaaminen yksikössä eli mitkä ovat vähimmäiskriteerit rekrytoinneissa sijaisuuteen tai toimeen. Kuinka lomasuunnittelu vastuualueella toteutetaan. Prosessin hallinnan osalta materiaali sisältää esimerkiksi HaiPro –ilmoitusten käsittelyä koskevia ohjeistuksia, vastualueen yhteisiä linjauksia yksiköiden kokouskäytännöistä, kuinka asiakaspalautetta saadaan ja käsitellään ja kuinka riskienhallintaohjelma Graniten päivittämistä ja käsittelyä yksiköissä toteutetaan. Potilashallinnon osiossa perehdytetään muun muassa hoitotakuun seurantaan, lähetekäytäntöihin sekä potilasprosessin kehittämiseen yhdessä vastuuparin kanssa.

Yksi kokonaisuus tulee olemaan **henkilöstöhallinnon** osuus lähijohtajan työssä. Tässä osiossa tulee olemaan perehdytysmateriaalia muun muassa vastualueen linjauksia kehittämispäivien käytöstä, rekrytointikäytännöistä, kehityskeskustelujen pitämisestä, työhyvinvoinnin edistämisestä, työnohjauksien käytön linjoista sekä kustannus seurannasta sekä henkilöstön perehdyttämiskäytännöistä sekä osaamisen varmistamisesta.

Kolmas kokonaisuus tulee olemaan **tulosityksikön ja osaamisen kehittäminen** missä on perehtymistä tukevaa materiaalia yksikön toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja kehittämistarpeen arviointiin, vastualueen koulutusmäärien linjaukset ja koulutusmäärärahojen seurantaan ja käyttöön, vastualueen sisällä yhteistyöhön muiden yksiköiden kanssa sekä opiskelijatoiminnan mahdollistamiseen yksikössä tai osastolla.

Neljäs kokonaisuus on **taloudellisuuden johtaminen** mikä sisältää perehtymistä tukevaa materiaalia resurssien käytön seurantaan ja siitä raportointiin, henkilöstöbudjetoinnin ja kustannusten seurantaan, vastualueen yhteisiä toimintatapoja hankintojen ja poistojen osalta, yksiköiden tarviketilausten seurantaan ja hyväksymiseen liittyviä ohjeita sekä vastualueen linjauksia tulos- ja talousvastuullisuuden seurantaan ja edistämiseen.

Lisäksi tulee osio asioista, mihin tarvitaan **suullista ja käytännön perehdytystä** vastuualueen kokeneemman lähijohtajan toimesta, missä perehdytetään muun muassa varhaisen puuttumisen malliin tai epäasiallisen käyttäytymisen prosessiin vastuualueella, työpisteasi-oihin ja tilojen käyttöön, yksiköiden virkistysvarojen käyttöön, tehtävänkuviin sekä osaa-misprofiileihin. Toisen vastuualueen lähijohtajan kanssa syvennetään osaamista ja pereh-dytystä mentoroinnin kautta tarvittaessa muistakin materiaalin asioista.

6 Eettiset periaatteet ja tutkimuslupamenettely

Etiikka ja moraalit ovat osa arkista elämää tilanteissa, missä ihminen pohtii omaa suhtautumistaan sekä omaan toimintaan suhteessa toisten tekemisiin. On luontevaa pohtia eri tilanteissa mikä on sallittua ja mikä ei, minkälaista toimintaa voi hyväksyä tapahtuvan ja minkälaisen toiminnan kokee vääräksi. Tutkimuseettiset kysymykset ovat kuitenkin tieteen sisäisiä normeja, mitkä voidaan liittää myös ammattieettisiin periaatteisiin, kuten arvoihin, normeihin sekä hyveisiin, mitä työelämässä noudatetaan. Tutkimuseettisiin periaatteisiin kuuluu totuuden etsiminen sekä käytettävän tiedon luotettavuus, tutkittavien ihmisarvon kunnioitus sekä tutkijoiden keskinäinen kunnioitus mikä tarkoittaa tieteen yhteisöllisyyden vahvistamista. (Kuula 2011.)

Tieteellinen tutkimus on inhimillistä toimintaa, jotka seuraavat tiettyjä arvoja. Opinnäytetyön tai kehittämistehtävän tekemisessä toimin tutkimuseettisten ja ammattieettisten periaatteiden mukaisesti ja yleisiä rehellisyyden periaatteita noudattaen. Ymmärrän, että aiheen valinnassa ja kehittämistehtävän edetessä tulee tehdä rajauksia, mitkä minun tulee selkeästi myös perustella. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuseetiikkaan lainsäädäntöön tulee myös tutustua. (Koivisto & Aro 2019.)

Aiheen valinnassa tulee selvittää mikä on aiheen kehittämisen tarve ja mikä hyöty tehdystä tutkimuksesta tai kehittämisestä saadaan ja kenen tarpeesta tutkimusta ja kehittämistä tehdään. (Koivisto & Aro 2019.) Omassa aiheessa kehittämislähtökohtana on koko perehdytämisenjärjestelmän uudistamistarve sähköiseen muotoon ja systemaattisen lähijohtamispe-
rehdytyksen puuttuminen kokonaan. Kehittämisen prosessin onnistuessa tulokset hyödyttävät uusien, tulevien esihenkilöiden lisäksi työyhteisöjä, lähijohtajan saadessa kattavan sekä johdonmukaisen perehdytyksen heti tehtävään siirtyessään. Lähijohtajille tulee selkeä käsitys mitä ja minkälaista osaamista heiltä vaaditaan tehtävän hoitamiseen ja mikä on Tays lastenpsykiatrian ja Pirhan strategian mukainen johtamisideologia.

Tutkimukseni ja kehittämistoimintani kohdistuessa Pirha Tays palveluksessa toimivaan henkilöstöön ja hoitotyön johtamiseen, tulee minun lähettää tutkimuslupahakemus (Liite 1.) Lisäksi minun tulee täyttää tutkimuksen Tietosuojaseloste (Liite 3.) ja Tutkimuksen tietosuojan vaikutustenarviointi –lomake (Liite 4.) liitteeksi hakemukseen suunnitelman kanssa TAYS opetusylihoitajalle, joka on lukenut ja hyväksynyt suunnitelman. Hakemuksen käsittelyyn tuli varata 3-4 viikkoa aikaa ja luvan saaminen edellytti sitoutumista noudattaa lupahakemukseen kirjattua raportointitapaa. Kun lupa oli myönnetty, sain siitä ilmoituksen ja vasta saatua kopion opetusylihoitajan myöntämästä tutkimusluvasta (Liite 5.), sain aloittaa suunnittelemani kehittämistehtävän toteuttamisen.

7 Pohdinta

Kattavan, orientaatiosta, koulutuksesta sekä tuesta koostuvan perehdyttämisen tiedetään vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työpaikan ihmissuhteiden laatuun sekä organisaatioon sitoutumiseen ja vaikuttaa siten työpaikalla koettavaan psykologiseen turvallisuuteen, joten perehdytys on sijoitus organisaation tulevaisuuteen (Sharma & Stol 2019). Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää TAYS lastenpsykiatrian vastuualueen lähijohtajien perehdytystä kartoittamalla tehtävään tarvittavaa osaamista sekä luomalla perehdytysmateriaali Intro-sovellukseen. Tavoitteena oli lähijohtajien laadukkaasti perehdytyksen avulla nostaa TAYS lastenpsykiatrian hoitohenkilöstön työtyytyväisyyttä ja kokemusta lähijohtamistyöstä kohti Pirhan strategian (2023-2025) mukaisia tavoitteita.

Tarve kehittämistyöhön lähti koko vastuualueen moniammatillisen perehdytyksen uudistamisen projektin myötä. Havaittiin, että koko vastuualueen perehdytyksen uudistamisen lisäksi tarvitaan kokonaan uutena materiaalia myös lähijohtajien perehdytykseen. Aiempaa materiaalia ei ollut lainkaan. Perehdyttämisen merkitys ja tehtävä on johdatella uutta työntekijää tehtäviin liittyvistä mielikuvista käytännössä suorittamiseen. Perehdytyksen tärkeys ymmärretään yrityksissä, mihin palkataan uusia ja vastavalmistuneita työntekijöitä. Tehtävissä, mihin palkataan asiantuntijoita tai työnkuvaan mitä tekijä määrittelee myös itse, konkreettisen perehdyttämisen merkitys pienenee ja siten se tulee helposti myös laiminlyödyksi. (Kjelin & Kuusisto 2009, 102.) Onnismaa (2010) artikkelissaan toteaa, että vaikka perehdyttämisen rakenteisiin olisi panostettu, niin perehdytys joko todentuu tai jää todentumatta vuorovaikutustilanteissa ja siten perehdyttämistä ei tulisi nähdä yksisuuntaisena toimenpiteenä, vaan hyvän perehdytyksen lopputuloksena koko työyhteisöllä on mahdollisuus kehittyä. Perehdytyksessä ensisijaiseksi tavoitteeksi tulisikin siirtää uudelle työntekijälle ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, kenen kanssa ja miksi, ennemmin kuin yksittäisten työsuoritusten teknistä osaamista.

Kehittäminen tapahtui kahdessa osassa kahdella eri menetelmällä. Kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa valittiin sähköinen kysely, mitä käytettiin selvittämään lastenpsykiatrian lähijohtamistehtävissä olevien näkemyksiä tehtävässä tarvittavien osaamistarpeiden kartoittamiseen. Kyselyn työkaluksi valikoitui Webropol sen monipuolisuuden, helppokäyttöisyyden sekä tietoturvallisuuden vuoksi (Softia.fi n.a.) Lisäksi työkaluun oli työnantajan puolesta mahdollisuus saada oikeudet. Menetelmä osoittautui hyväksi, sillä lähijohtajat saivat omassa aikataulussa valita kyselyyn vastaamiseen aikaa kalenterista ja siten kaikki tehtävissä toimivat lähijohtajat osallistuivat kyselyyn. Vastaajien määrän ollessa pieni (n=4) jo valmiiksi, oli tärkeä saada kaikilta vastaukset. Kysymykset olivat avoimia.

Kyselystä saadut vastaukset vastasivat pääasiallisesti hyvin esitettyihin kysymyksiin. Satunnaisilla vastaajilla osassa kysymyksissä annettu vastaus vastasi johonkin muuhun kuin esitettyyn kysymykseen tai vastasi osittain johonkin muuhun kuin esitettyyn kysymykseen. Nämä vastaukset poistettiin analyysivaiheessa eikä niitä huomioitu tuloksissa.

Toisen kehittämisvaiheen tarkoituksena oli antaa suuntaviivoja perehdytystavoille ja materiaalin sisällölle kehittämisspajassa. Työpajatyöskentely kehittämisen menetelmänä toimi hyvin osallistavana tapana luoda perehdytysuunnitelmaan pohjaa. Työpajassa saadaan kerralla kerättyä ja jalostettua ideoita, edistettyä yhteistyötä ja varmistettua toiminnan tehokkuutta (Proinno n.a.) Lähijohtajien kokemustieto oli tärkeä saada keskustelun kautta kerättyä, jota perehdytysmateriaali ja käytännön perehdytys muovautuvat tarkoituksenmukaiseksi. Työpajaan oli kutsuttu kaikki lähijohtajat, jotka kyselyynkin vastasivat. Työpajaan pystyi osallistumaan 3 kutsutusta neljästä lähijohtajasta. Yhdelle tuli odottamaton henkilökohtainen este. Työpajaan tehtiin alustukseksi Power Point –esitys minkä tarkoitus oli johdattaa lähijohtajat aiheeseen ja kertoa koontia osaamistarpeita kartoittaneesta kyselystä. Työpajan kysymyksen asettelu oli löytää perehdytyksen alueet, mitä ei koeta pelkän materiaalin avulla voitavan perehdyttää.

Alustuksen jälkeen lähijohtajien tehtävänannossa oli määrä lähteä keskustelemaan ja ideoimaan perehdytystä. Keskustelun aloittaminen osoittautui alkuun haastavaksi ja koettiin, että tehtävänanto ei ollut ollut riittävän kuvaava. Keskustelun aloittamiseen tarvittiin ohjausta ja joitakin käytännön esimerkkejä, minkä jälkeen kehittäminen lähti etenemään suunnitellusti. Alun kankeudesta huolimatta kokemus oli osallistujien kuvaamana voimaannuttava ja koettiin tärkeäksi osaksi perehdyttämisen kokoamista. Kaikki läsnäolijat saivat kokemuksen osallistumisesta kehittämiseen ja tiedon jakamiseen mikä koettiin tärkeänä.

Materiaalin kokoamiseen käytettiin osastonhoitajan tehtävänkuvausta ja sen mukaisesti laadittiin tehtävien suorittamisen helpottavaa ohjeistusta sekä yhteystietoja. Haasteeksi kehittämistyön toteutukselle ja valmistumiselle lopulta osoittautui Pirkanmaan hyvinvointialueen sähköisen perehdytysalustan, Intron, käyttöönoton viivästyminen mikä johtui osin myös Pirhan intran sisällöllisistä puutteista. Kun vastualueella päätettiin lähteä Intron pilottihankkeeseen, muuttui myös kehittämistehtävässä alkuperäisesti määritelty alusta mihin materiaalia tuotetaan. Kehittämiseen lähtiessä oli suunnitelmassa luoda materiaali Moodle-pohjaan, mutta kesken tehtävän sähköinen alusta vaihtui. Lopulta Intron käyttöönotto viivästyi siten, että ennen kehittämistehtävän valmistumista ei saatu Introa vielä moniammatillisesti käyttöön, mutta sisällön luominen alustalle oli kuitenkin jo käynnissä, yleinen osa valmistumassa ja perehdytysmateriaalin sisältö lähijohtajien osalta valmis alustalle syötettäväksi.

Tehtävän valmistuessa oli Intro-pilotointi aloitettu kolmella sairaanhoitajalla, jotka työskentelevät akuutti- ja osastohoidon yksikössä.

Tämän kehittämistyön tekeminen tekijän näkökulmasta lähti omasta kiinnostuksesta perehdyttämistä kohtaan sekä omasta kokemuksesta lähijohtamistyöhön astumisesta ilman strukturoitua perehdytysmateriaalia tai tietopakettia lähijohtamisen tehtävistä vastuualueella ja mitä tehtävästä suoriutumiseen vaaditaan. Perehdyttämisen kehittäminen ja materiaalin kerääminen sekä tuottaminen on ollut mielekästä ja antanut omaan työhön ja siinä suoriutumiseen paljon lisää osaamista sekä selkeyttä.

Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtymisen johdosta lähijohtajien perehdytykseen sisältyy myös koulutukselliset ja vertaistuen elementit. Perehdytysmateriaalin lisäksi uusi lähijohtaja osallistuu Pirha akatemian valmentavan johtamisen koulutukseen ja halutessaan saa vertaisparin, eli toisen lähijohtajan Pirhan alueelta sekä ohjausta vertaistuen hyödyntämiseen. Nämä kaikki yhdessä, eli sähköinen perehdytysmateriaali, vastualueen mentorointi, Pirha akatemian koulutus sekä mahdollinen vertaistuki luovat kokonaisvaltaisen ja kattavan perehdytyksen uusille lähijohtajille.

Jatkossa perehdyttämisen kehittämistä tulee jatkaa ja materiaalia päivittää jatkuen. Jatko-tutkimuskohteena olisi hyvä tehdä seuranta perehdytyksen vaikuttavuudesta moniammatillisesti koko vastuualueella, kun sähköisestä alustasta kokemusta karttuu ja käyttäjiä on luodun vuosikellon mukaisesti tehtäviin perehdytetty.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki. s. 113-160.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen-ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki. Saarjärven offset Oy

Armenakis, A. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change Management, 15(2): 169- 183.

Anand, A., Kant, R., Patel, D. P. & Singh, M. D. 2015. Knowledge Management Implementation: A Predictive Model Using an Analytical Hierarchical Process. Journal of the Knowledge Economy, 6 (1), 48–71.

Barid Nizarudin Wajdi, M. 2017. The Differences Between Management and Leadership. Sinergi 7:2, 75-84. Luettu 28.8.2022 osoitteessa <https://doi.org/10.25139/sng.v7i1.31> vaatii kirjautumisen.

Bergman, T. & Moisio, E. 1999. Käytännön kokemuksia osaamisen hallinnan kehittämisestä. Työn Tuuli –aikakausikirja 2/1999.

Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier Butterworth–Heinemann. Burlington. USA. Luettu 23.9.2022 osoitteessa <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>

Eskola, A. 2018. Knowledge Work and New Ways of Working. Kirjasta Navigating Through Changing Times – Knowledge work in complex Environments Edited by Anne Eskola. Taylor and Francis Group. New York. Luettu 11.9.2022 osoitteessa <https://r1.vle-reader.com/Reader?ean=9781315164663> Vaatii kirjautumisen.

Finlex. 2001. Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1983. Luettu 6.9.2022 osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Frahm, J. 2003. Organizational change communication: lessons from public relations communication strategies. Australia and New Zealand Communication Association Conference. Queensland University of Technology, Brisbane

Goleman, D. 2000. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review. March-April 2000, 76-91. Luettu 28.8.2022 osoitteessa [https://www.academia.edu/23158503/Leadership That Gets Results HBR](https://www.academia.edu/23158503/Leadership_That_Gets_Results_HBR)

Goleman, D. 2013. Leadership Qualities – The Focused Leader. Harvard Business Review. December 2013. Luettu 28.8.2022 osoitteessa <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2017. Työsopimus ja johtajasopimus. Helsinki. Alma Talent Oy. Luettu 6.9.2022 osoitteessa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/EAGBCXDTEB#/kohta:TY\(\(d6\)SOPIMUS\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAJA-SOPIMUS/piste:b10](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/EAGBCXDTEB#/kohta:TY((d6)SOPIMUS((20)JA((20)JOHTAJA-SOPIMUS/piste:b10) Vaatii kirjautumisen.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettu 30.10.2022 osoitteessa http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf

Innokylä. n.a. Työkalu, Learning café eli oppimiskahvila. Luettu 3.3.2023 osoitteessa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Juuti P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kangas, H. 2021. Esihenkilö-alaissuhteet haastavissa konteksteissa. Työelämän tutkimus 19 (2) 2021, 278-284. Vertaisarvioitu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYPro Oy. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy

Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki 72/2019. Luettu 22.9.2022 osoitteessa <http://www.oamk.fi/epooki/2019/ammattikorkeakoulun-opinnaytetoiden-eettiset-kysymykset/>

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vikka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. Helsinki. Luettu 22.9.2022 osoitteessa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518849110> Vaatii kirjautumisen.

Kumavaara, S. 2015. Osaamisen johtaminen työyhteisön kehittämistyössä. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö. Luettu 22.9.2022 osoitteessa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87616/Kumavaara_Sari.pdf?sequence=1

Onnismaa, J. 2010. Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus, 2010, Vol.8 (1) Alma/SFX Local Collection. Vertaisarvioitu. Luettu 10.4.2023 osoitteessa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334> Vaatii kirjautumisen.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere. Luettu 22.9.2022 osoitteessa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685139> Vaatii kirjautumisen.

Ladkin, D. 2010. Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham. UK. Luettu 21.2.2023 osoitteessa <https://r2.vle-reader.com/Reader?ean=9781849805346#> vaatii kirjautumisen.

Lammintakanen, J. 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat – anna tilaa toimia. Osa III Johtajana ja johdettavana – henkilöstövoimavarat käyttöön. Johtajana muutoksessa. ACTA nro253. Suomen Kuntaliitto. s. 96-106.

Lavio, A. 2012. Räättälöity esimiesvalmennus – Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutus lähijohtamisen ja esimiesvalmiuksien kehittäjänä. Opinnäytetyö YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteet. Luettu 22.9.2022 osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012082413251> Vaatii kirjautumisen.

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kokemana. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Luettu 22.9.2022 osoitteessa <https://core.ac.uk/download/pdf/15168242.pdf>

Majjala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 57(1). Luettu 19.2.2023 osoitteessa <https://doi.org/10.23990/sa.78049> Vaatii kirjautumisen.

Mattinen, H. 2021. Työelämän laatua tiedolla johtava esimies. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Luettu 23.9.2022 osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021112356446> Vaatii kirjautumisen.

- Mettiäinen, T. & Himanen, S. 2022. Etäjohtaminen milleniaalien kokemana. TAMKin julkaisut. Luettu 24.9.2022 osoitteessa <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tamjournal/etajohtaminen-millenniaalien-kokemana-tuure-mettiainen-ja-sari-himanen/>
- Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. New York. McGill University.
- Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. New York. The Free Press.
- Moksu, S. 2021. ”Ei vain nopeaa digihypeä ja –loikkaa” – tietojohdamisen edistäminen viestinnän avulla. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenrannan I Lahden teknillinen yliopisto. School of business and management. Luettu 11.9.2022 osoitteessa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/162274> Vaatii kirjautumisen.
- Norwicki, M. 2015. Introduction to the Financial Management of Healthcare Organizations. Health Administration Press.
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2.uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pussinen, N. 2017. Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa. YAMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Luettu 21.2.2023 osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060712822>
- Raivio, K. 2019. Näytön paikka – Tutkimustiedon käyttö ja väärinkäyttö. Gaudeamus Oy. Helsinki. Luettu 22.9.2022 osoitteessa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455726> Vaatii kirjautumisen. Vertaisarvioitu.
- Rajala, T. & Tammi, J. 2014. Budjetointia kuntien muutoskierteessä. KAKS-kunnallisan kehittämissäätö. Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 81. Pole-Kuntatieto Oy. Helsinki.
- Rajalahti, E., Kallioinen, O. & Saranto, K. 2014. Hoitotyön tiedonhallinnan osaamisen kehittäminen terveydenhuollon organisaatioissa ja ammattikorkeakouluissa. Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 6 (4) 2014, 186-199. Luettu 11.9.2022 osoitteessa <https://journal.fi/finjehew/article/view/48212> Vertaisarvioitu.
- Rautiainen, H. & Äimälä, M. 2008. PK-yrityksen työsopimuslakiopas. WS Bookwell Oy. Helsinki.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku. Turun ammattikorkeakoulu, tutkimuksia 31.
- Rinta-Kanto, E, Lindberg-Naulapää, J, Olkonieniemi, A-M & Westerén, T. 2015. Menesty muutosessa-Opas sisäiseen muutosviestintään. Viestintätoimisto AC-Sanafor. Luettu

21.2.2023 osoitteessa <https://www.slideshare.net/EevaRintaKanto/menesty-muutokses-saopas-sisiseen-muutosviestintn>

Ruohonen, S. 2022. Kyselytutkimus eli survey muotoilijan työssä. Luettu 3.3.2023 osoitteessa <http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/metodit/kyselytutkimus/>

RN4CAST. 2012. Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. BMJ. Luettu 27.8.2022 osoitteessa <https://doi.org/10.1136/bmj.e1717> Vaatii kirjautumisen.

Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisääntö. Talentum Media Oy. Helsinki.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Juvenes print – Suomen yliopistopaino Oy. Tampere. Luettu 20.9.2022 osoitteessa https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/519710/mod_resource/content/1/SalonenKehitt%C3%A4mistoitinta.pdf Vaatii kirjautumisen.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Kauppatieteen osasto. Luettu 11.9.2022 osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20051231> Vaatii kirjautumisen.

Sharma, G. & Stol, K-L. 2019. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. Journal of Systems and Software. Vol 159, Jan 2020. Luettu 17.4.2023 osoitteessa <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442> Vaatii kirjautumisen.

STM. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 18.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Talentum Media.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy. Vantaa.

Tays, toiminta ja talous. 2020. PSHP strategia. Luettu 16.9.2022 osoitteessa https://www.tays.fi/fi-fi/sairaanhoitopiiri/toiminta_ja_talous/strategia

Tays, Tutkimus ja kehittäminen. 2021. Hoitotieteellisen tutkimuksen valmistelu. Luettu 22.9.2022 osoitteessa https://www.tays.fi/fi-FI/Tutkimus_ja_kehittaminen/Luvat_ohjeet_lomakkeet_ja_julkaisut/Hoitotieteellisen_tutkimuksen_valmistelu

Tietoarkisto. n.a. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampereen yliopisto. Luettu 20.12.2022 ja 3.3.2023 osoitteessa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylo-make/laatiminen/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Juvenes print – Suomen yliopistopaino. Tampere. Luettu 18.9.2022 osoitteessa https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/519824/mod_resource/content/1/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf Vaatii kirjautumisen.

Tujula, P. 2021. Tekoälyavusteinen tiedolla johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. LAB-ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Luettu 23.9.2022 osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103032860> Vaatii kirjautumisen.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma (Toivo-ohjelma). STM029:00/2020 TOIMIELIN. Luettu 11.9.2022 osoitteessa <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM029:00/2020>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita. Luettu 19.2.2023 osoitteessa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077> vaatii kirjautumisen.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita.

Vuopionperä, K. 2013. Lähijohtajuus terveydenhuollossa – esimiestyön kehittäminen Lapin sairaanhoitopiirissä. Pro Gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Luettu 28.8.2022 osoitteessa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59629/Vuopionper%C3%A4.Katri.pdf?sequence=1>

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen, terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä. WSOY. Helsinki.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämäntutkimus 19 (3) 2021, 348-372. Vertaisarvioitu.

Vuorialho, K. 2016. Osaamisen johtaminen kartoituksesta kehittämiseen – tapaustutkimus. Pro Gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of business and management.

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4, 380-390.

Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. 2017. Työsopimuslaki. Talentum Media Oy. Helsinki.

Liitteet:

Liite 1. Lupahakemus kehittämistyölle



Opiskelija / tutkija täyttää ja vastaa allekirjoitusten hankkimisesta

Opiskelijan / opiskelijoiden nimet / tutkijan / tutkijoiden nimet Annu Haapavuori	Katuosoite, postinumero ja -toimipaikka L...	Sähköposti a... ann...	
Ammattikorkeakoulu / yliopisto LAB	Koulutusohjelma / yksikkö Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus		
Opinnäytetyön / tutkimuksen / kehittämistyön nimi Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuualueella			
Vastuualue / yksikkö, jossa opinnäytetyö / tutkimus / kehittämistyö toteutetaan Lastenpsykiatria			
Opinnäytetyön / tutkimuksen / kehittämistyön tarkoitus ja kuvaus toteutuksesta Suunnitelma liitteenä			
Opinnäytetyön tekijällä on opinnäytetyöhönsä tekijänoikeus. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri (PSHP) saa opinnäytetyöhön käyttöoikeuden omassa toiminnassaan. Käyttöoikeudesta ei suoriteta palkkiota. Ennen ammattikorkeakoulun (AMK) opinnäytetyön julkistamista edellytetään työelämälausunto Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä.			
Kustannuksista vastaa _____ (pvm ja nimi)			
<input checked="" type="checkbox"/> opiskelija / tutkija <input type="checkbox"/> PSHP:n vastuuyksikkö, josta _____ kanssa sovittu			
Opinnäytetyön / tutkimuksen / kehittämistyön raportti toimitetaan ylihoitajalle ja			
<input checked="" type="checkbox"/> tulokset esitellään työelämäyhteistyötaholle			
<input type="checkbox"/> jokin muu tapa, mikä _____			
Työryhmä			
AMK/ yliopisto	Ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys Mari Kokkonen (kts.liite)	Puhelin _____	
Vastuualue/ osasto	Ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys Riitta Vento	Puhelin _____	
Pvm ja allekirjoitus (hakijan tai ryhmästä yhden henkilön)			
Annu Haapavuori			

PÄÄTÖS

Lupa opinnäytetyöhön / tutkimukseen / kehittämistyöhön myönnetään

- hakemuksen mukaisesti
 päätöksessä nro _____ mainituin edellytyksin

Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavin muutoksin

Hakemus hylätään, perustelut: _____

Pvm ja allekirjoitus (opetusylihoitaja /hallintoylihoitaja)

Pvm ja allekirjoitus (toimi/vastuualuejohtaja, mikäli aineistonkeruu kohdentuu muuhun kuin hoitohenkilöstöön)

Liite 2. Opettajan todistus suunnitelman hyväksymisestä



Hyvä vastaanottaja,
puollan LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijan Annu Haapavuoren ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvan opinnäytetyön tutkimusluvan hyväksymistä. Haapavuori on laatinut aiheesta "Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian klinikassa." 26.9.2022 hyväksytyn opinnäytetyösuunnitelman.

Lahdessa 30.9.2022
Ystävällisin terveisin

Mari Kokkonen
yliopettaja, p. 040 6208290, mari.kokkonen@lab.fi
Haapavuoren YAMK-opinnäytetyön ohjaaja

Liite 3. Tutkimuksen tietosuojaseloste



Tutkimuksen tietosuojaseloste

1 (5)

(EU:n yleinen tietosuoja-asetus (679/2016) art. 12, 13 ja 14)

Versio: 1

11.11.2022

1 Tutkimuksen nimi	Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuualueella
2a Rekisterinpitäjä /-t	Nimi: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri Osoite: PL 2000, 33521 Tampere Muut yhteystiedot (esim. puhelin virka-aikana, sähköpostiosoite): 03 311611
2b Yhteisrekisterinpitäjien tehtävienjako	Yhteisrekisterinpitäjien yhdessä määrittelemä tehtävienjako: Kyseessä ei ole yhteisrekisteri
3 Yhteystieto rekisteriä koskeissa asioissa Suomessa	Nimi ja yhteystiedot: Annu Haapavuori, annu.haapavuori(a)pshp.fi tai 050-5645387
4 Rekisterinpitäjän tietosuojavastaava	Nimi ja yhteystiedot: tietosuojavastaava@pshp.fi
5 Tutkimusrekisterin nimi	Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuualueella
6a Henkilötietojen käsitteilyn tarkoitus	Rekisterin sisältämiä henkilötietoja käsitellään tutkimusaineistona tieteellisessä tutkimuksessa. Henkilötietoja tulee käsitellä vain siinä laajuudessa ja tarkoituksessa kuin on kyseisen tutkimussuunnitelman suorittamiseksi välttämätöntä. Lyhyt kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta: tarkoitus kerätä laajasti tehtävään vaadittua tietoa johtamisosaamisesta, lähijohtajan tehtäväkuvasta ja vaikutuksesta sekä laatia tutkitun tiedon sekä webropol kyselystä saadun empiirisen tiedon pohjalta yhdistämällä kattava perehdytysmateriaali tukemaan lähijohtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista
6b Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste	Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittely perustuu tietosuoja-asetuksen 6 artiklan seuraaviin kohtiin (valitse sopivat): <input checked="" type="checkbox"/> Artikla 6, 1a: Rekisteröidyn antama yksiselitteinen suostumus <input type="checkbox"/> Artikla 6, 1b: Rekisteröidyn kanssa tehdyn sopimuksen täytäntöönpano <input type="checkbox"/> Artikla 6, 1c: Rekisterinpitäjän lakisääteinen velvoite <input checked="" type="checkbox"/> Artikla 6, 1e: Yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen tai rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö <input type="checkbox"/> Artikla 6, 1f: Rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen Lisäksi tässä tutkimuksessa arkaluontoisten henkilötietojen käsittely perustuu tietosuoja-asetuksen 9 artiklan seuraaviin kohtiin (valitse sopivat): <input type="checkbox"/> Artikla 9, 2a: Rekisteröitävän antama nimenomainen suostumus arkaluontoisten tietojen käsittelyyn <input type="checkbox"/> Artikla 9, 2g: Tärkeää yleistä etua koskeva syy unionin oikeuden tai

	jäsenvaltion lainsäädännön nojalla <input type="checkbox"/> Artikla 9, 2i: Kansanterveyteen liittyvä yleinen etu <input type="checkbox"/> Artikla 9, 2j: Yleisen edun mukainen arkistointitarkoitus taikka tieteellinen ja historiallinen tutkimustarkoitus tai tilastollinen tarkoitus																								
7 Tietolähteet ja niistä kerättävät henkilötietoryhmät	Tutkimusaineisto kerätään seuraavista tietolähteistä. Yksilöi, mitä henkilötietoryhmiä kustakin tietolähteestä kerätään: Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat Tays Lastenpsykiatrian vastualueen lähiesihenkilöt ja aineisto kerätään kahdella erillisellä webropol-kyselyllä sekä työpajatyöskentelyssä. Tutkimuksessa kerätään kohdejoukolta lähijohtamistyön osaamisvaatimuksista Webropol-kyselyllä ja työpajatyöskentelyssä kerätään tietoa perehdytysmateriaaliin koottavista yksityiskohdista kyselystä kootun tiedon pohjalta.																								
8 Tutkimukseen osallistuvat tutkimuskeskukset ja tietojen vastaanottajat	Tietoja käsitellään seuraavissa tutkimuskeskuksissa tai siirretään tai luovutetaan seuraaville vastaanottajille tai vastaanottajaryhmille: Tietoja käsittelee vain opinnäytetyön tekijä																								
9 Tutkimustulosten julkaiseminen	Julkaisutoiminnan yhteydessä tutkimusaineistoa saatetaan siirtää julkaisijan tietokantaan tutkimustulosten oikeellisuuden varmistamiseksi. Tutkimustuloksia on tarkoitus julkaista: <input type="checkbox"/> kotimaisissa lehdissä <input type="checkbox"/> eurooppalaisissa lehdissä <input type="checkbox"/> EU /ETA-alueen ulkopuolisissa lehdissä <input type="checkbox"/> verkkojulkaisuissa <input type="checkbox"/> opinnäytetöiden, kuten väitöskirjojen, julkaisuissa <input checked="" type="checkbox"/> muualla, missä Ammattikorkeakoulujen Theseus-verkkotietokannassa <input type="checkbox"/> tuloksia ei julkaista																								
10 Tietojen ja näytteiden siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle	Mikäli tietoja siirretään EU:n ja ETA-alueen ulkopuolisiin maihin, täydennä tarvittavat tiedot. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Maa ja organisaatio</th> <th>Mitä tietoja ja missä muodossa</th> <th>Mitä tarkoituksia varten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> Käytettävät suojaustoimet: <input type="checkbox"/> Tietoja / näytteitä siirretään kohtemaahan, joka Euroopan komission tietosuojan riittävyttä koskevan päätöksen mukaan varmistaa riittävän tietosuojan tason.	Maa ja organisaatio	Mitä tietoja ja missä muodossa	Mitä tarkoituksia varten																					
Maa ja organisaatio	Mitä tietoja ja missä muodossa	Mitä tarkoituksia varten																							

	<p>Maat, joita suoja-toimi koskee: [REDACTED]</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Tietoja / näytteitä siirretään kohdemaahan, jolla ei ole Euroopan komission tietosuojan riittävyttä koskevaa päätöstä. Asianmukaiset suoja-toimet siirroissa toteutetaan käyttäen tietojensiirtosopimuksessa Euroopan komission hyväksymiä vakio-lausekkeita, joihin molemmat osapuolet sitoutuvat.</p> <p>Maat, joita suoja-toimi koskee: [REDACTED]</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Muu tietosuoja-asetuksen V-luvun mukainen suoja-toimi: [REDACTED]</p> <p>Maat, joita suoja-toimi koskee: [REDACTED]</p>
<p>11 Tutkimuksen kesto ja henkilötietojen säilytysaika</p>	<p>Henkilötietojen kokonaissäilytysaika koostuu tutkimuksen kestoista, mahdollisista la-kisäaiteisistä säilytysajoista ja mahdollisesta yleisen edun mukaisesta arkistoinnista.</p> <p>Tutkimuksen suunniteltu kesto: 15.11.2022-31.3.2023 (alkamis- ja päättymispäivä)</p> <p>Henkilötietojen säilytysaika tutkimuksen päättymisen jälkeen: tiedot hävitetään opin-näytetyön valmistuttua eli niitä ei säilytetä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen vuotta</p>
<p>12 Henkilötietojen suojaus-toimenpiteet tutkimuk-sen aikana</p>	<p>Tutkimusaineistoa säilytetään sekä sähköisessä muodossa henkilökohtaisen käyt-täjätunnuksen ja vahvan salasanan takana ja kirjallisessa muodossa oleva materi-aali säilytetään lukitussa tilassa, lukitussa kaapissa, mihin on avain ainoastaan tut-kimuksen tekijällä.</p>
<p>13 Tutkittavan oikeudet</p> <p>13a Suostumus tutkimuk-seen osallistumiseen</p>	<p>Oikeus peruuttaa suostumus tutkimukseen osallistumiseen</p> <p>Tutkittavalla on oikeus peruuttaa suostumuksensa kliiniseen lääketieteelliseen tutki-mukseen osallistumiseen. Peruuttamista ennen kerättyjä henkilötietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa, mikäli tämä on välttämätöntä ja tästä on informoitu tutkittavaa ennen suostumuksen antamista.</p> <p>Jos tutkittava haluaa peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta, tut-kittava voi ilmoittaa tästä tutkimushenkilökunnalle.</p>
<p>13b Henkilötietojen käsitte-lyyn liittyvät oikeudet</p>	<p>Tutkittavalla on tutkimukseen osallistuessa käytössään tietosuojalainsäädännön mukaisia oikeuksia. Näiden oikeuksien laajuuteen vaikuttaa henkilötietojen käsitte-lyn oikeusperuste (kts. kohta 6b).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oikeus saada tieto henkilötietojensa käsittelystä Tutkittavalla on oikeus saada tietoa henkilötietojensa käsittelyyn liittyvistä toi-menpiteistä.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oikeus saada pääsy tietoihin</p>

	<p>Tutkittavalla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietoja ja mitä henkilötietoja tutkimuksessa käsitellään. Tutkittava voi myös halutessaan pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista. Jäljennöksen toimittaminen ei saa vaikuttaa haitallisesti muiden oikeuksiin ja vapauksiin.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oikeus tietojen oikaisemiseen Jos käsiteltävissä henkilötiedoissa on epätarkkuuksia tai virheitä, tutkittavalla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä. Mikäli tutkittava kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, voi hän vaatia tietojen käsittelyä rajoitettavan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä varmistaa tietojen paikkansapitävyyden.</p> <p><input type="checkbox"/> Oikeus henkilötietojen poistamiseen Tutkittavalla on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista kyseisestä tutkimuksesta. Tutkimusta suorittavalla taholla on kuitenkin oikeus käsitellä tutkittavasta ennen suostumuksen peruuttamista kerättyjä tietoja siinä tutkimuksessa, johon tutkittava on antanut suostumuksensa, mikäli tämä on välttämätöntä ja tutkittava tiesi tästä ennen suostumuksen antamista (Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta 488/1999, 6a§).</p> <p><input type="checkbox"/> Ei oikeutta henkilötietojen poistamiseen Rekisterinpitäjällä on lakiin perustuva velvollisuus säilyttää henkilötietoja osana tutkimusaineistoa tietyn määräajan esimerkiksi lääkkeiden ja lääkintälaitteita koskevan kansallisen tai EU-lainsäädännön nojalla.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oikeus käsittelyn rajoittamiseen Tutkittavalla on oikeus henkilötietojen käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista: tutkittava kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden; käsittely on lainvastaista ja tutkittava vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista tai rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja selosteen kohdan 6a mukaiseen tarkoitukseen, mutta tutkittava tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Vastustamisoikeus Tutkittavalla on oikeus henkilökohtaiseen erityiseen tilanteeseensa liittyvällä perusteella vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Tällöin rekisterinpitäjä ei voi käsitellä henkilötietoja, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oikeus peruuttaa henkilötietojen käsittelyyn annettu suostumus Jos kohdassa 6b on määritelty, että henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu suostumukseen, tutkittavalla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus henkilötietojen käsittelyyn.</p> <p><input type="checkbox"/> Tutkittavan oikeuksista poikkeaminen Tutkittavan oikeuksista (oikeudesta päästä tietoihinsa, oikaista tietonsa, oikeus käsittelyn rajoittamiseen ja vastustamisoikeus) on mahdollista poiketa tieteellisen tutkimuksen yhteydessä lain edellytysten täytyessä (tietosuojalaki 31 §) ja mikäli on tapauskohtaisesti arvioitu poikkeuksen tarpeellisuus ja asianmukaisuus. Poikkeusmahdollisuus arvioidaan yksittäistapauksissa kunkin pyynnön yhteydessä.</p>
--	--

	<p>Jos tutkittava haluaa käyttää henkilötietojen käsittelyyn liittyviä oikeuksiaan, hänen tulee toimittaa kirjallinen pyyntö rekisterinpitäjälle. Kirjallinen pyyntö tulee toimittaa osoitteeseen: <u>"Kirjallinen pyyntö tulee toimittaa osoitteeseen Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Kirjaamo, PL 2000, 33521 Tampere."</u></p> <p>Rekisteröidyn pyynnöistä kieltäytyminen Mikäli rekisterinpitäjä kieltäytyy joltain osin yllä mainittujen oikeuksien toteuttamisesta, on rekisteröidyllä oikeus saada kieltäytymisestä todistus, mistä käy ilmi kieltäytymisen perusteet. Rekisteröidyllä on oikeus saattaa kieltäytyminen valvontaviranomaisen käsiteltäväksi.</p>
14 Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle	<p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä rikotaan soveltuvaa tietosuojasääntelyä. Kansallinen valvontaviranomainen on Suomessa Tietosuojavaltuutetun toimisto, yhteystiedot:</p> <p>Tietosuojavaltuutetun toimisto Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki</p> <p>Puhelin (neuvonta): 029 566 6777 Puhelin (vaihe): 029 566 6700 Faksi: 029 566 6735 Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja@om.fi</p>

Liite 4. Tutkimuksen tietosuojan vaikutustenarviointi

1 Tutkimuksen nimi ja tutkimuksesta vastaava henkilö/tutkimuksen toimeksiantaja Lähjohtajan osaaminen ja perehdytys Tays lastenpsykiatrian vastuualueella /toimeksiantaja Annu Haapavuori		
2 Yhteyshenkilö tietosuojaa ja riskiarviointia koskevissa asioissa Annu Haapavuori, annu.haapavuori@jpshp.fi		
3 Henkilötietoja käsittelevät henkilöt Annu Haapavuori		
4 Sidooryhmät Tays lastenpsykiatrian vastuualueen osastonhoitajat, Tays, Teiskontie 35, Tampere		
5 Tutkimusryhmän/henkilöiden perehdytys kyllä		
6 Sitoumukset Kaikki ovat allekirjoittaneet tietosuojasitoumuksen		
7 Kooditavalliset ei		
8 Tutkimusaineiston laajuus n=4		
9 Tutkimusaineiston laatu/arkaluonteisuus Tutkimuksessa ei käsitellä terveystietoja, sairauskeromuksia eikä geneettisiä tietoja		
10 Tutkimusaineiston käyttö tutkimuksen aktiivivaiheessa Sähköisen aineiston (kysely) aineisto säilytetään kahden salasanan takana, jotka ovat ainoastaan tutkijan tiedossa. Kirjallinen materiaali (suostumuslomakkeet) säilytetään kahden lukon takana, joista toiseen on avain lastenpsykiatrian työntekijällä ja toiseen ainoastaan tutkimuksen tekijällä. Aineistoa käsitellään ainoastaan tutkimuksen tekijän kotona tietosuojatusti sekä Tays lastenpsykiatrian tiloissa työhuoneessa. Aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.		
11 Tietojen luovuttaminen tutkimusaineistosta Mitään tietoja ei luovuteta PSHP ulkopuolelle.		
12 Tutkimusaineiston säilytys tutkimuksen valmistumisen jälkeen Tutkimuksen odotetaan valmistuvan 04/23 mennessä. Aineisto hävitetään valmistumisen jälkeen.		
13 Tutkimusaineiston hävittäminen Hävittämisestä vastaa Annu Haapavuori		
14 Riskit ja toimenpiteet Riski: Tutkimusryhmän jäsenet/ tutkimuksen lukuun henkilöitä käsittelevät henkilöt eivät tunne salassapito- ja tietosuojavoitteita, mikä vuoksi henkilöiden luottamuksellisuus voidaan menettää. Ratkaisuehdotus: <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuksen vastuullinen tutkija huolehtii henkilöitä käsittelevien henkilöiden perehdyttämisestä tietosuojavoitteisiin ja tietoturvallisin toimintatapoihin <input type="checkbox"/> Muu, mikä?	Todennäköisyys <input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava	Vakavuus <input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava

<p>Riski: Ulkopuoliset/sivulliset pääsevät käsiksi henkilötietoihin, jonka vuoksi henkilötietojen luottamuksellisuus menetetään.</p> <p>Ratkaisu ehdotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Käyttöoikeudet tutkimusrekisterin tietoihin on määritelty ja rajattu <input type="checkbox"/> Kulkuoikeudet tietoihin on määritelty ja hallittu <input type="checkbox"/> Käyttö- ja kulkuoikeuksien ajantasaisuudesta on huolehdittu <input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/> 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava
<p>Riski: Henkilötietoja käsitellään tarpeettomasti tunnistettuna, jonka vuoksi henkilötietojen luottamuksellisuus voidaan menettää.</p> <p>Ratkaisu ehdotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Henkilötietoja tallennetaan tunnistettuna tutkimusrekisterin vain koodiavaimen yhteydessä (esim. nimen tai henkilötunnuksen kanssa) <input type="checkbox"/> Henkilötietoja tallennetaan tutkimusrekisteriin koodattuna (pseudonymisointina) <input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/> 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava
<p>Riski: Pseudonymisointi kumoutuu tahattomasti, minkä vuoksi henkilötietojen luottamuksellisuus voidaan menettää.</p> <p>Ratkaisu ehdotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Koodiavaimen käsittely on suunniteltu hallitusti <input type="checkbox"/> Koodiavaimen säilytetään PSHP:n ylläpitämässä tietojärjestelmässä <input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/> <p>Kuvaa koodiavaimen käsittely ja säilytys: <input type="text"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava
<p>Riski: Henkilötiedot tuhoutuvat/ muuttuvat tahallisesti tai tahattomasti tai pääsy tietoihin estyy, minkä vuoksi tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen viivästyy tai estyy kokonaan.</p> <p>Ratkaisu ehdotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oikeudet poistaa tai muuttaa tietoja tutkimusrekisteristä on määritelty ja rajattu <input type="checkbox"/> Tekninen ylläpito ja varautuminen teknisiin poikkeamatilanteisiin on varmistettu, jos käytetään muuta kuin PSHP:n tietojärjestelmäympäristöä <input type="checkbox"/> Manuaalinen (paperi)aineisto on suojattu tuhoutumiselta tai katoamiselta <input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/> 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava
<p>Riski: Tekniset ja organisatoriset toimenpiteet vanhentuvat, minkä vuoksi henkilötietojen luottamuksellisuus voidaan menettää ja/tai tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen viivästyy tai estyy kokonaan.</p> <p>Ratkaisu ehdotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tutkimusrekisterin tietojärjestelmien tekninen ylläpito ja ajantasainen tietoturva on varmistettu <input type="checkbox"/> Vaikutustenarvioinnin päivittäminen on vastuutettu siltä varalta, että tutkimussuunnitelmaan tehdään muutoksia <input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/> 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava 	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vähäinen <input type="checkbox"/> Kohtalainen <input type="checkbox"/> Vakava

<p>Riski: Tietoturvapöikkeämiä ei havaita tai niihin ei reagoida, jolloin pöikkeämläntäisiin ei puututa eikä pöikkeämiä käsitellä äsiänmukaisesti, minkä vuoksi henkilötietojen luottamuksellisuus voidaan menettää ja/tai tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen viivästyy tai estyy kokonaan.</p> <p>Ratkaisuehdotus:</p> <p><input type="checkbox"/> Tietojen käsittely tapahtuu yksinomaan PSHP:n tietojärjestelmäympäristössä, jolloin teknisestä tietoturvasta huolehtii PSHP</p> <p><input type="checkbox"/> Tietoturvapöikkeämien käsittely on vastuutettu ja ohjeistettu</p> <p><input type="checkbox"/> Muu, mikä? <input type="text"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <p><input type="checkbox"/> Vähäinen</p> <p><input type="checkbox"/> Kohtalainen</p> <p><input type="checkbox"/> Vakava</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <p><input type="checkbox"/> Vähäinen</p> <p><input type="checkbox"/> Kohtalainen</p> <p><input type="checkbox"/> Vakava</p>
<p>Riski: Muu riski, mikä: <input type="text"/></p> <p>Ratkaisuehdotus:</p> <p><input type="checkbox"/> Ratkaisuehdotus, mikä: <input type="text"/></p>	<p><input type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <p><input type="checkbox"/> Vähäinen</p> <p><input type="checkbox"/> Kohtalainen</p> <p><input type="checkbox"/> Vakava</p>	<p><input type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <p><input type="checkbox"/> Vähäinen</p> <p><input type="checkbox"/> Kohtalainen</p> <p><input type="checkbox"/> Vakava</p>
<p>Riski: Muu riski, mikä: <input type="text"/></p> <p>Ratkaisuehdotus:</p> <p><input type="checkbox"/> Ratkaisuehdotus, mikä: <input type="text"/></p>	<p><input type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <p><input type="checkbox"/> Vähäinen</p> <p><input type="checkbox"/> Kohtalainen</p> <p><input type="checkbox"/> Vakava</p>	<p><input type="checkbox"/> Olematon/ei koske tätä tutkimusta</p> <p><input type="checkbox"/> Vähäinen</p> <p><input type="checkbox"/> Kohtalainen</p> <p><input type="checkbox"/> Vakava</p>
<p>TS Päiväys, laatijan nimi ja yhteyshetdot</p> <p>16.11.2023 <input type="text"/> Annu Haapavuori, annu.haapavuori(a)pshp.fi</p>		

Liite 5. Lupa YAMK-opinnäytetyölle



Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Opetusylihoitaja, henkilöstö- ja asiakaspalvelut vastuualue,
Palvelukeskus
Tieteellinen tutkimus

Viranhaltijapäätös

17.11.2022

1 (2)

§ 67/2022

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 17.11.2022 klo 12:22. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

1054/2022

Lupa YAMK opinnäytetyölle

LAB ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtaja koulutusohjelman opiskelija Annu Haapavuori hakee lupaa opinnäytetyönsä toteuttamiseksi yhteistyössä Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin, Toimialueen 4, lastenpsykiatrian vastuulueen kanssa.

Opinnäytetyön työnimi on "Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuulueella "

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa laajasti tehtävään vaadittua tietoa johtamisosaamisesta, lähijohtajan tehtäväkuvasta ja vaikutuksesta sekä laatia kattava perehdytysmateriaali tukemaan lähijohtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutetaan kahdella erillisellä webropol -kyselyllä sekä työpajatyöskentelyssä. Kohdejoukon muodostavat lastenpsykiatrian vastuulueen lähiesihenkilöt.

Opinnäytetyön toteuttamisesta on sovittu yhteistyössä työelämätahon kanssa.

Liitteet:

1 YAMK Lupahakemus opinnäytetyölle _ Annu Haapavuori.pdf

Päätös

Päätän myöntää luvan opinnäytetyölle seuraavilla edellytyksillä:

- opinnäytetyössä yhteistyötahona mainitaan Pirkanmaan sairaanhoitopiiri ellei työelämätahon kanssa toisin sovita
- opinnäytetyöhön osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja osallistujia informoidaan tutkimusprotokollan mukaisesti
- opinnäytetyön tuloksia raportoidaan, ei yksittäistä tiedonantajaa voida tunnistaa
- opinnäytetyöstä toimitetaan raportti työelämäyhteistyötaholle ja opinnäytetyön tuloksista esittämisestä sovitaan erikseen sen valmistumisvaiheessa
- opinnäytetyön valmistumisesta informoidaan opetusylihoitajaa

Päätöksen peruste

Hallintoylihoitajan päätöspöytäkirja 15/2010

Tiedoksi

Opiskelija Annu Haapavuori, ohjaava opettaja Mari Kokkonen, ylihoitaja Riitta Vento, koulutuskoordinaattori Sari Pelttari



Pirkanmaan sairaanhoitopiiri
Opetusylihoitaja, henkilöstö- ja
asiakaspalvelut vastuualue,
Palvelukeskus
Tieteellinen tutkimus

Viranhaltijapäätös
17.11.2022

2 (2)
§ 67/2022

Asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu asianhallintajärjestelmässä. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 17.11.2022 klo 12:22. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

Allekirjoitus

Susanna Teuho, opetusylihoitaja

Liite 6. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

|

Suostun osallistumaan Annu Haapavuoren opinnäytetyönä toteuttamaan ”Lähijohtajan osaaminen ja perehdytys TAYS lastenpsykiatrian vastuualueella” -tutkimuksen ensimmäisen aineistonkeruuvaiheen kyselyyn. Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, jos sitä haluan. Jos vetäydyn tutkimuksesta, minua koskeva aineisto poistetaan tutkimusaineistosta. Tiedän, että kerätystä materiaalista voidaan käyttää suoria lainauksia omista vastauksistani. Lainaukset ovat kuitenkin kirjoitettu siten, että minua ei voida tunnistaa tekstistä. Minulle on myös selvitetty, että alkuperäistä materiaalia ei luovuteta ulkopuolisille. Olen myös tietoinen mahdollisuudestani ottaa tarvittaessa myöhemmin yhteyttä Annu Haapavuoreen tutkimuksen tiimoilta ja olen saanut yhteystietoni häneltä. Tätä suostumusta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää minulle ja toinen tutkimuksen tekijälle.

----- / ---- 20----

Paikka Aika

Tutkimukseen osallistuja

Nimen selvennys

Tutkimuksen tekijä

Nimen selvennys

Tutkimuksen tekijä:

Annu Haapavuori

Ylempi AMK-opiskelija

annu.haapavuori@student.lab.fi

Ohjaava opettaja:

Mari Kokkonen

Yliopettaja

mari.kokkonen@lab.fi

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA TAYS LASTENPSYKIATRIAN LÄHIJOHTAJILLE

Tutkimuksen nimi: LÄHIJOHTAJAN OSAAMINEN JA PEREHDYTYS TAYS LASTENPSYKIATRIAN VASTUUALUEELLA

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydämme teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan Tays lastenpsykiatrian lähijohtamisen osaamisvaatimuksia sekä laaditaan perehdytysmateriaalia osaamiskartoituksen pohjalta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Teidän mahdollista osuuttanne siinä. Lukekaa rauhassa tämä tiedote. Jos Teillä on kysyttävää, voitte olla yhteydessä tutkimuksen tekijään. Jos päätätte osallistua tutkimukseen, Teitä pyydetään allekirjoittamaan viimeisellä sivulla oleva suostumus.

Osallistumisen vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Voitte kieltäytyä tutkimuksesta tai peruuttaa jo antamanne suostumuksen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos päätätte peruuttaa suostumuksenne, tai osallistumisenne tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä henkilötietojanne voidaan edelleen käyttää tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa, mikäli tutkimuksen toteuttaminen vaatii sitä ja lainsäädäntö sallii sen. Jos haluatte peruuttaa tutkimukseen antamanne suostumuksen, ilmoittakaa siitä tutkimuksen tekijälle.

Tutkimuksen toteuttaja

Tämän tutkimuksen toteuttaa YAMK-opiskelija Annu Haapavuori. Tutkimuksen rekisterinpitäjä on PSHP ja tutkija (annu.haapavuori@pshp.fi), jotka vastaavat tutkimuksen yhteydessä tapahtuvan henkilötietojen käsittelyn lainmukaisuudesta. Rekisterinpitäjä vastaa henkilötietojen käsittelyä koskeviin kysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä laajasti lähijohtamistehtävissä vaadittua tietoa johtamisosaamisesta, lähijohtajan tehtäväkuvasta ja vaikutuksesta sekä laaditaan tutkitun tiedon sekä Webropol-kyselystä saadun kokemuksellisen tiedon pohjalta yhdistämällä kattava perehdytysmateriaali tukemaan lähijohtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimukseen pyydetään mukaan henkilöitä, jotka toimivat tällä hetkellä lähijohtamistehtävissä Tays lastenpsykiatrian vastuualueella.

Tutkimukseen osallistuu 4 tutkittavaa.

Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toimenpiteet

Tutkimus kestää kokonaisuudessaan noin viisi kuukautta, minkä aikana toteutetaan sähköinen tiedonkeruukysely, missä kerätään kokemuseräistä tietoa tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. Tiedonkeruukyselyssä on 11 avointa kysymystä. Kyselystä saatu aineisto analysoidaan ja asetetaan

tiedon pohjalta tavoitteet erikseen järjestettävään työpajatyöskentelyyn samalle kohderyhmälle. Työpajassa syvennetään ja kirkastetaan perehdytysmateriaaliin kerättäviä osaamisvaatimuksia ja käytännön tietoa.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt sekä mahdolliset riskit ja haitat

Tähän tutkimukseen osallistumisesta on jatkossa hyötyä tutkimukseen osallistuneille omaan työtehtävään käytettäväksi soveltuvan valmiin ja tarkkaan koostetun perehdytysmateriaalin muodossa, mikä tulee vastuualueen käyttöön.

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole tiedossa olevia haittoja.

Tutkimukseen osallistumisesta voi aiheutua myös odottamattomia haittoja. Jos tutkimuksen aikana saadaan turvallisuuden tai tutkimuksen jatkamisen kannalta oleellista uutta tietoa, tutkimuksen suorittaja ottaa välittömästi yhteyttä ja keskustelelee tutkimuksen jatkosta.

Tutkimuksen kustannukset ja taloudelliset selvitykset

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimuksella ei ole tutkimusrahoitusta.

Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus

Henkilötietojanne käsitellään tässä tiedotteessa kuvattua tieteellistä tutkimusta varten.

Henkilötietojen käsittelyn perusteena on lääketieteellisestä tutkimuksesta annetun lain 21 a §:n ja tietosuojaa-asetuksen mukaisesti

- yleinen etu ja kansanterveyden suojaamistarkoitukseen liittyvä yleinen etu (henkilötiedot artikla 6.1.e, arkaluonteiset henkilötiedot artikla 9.2.i)
- yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus (henkilötiedot artikla 6.1.e, arkaluonteiset henkilötiedot artikla 9.2.j)

Tutkimuksessa kerätään ja käsitellään vain tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittavia henkilötietojanne. Teistä kerättyjä henkilötietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Teidän henkilöllisyytenne on ainoastaan tutkimusta suorittavien tutkijoiden tiedossa, ja he kaikki ovat salassapitovelvollisia. Kaikkia tutkimuksessa teistä kerättäviä tietoja käsitellään koodattuina. Kaikki henkilötiedot, joista teidät on mahdollista suoraan tunnistaa (kuten henkilötunnus ja nimi) poistetaan ja korvataan koodinumerolla ja niitä säilytetään erillään koodatuista tiedoista, eikä niitä anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Tutkimuksen tulokset raportoidaan pääasiallisesti ryhmätasolla. Yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ei ole mahdollista tutkimustulosten julkaisuista tai selvityksistä.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja.

Tieteelliseen tutkimukseen liittyy olennaisesti tutkimustulosten julkaiseminen tieteellisissä julkaisuissa. Tutkimus julkaistaan Theseus -julkaisualustalla.

Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet

Teillä on oikeus nähdä teistä tutkimuksen yhteydessä kerätyt henkilötiedot, sekä saada tietoa, mihin henkilötietojanne on käytetty, kenelle niitä on luovutettu ja mitä tarkoitusta varten. Teillä on myös oikeus pyytää tietojenne oikaisemista tai täydentämistä, jos havaitsette niissä virheitä tai puutteita. Lisäksi teillä on oikeus pyytää tietojenne käsittelyn rajoittamista.

Teillä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos katsotte, että henkilötietojenne käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta (EU) 2016/679 tai muuta sovellettavaa tietosuojalainsäädäntöä. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto
Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki, PL 800, 00531 Helsinki
Puhelinvaihe: 029 566 6700
Sähköposti: tietosuoja@om.fi

Lisätiedot ja tutkijan yhteystiedot

Mahdollisia kysymyksiä tutkimuksesta pyydämme teitä esittämään:

Annu Haapavuori
[annu.haapavuori\(a\)psph.fi](mailto:annu.haapavuori(a)psph.fi)
050-564 5387

Liite 8. Tiedonkeruukysely vastuualueen lähijohtajille

Tiedonkeruukyselyn kysymykset Webropol kyselyyn:

Näkemyksesi mukaan... (kysymykset 1-11) ...lähijohtaja tarvitsee Tays lastenpsykiatrialla?

1. *Minkälaista johtamisen teoriaosaamista*
2. *Minkälaista toiminnan suunnitteluun, seurantaan ja arviointiin liittyvää osaamista*
3. *Minkälaista työhyvinvointiin ja henkilöstön tukemiseen liittyvää osaamista*
4. *Minkälaista muutoksen hallintaan liittyvää osaamista*
5. *Minkälaista osaamisen hallintaan liittyvää osaamista*
6. *Minkälaista tiedonhallintaan ja viestintään liittyvää osaamista*
7. *Minkälaista henkilöstöhallinnon osaamista*
8. *Minkälaista potilashoittoon liittyvää osaamista*
9. *Minkälaista talousosaamista*
10. *Minkälaista turvallisuusosaamista*
11. *Minkälaista tietoteknistä osaamista*

Tavoitepuu rakentuu strategian neljän kärjen ympärille — alataavoitteet vastaavat keskeisimpiin ongelmapuun haasteisiin

"Palvelemme pirkanmaalaisia paremmin uudistuen rohkeasti ja kestävästi"

