

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Tanja Lehestö

Vuosikello osastonhoitajan työvälineeksi sote-keskuksen avoterveydenhuollossa

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2024 | 41 sivua, 1 liitesivu

Tanja Lehestö

Vuosikello osastonhoitajan työvälineeksi sote-keskuksen avoterveydenhuollossa

Hyvinvointialueuudistuksen myötä Varsinais-Suomen hyvinvointialueen sote-keskus 7 ja 8 lähes kaikilla terveysasemilla aloitti uusia osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia työssään. Osastonhoitajan työ on moninaista, laaja-alaista, usein hajautunutta ja työ keskeytyy usein (Bjerregård ym. 2020, 75, 83; Jäppinen ym. 2021). Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli selkeyttää osastonhoitajan työtehtäviä, tehtäväkuvaa ja auttaa hahmottamaan työssä esiintyviä toistuvia tehtäviä ja kokonaisuuksia. Projektin tavoitteena oli tehdä vuosikello osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien konkreettiseksi johtamisen apuvälineeksi. Vuosikellon avulla tuetaan työn suunnittelua, ajanhallintaa ja arviointia.

Kehittämisprojekti toteutettiin osaston- ja apulaisosastonhoitajille suunnatuissa kahdessa työpajassa. Ensimmäisessä työpajassa tarkasteltiin osastonhoitajan tehtäväkuvaa ja tiivistettiin ne kuvaaviin yksittäisiin sanoihin. Lisäksi pohdittiin ja nostettiin esiin vuosittain toistuvat kokonaisuudet ja tehtävät Me-We-Us fasilitointimenetelmää hyödyntäen. Toisessa työpajassa arvioitiin ensimmäisen työpajan pohjalta koostettu tuotos eli vuosikello dialogisen keskustelun kautta.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi osastonhoitajan vuosikello, jota jokainen osastonhoitaja voi hyödyntää työssään. Vuosikelloa voi tarpeen mukaan myös muokata yksikkö- ja yksilökohtaisesti.

Asiasanat:

Hoitotyön johtaminen, lähiesihenkilö, osastonhoitaja, osastonhoitajan tehtävät, ajanhallinta, vuosikello

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Management and Leadership in Health Care

2024 | 41 pages, 1 appendice

Tanja Lehestö

Annual clock as a work tool for the head nurse in the health center

New head nurses and assistant head nurses started in their work at almost all health centres in Turku as a result of the reform of the welfare areas. The work of a head nurse is diverse, wide-ranging, often dispersed, and often interrupted (Bjerregård et al. 2020, 75, 83; Jäppinen et al. 2021). The purpose of this development project was to clarify the duties and job description of the head nurse and to help perceive the repetitive tasks and entities that occur at work. The aim of the project was to create an annual clock as a concrete management tool for head nurses and assistant head nurses. The annual clock supports work planning, time management and evaluation.

The development project was carried in two workshops for head nurses and assistant head nurses. In the first workshop, the job description of the head nurse was examined and condensed into descriptive individual words. In addition, the annually recurring entities and tasks were discussed and highlighted using the Me-We-Us facilitation method. In the second workshop, the output compiled on the basis of the first workshop, i.e. the annual clock, was evaluated through dialogical discussion.

As a result of the development project, a head nurse's annual clock was created, which every head nurse can utilise in their work. If necessary, the annual clock can also be modified for each unit and each person individually.

Keywords:

Supervisory nursing, immediate superior, head nurse, head nurse's tasks, time management, annual clock

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämishankkeen lähtökohdat	7
2.1 Tausta ja tarve	7
2.2 Toimintaympäristö	9
2.3 Projektiorganisaatio	10
2.4 Kehittämishankkeen tavoite, tarkoitus ja tuotos	11
3 Kehittämishankkeen teoreettiset lähtökohdat	12
3.1 Hoitotyön johtaminen ja lähiesihenkilötyö	12
3.2 Osastonhoitajan tehtäväkuva Turun terveysasemilla	16
3.3 Työn- ja ajanhallinta	17
3.3.1 Vuosikello työn- ja ajanhallinnan apuvälineenä	19
4 Kehittämismenetelmä ja hankkeen eteneminen	21
4.1 Kehittämishankkeen menetelmälliset valinnat	21
4.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu	23
5 Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset	25
5.1 Työpaja 1	25
5.2 Työpaja 2	28
6 Kehittämishankkeen tuotos	29
7 Pohdinta	31
7.1 Eettiset näkökulmat	31
7.2 Luotettavuuteen liittyvät näkökulmat	32
7.3 Kehittämishankkeen arviointi	33
7.4 Jatkokehittämissaiheet	35
Lähteet	37

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Kuvat

Kuva 1. Varhan johtamisperiaatteet (Varha intra 2023).	8
Kuva 2. Osastonhoitajan tehtäväkuva	27
Kuva 3. Vuosikelloon kirjattavat vuosittain toistuvat tehtävät osastonhoitajan työssä ja terveysasemalla.	27
Kuva 4. Sote-keskus 7 ja 8 osastonhoitajien vuosikello (Lehestö 2024.)	30

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen tehtäväkenttä. (Viitala & Jylhä 2019, 20).	13
Kuvio 2. Lähiesimiehen työn alueita. (Laaksonen & Ollila 2017, 141.)	15

1 Johdanto

Hoitotyön johtamisella luodaan puitteet turvalliselle, vaikuttavalle, laadukkaalle ja tulokselliselle hoitotyölle (Meriläinen ym. 2016). Osastonhoitajien merkitys lähiesihenkilöinä korostuu etenkin organisaatiomuutoksessa, joka Sote-uudistuksen myötä on hyvin ajankohtainen (Vesterinen 2013, 14).

Lähiesihenkilötyössä tehtävät ovat lisääntyneet 2000-luvulla ja tämä on aiheuttanut paineita resurssien oikein ohjautuvuudessa ja priorisoinnissa. (Riekko ym. 69). Työssä tarvitaan hoito- ja terveystieteiden asiantuntemusta, kokonaisuuksien hallintakykyä, yhteistyövalmiuksia, johtamistaitoja, laatu- ja konfliktijohtamistaitoja sekä stressinsietokykyä (Meriläinen ym. 2016).

Työhallinta on osastonhoitajan työssä tärkeää. Lähijohtajien, kuten osastonhoitajien työ on usein hajautunutta, moninaista ja työ keskeytyy usein. (Bjerregård ym. 2020, 75, 83; Jäppinen ym. 2021.) Työn hallintaan sisältyvät työssä jaksamisen lisäksi työprosessien hallinta ja laadukas työtehtävien suorittaminen (Jylhä ym. 2021, 89). Työn hallinnan perusta on ajanhallinta, jonka avulla työ on sujuvampaa ja sillä voidaan vaikuttaa työn tuottamaan kiireeseen (Surakka & Laine 2011, 111). Kiire syntyy usein suunnittelemattomasta toiminnasta, kun asiat tulevat yllättäen ja niihin ei ole varauduttu (Alhola & Lauslahti 2005, 62). Vuosikelloa voidaan hyödyntää yhtenä työkaluna tehtävien ja asioiden suunnittelussa, valmistelussa ja käsittelyn ajoituksessa (Rautio ym. 2014, 11; Salonen 2017, 92).

Työelämälähtöisenä opinnäytetyönä tehty kehittämisprojekti toteutettiin Varsinais-Suomen hyvinvointialueen sote-keskus 7 ja 8 lääkäri- ja hoitajavastaanottojen eli terveystieteiden osaston- ja apulaisosastonhoitajille suunnatuissa kahdessa työpajassa. Projektin tavoitteena oli tehdä vuosikello osastonhoitajien konkreettiseksi työn apuvälineeksi tukemaan työn suunnittelua, ajanhallintaa ja arviointia. Sen tarkoituksena oli selkeyttää osastonhoitajan tehtäviä, tehtäväkuvaa ja helpottaa tehtävien hallintaa. Työpajojen pohjalta koostettiin projektin tuotoksena syntynyt osastonhoitajan vuosikello.

2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

2.1 Tausta ja tarve

Organisaation peruspilarit rakentuvat visiosta, missiosta, arvoista, kulttuurista ja strategiasta sekä niiden yhteen linkittyymisestä. Strategian toteutumiseen ja onnistumiseen tarvitaan henkilöstöä ja sen osaamista. Organisaation strategian muutostarpeet muuttavat myös osaamis- ja resursointitarpeita. Missiossa määritellään organisaation olemassaolon tarkoitus ja sen toiminta-ajatus ja visio taas kuvaa tavoitetilaa, johon organisaatiossa pyritään pääsemään tietyn ajanjakson kuluessa. Organisaation arvot kuvaavat sen tapaa toimia ja niiden tulisi näkyä organisaatiossa kaikilla tasoilla jokapäiväisessä toiminnassa. Strategiassa kuvataan, miten missiota ja visiota olisi tarkoitus käytännössä toteuttaa ja miten tavoitteisiin päästään arvojen mukaisesti toimimalla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 14–18; Laaksonen & Ollila 2017 11, 15, 18.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut jo vuonna 2009 hoitotyön tavoite ja toimintaohjelman. Se linjaa hoitotyön johtamisen osaksi organisaation kokonaisjohtamista, joka perustuu alueelliseen hoitotyön strategiaan. Hoitotyön johtamiseen kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen ja varmentaminen, ohjaus ja valvonta. Johtamiseen kuuluu lisäksi resurssien varmentaminen ja toiminnan kehittäminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen ja laadukkaan opiskelijaohjauksen toteutuminen. Johtamisella tulee vaikuttaa asiakaslähtöiseen, terveyttä edistävään ja näyttöön perustuvaan toimintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 43.)

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen eli Varhan strategian arvot ovat *arvostavan yhdenvertaisesti, vastuullisen vaikuttavasti ja ystävällisesti ammattitaidolla*. Nämä tarkoittavat huolen pitämistä jokaisesta sekä yhdenvertaisten ja laadukkaiden palvelujen tarjoamista huomioiden asiakkaan tarpeen ja palvelustrategian mahdollisuudet. Ne tarkoittavat myös tuloksekasta työtä ja tutkimusta, uudistumista ja kestäväää, vastuullista toimintaa. Ihmiset tulee kohdata ystävällisesti ja arvostavasti, kuunnellen ja erilaiset näkemykset

huomioon ottaen osallistamalla asukkaita ja sidosryhmiä. Kiteytettynä Varhan missio on ”Turvaamme, parannamme ja pelastamme – hyvinvointia yhdessä, joka päivä”. Varhan visio on olla ystävällisin ja vaikuttavin ammattilaisten arvostama yliopistollinen hyvinvointialue, joka turvaa kaksikielisesti yhdessä hyvinvointialueen kumppaneidensa kanssa terveyttä ja hyvinvointia kaikille varsinaissuomalaisille. (Varha 2023.)

Visiossa Ammattilaisten arvostama määrittelee myös johtamisen oleelliseksi osaksi onnistumista. Johtamisen tulee olla valmentavaa, motivoivaa ja arvostavaa. Tavoitteena on, että valta ja vastuu ovat lähellä toimintaa ja johtamisjärjestelmä mahdollistaa tehokkaan ja tietoon perustuvan päätöksenteon. Lisäksi tavoitteena on, että toiminnan suunnitteluun osallistuu myös henkilöstö ja henkilöstön työhyvinvointiin panostetaan. (Varha 2023.) Hyvinvointialueuudistuksen myötä Varhassa halutaan panostaa vahvasti muutoksen johtamiseen ja hyvään esihenkilötyöhön. Varhan johdon muutosvalmennuksessa keväällä 2023 on määritelty Varhan johtamisperiaatteet, jotka on tarkoitus ottaa käyttöön koko organisaatiossa. Kuvassa 1 on kuvattu Varhan johtamisperiaatteet. (Varha intra 2023.)



Kuva 1. Varhan johtamisperiaatteet (Varha intra 2023).

Terveysasemilla sote-keskus 7:ssä ja 8:ssa hyvinvointialueelle siirtymisen myötä monet pitkään osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan tehtävässä toimineet siirtyivät muihin tehtäviin tai eläköityivät. Vuoden 2023 aikana useita uusia osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia aloitti työssään lähes kaikilla terveystasemilla. Tästä syystä nousi esiin tarve kehittää konkreettinen johtamisen työväline auttamaan osastonhoitajan tehtävien hahmottamisessa ja työnhallinnassa.

Tämän kehittämistyön aihe liittyy osastonhoitajien työn kehittämiseen ja uudistamiseen lähiesihenkilöinä Varhan johtamisperiaatteiden mukaisesti, kuten Kuvassa 1. Varhan johtamisperiaatteet on muun muassa listattuna. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön menetelmänä olivat osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille suunnatut työpajat. Työpajoissa jaettiin vastuuta ja kannustettiin jokaisen omien näkemysten esiintuomiseen sekä arvostamaan toisia asiantuntijoina.

2.2 Toimintaympäristö

Kehittämiprojektin toimintaympäristönä toimi Varsinais-Suomen hyvinvointialueen Sote-keskus 7 ja 8 lääkäri- ja hoitajavastaanotot eli terveystasemat. Terveystasemassa tuotetaan perustason terveydenhuollon palveluita lähellä asukkaita. Terveystasemat seuraavat ja edistävät asukkaiden terveyttä ja tarjoavat asukkaille muun muassa lääkärin- ja hoitajan vastaanottoja niin sairastuneille kuin pitkäaikaissairaille. Lisäksi terveystasemat antavat terveysneuvontaa ja tekevät terveystarkastuksia alueensa asukkaille. Toiminta sisältää myös kiireellisen hoidon. Terveystasemien toiminnasta on säädetty Terveydenhuoltolaissa ja sen toiminnan järjestämisestä Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

Sote- eli sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä liikkeenluovutuksen yhteydessä Sote-keskus 7:ään siirtyivät Turun kaupungilta kaksi sekä Sote-keskus 8:aan kolme terveystasemaa. Turussa yksi terveystasema toimii edelleen

ulkoisen palveluntuottajan toimesta ja niin ollen ei ole osana kehittämisprojektia. Terveysasemilla toimii yhteensä viisi osastonhoitajaa ja niistä kahdessa suurimmassa lisäksi kaksi apulaisosastonhoitajaa kummassakin yksikössä. Terveysaseman hoitohenkilökunnan lisäksi osastonhoitajilla on Diabetes vastaanoton, Ulkomaalaistoimiston, Haava vastaanoton ja Hoitotarvikejakelun hoitohenkilökunta alaisinaan.

2.3 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio muodostuu projektipäälliköstä, projektiryhmästä ja projektin johto- ja/tai ohjausryhmästä. Projektioorganisaation eri osapuolten roolit ja vastuut tulee olla selkeästi määritelty. (Mäntyneva 2016, 19–22; Silverberg 2013, 49–50.) Projektin ohjaamisesta ja seurannasta vastaa joko johto- tai ohjausryhmä, joka koostuu tärkeimmistä sidosryhmien jäsenistä. Ryhmän tehtävänä on valvoa projektin edistymistä, arvioida tuloksia sekä tukea projektipäällikköä suunnittelussa ja johtamisessa. (Artto ym. 2008, 326; Laaksonen & Ollila. 2017 128–129; Mäntyneva. 2016, 19; Paasivaara ym. 2008, 119–120; Silverberg 2013, 49–50.) Tämä projektin ohjausryhmänä toimi Varhan Sote-keskus 7 ja 8 terveystasemien kaksi ylihoitajaa, hoitotyön kliininen asiantuntija, joka toimi myös YAMK-opiskelijan työelämän mentorina ja Turun ammattikorkeakoulun tutor- opettaja.

Projektipäällikön vastuulla on itse projektin toteuttaminen ja sen hallinta. Hänen vastuullaan on koko projekti, joka sisältää tavoitteiden suunnittelun ja niiden saavuttamisen. Hän koordinoi, organisoii, johtaa ja osallistuu itsekin toimintaan. Projektipäällikkö on myös suunnannäyttävä, delegoija, verkostoituja, informoija, etenemisen seuraaja ja arvioija. Hän vastaa lisäksi ohjausryhmälle raportoinnista ja taloudesta. (Artto ym. 2008, 313; Laaksonen & Ollila 2017, 127–128; Mäntyneva 2004, 38; Paasivaara ym. 2008, 111.) Tässä projektissa projektipäällikkönä toimi Turun ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystasalan johtamisen ja kehittämisen YAMK-opiskelija.

Projektipäällikkö johtaa projektiryhmää, joka koostuu projektityöntekijöistä. Projektityöryhmän jäsenet tekevät tiimissä projektityötä ja heillä on vastuu tavoiteltujen asioiden saavuttamisesta. (Mäntyneva 2004, 25.) Projektiryhmä vastaa toteutuksesta, projektin arvioinnista ja tulosten jalkauttamisesta (Paasivaara ym. 2008, 117). Projektiryhmän valinnassa, jos on mahdollista, on hyvä rekrytoida projektin sisältöä mahdollisimman hyvin palvelevaa osaamista. (Mäntyneva 2004, 26.) Projektiryhmä koostui tässä projektissa neljästä osastonhoitajasta ja neljästä apulaisosastonhoitajasta. Projektityöryhmään valikoituivat henkilöt, jotka olivat työsuhteessa organisaatiossa sote-keskus 7 ja 8 alueilla terveysaseman osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan toimessa.

2.4 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tuotos

Tämän kehittämisprojektin **tavoitteena** oli laatia vuosikello Sote-keskus 7 ja 8 terveysasemien osaston- ja apulaisosastonhoitajien konkreettiseksi työn apuvälineeksi tukemaan työn suunnittelua, ajanhallintaa ja arviointia.

Vuosikellon avulla oli **tarkoituksena** selkeyttää osastonhoitajan tehtäviä ja auttaa hahmottamaan systemaattisesti vuosittain toistuvia kokonaisuuksia sekä helpottaa niiden hallintaa ja onnistumista. Tarkoituksena oli auttaa yhdistämään aikatauluja toisiinsa ja pääsemään hallittuun ajankäyttöön, kun yhdestä kuvasta pystyy näkemään erilaiset tehtävät ja prosessit sekä niiden linkittyminen toisiinsa. Ajanhallinnan lisäksi sen hyötyinä voidaan nähdä myös tekemisten ja prosessien läpinäkyvyys (Naumanen 2023, 53). Lisäksi tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajan tehtävänkuva näkyväksi osaksi vuosikelloa.

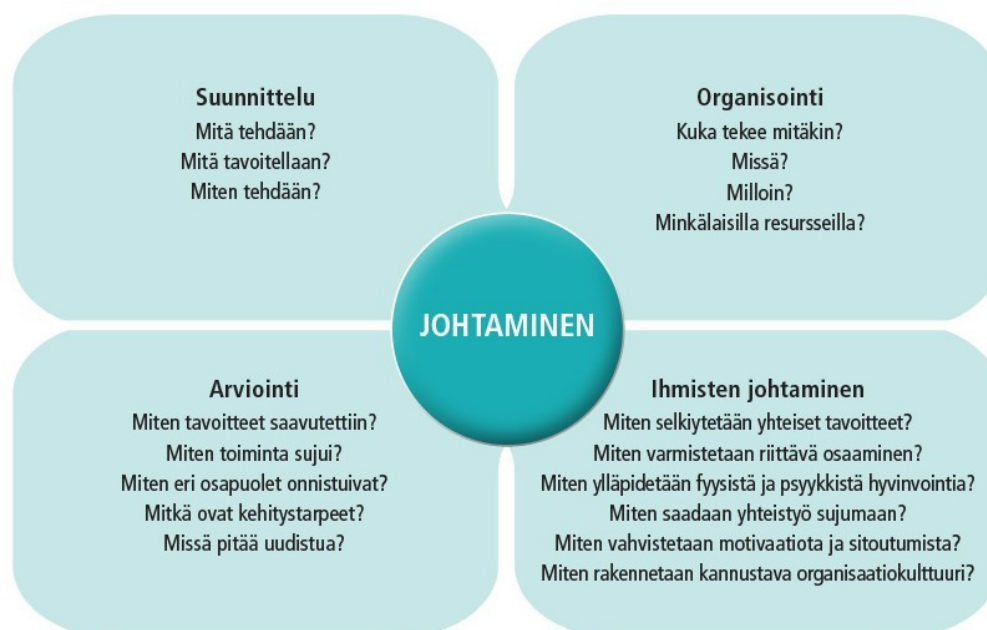
Projektin **tuotoksena** syntynyt vuosikello tallennettiin sähköisessä muodossa osastonhoitajien yhteiseen Teams tiimin kansioon, jossa se on jokaisen käytettävissä. Vuosikello päivitetään vuosittain ja jokaisen on mahdollista tallentaa se omaan tiedostoihinsa. Tiedostoa voi tarvittaessa muokata oman yksikön toiminnan mukaan ja lisätä siihen oma yksikön vuodenaikana tapahtuvia tehtäviä. Vuosikelloa voidaan hyödyntää myös uusien osaston- ja apulaisosastonhoitajien perehdytyksessä.

3 Kehittämiprojektin teoreettiset lähtökohdat

3.1 Hoitotyön johtaminen ja lähiesihenkilötyö

Hoitotyön johtamisen tarkoitus on luoda julkista arvoa ja ratkaisumalleja tulevaisuusnäkökulma huomioiden. Yleisesti hoitotyön johtajia ovat keskijohdossa ja ylemmässä johdossa työskentelevät, mutta myös lähiesihenkilönä toimivat, kuten osastonhoitajat voidaan katsoa kuuluvan tähän ryhmään (Meriläinen ym. 2016.) Johtamista kuvattaessa käytetään usein kahta englannin kielistä termiä eli management, joka tarkoittaa tehtäväkeskeistä asioiden johtamista ja leadership, jolla taas tarkoitetaan ihmislähtöistä johtamista. Tehtäväkeskeinen asioiden johtaminen liittyy organisaation toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon, jossa keskitytään ohjaamiseen ja kontrollointiin. Ihmisten johtaminen puolestaan keskittyy motivaatioon ja esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteisiin liittyvään toimintaan. (Aarva 2009, 52; Pidgeon 2017, 339; Vana 2012, 2; Viitala & Jylhä 2019, 20.) Näiden lisäksi johtajuuteen liitetään myös toimintojen kehittäminen. (Juuti 2016, 29; Laaksonen & Ollila 2017, 141.) Hoitotyön johtamisessa korostuu strategiskognitiiviset piirteet ja hoitotyön hallinnossa strategiset hallinnolliset taidot (Barros ym. 2023. 10).

Viitala & Jylhä (2019, 20) ovat esittäneet kuvion 1 esittämällä tavalla johtamisen tärkeimmiksi osa-alueiksi suunnittelun, organisoinnin, arvioinnin ja ihmisten johtamisen sekä kaikkiin näihin tehtävänalueisiin liittyvän päätöksenteon.



Kuvio 1. Johtamisen tehtäväkenttä. (Viitala & Jylhä 2019, 20).

Bjerregårdin ym. (2020) ja Nurmekselan (2021, 51) tutkimuksissa todetaan hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn koostuvan henkilöstöjohtamisesta, toiminnan ja talouden johtamisesta, kliinisen hoitotyön johtamisesta sekä viestinnästä ja yhteistyöstä. Bjerregårdin ym. (2020) tutkimuksen mukaan tilastollisesti oli merkittävä ero työn sisällöissä, joka hoitotyön lähijohtajilla oli ylihoitajia hajautuneempaa ja moninaisempaa, mutta kaikilla työn sisältö keskittyi kuitenkin enemmän päivittäisiin toimintoihin kuin strategiseen johtamiseen. Ylihoitajien työssä painottui enemmän henkilöstöhallinto. (Bjerregård ym. 2020, 75, 83.)

Nurmekselan väitöskirjassa (2021, 38) hän toteaa kirjallisuuskatsauksen perusteella, että osastonhoitajan johtamistoiminta koostuu päivittäisjohtamisesta, henkilöstö- ja hallinnollisista tehtävistä, toiminnan ja talouden johtamisesta, kehittämis- ja laadunhallintatehtävistä, kliinisestä hoitotyöstä ja yhteistyöstä. Terkamo-Moision ym. (2021, 220–221) tutkimuksessakin hoitotyön johtajien tehtävänkuivissa painottui henkilöstöresurssien suunnittelu ja ohjaaminen. Pienemmälle johtamisen osa-

alueista jäivät strateginen ja taloudellinen johtaminen, toiminnan kehittäminen ja sidosryhmien välinen yhteistyö.

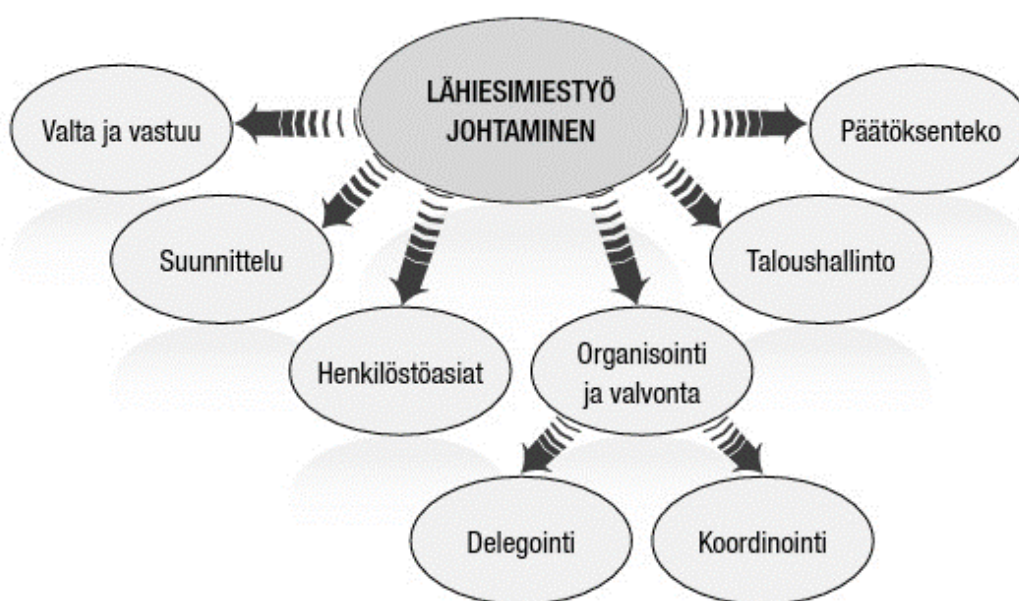
Vesterinen (2013, 14–15) kirjoittaa tutkimuksessaan, että osastonhoitajien merkitys lähijohtajina tulee korostumaan organisaatiomuutoksissa, joka nyt Sote-uudistuksen myötä on edelleenkin hyvin ajankohtaista. Hän toteaa myös, että toimintakulttuurin muutos edellyttää tulevaisuudessa osastonhoitajilta monenlaisia johtamistaitoja, joita ovat esimerkiksi taito ymmärtää terveydenhuollon monikerroksisuus aina ammatinharjoittamisen perinteestä byrokraattiseen hallintomalliin ja prosessiteollisuuden toimintamalleihin asti. Hänen mukaansa tarvitaan uudenlaisia tapoja ajatella ja järjestää potilaiden hoito. (Vesterinen 2013, 14–15.)

Lähiesihenkilöillä näyttäsi olevan tärkeä rooli palveluprosessien ja henkilöstön toimintatapojen kehittämisessä. Heiltä tarvitaan substanssiosaamista, jotta voivat toimia esikuvana työyksikössään. Reikon ym. (2010, 69–70) tutkimuksessa ylempi johto näki lähiesihenkilöinen työnsisällön laajempina kuin lähiesihenkilöt itse. 2000-luvun alkupuoliskolla lähiesihenkilöiden tehtäviin kuuluivat henkilöstöhallinto ja työyksikön perustehtävästä huolehtiminen, mutta siihen on tullut kokonaan uusia alueita mukaan, kuten yhteistyö, työn kehittäminen, oman yksikön talousvastuu, strategisten linjausten toteuttaminen ja muutosjohtaminen. Reikko ym. (2010) toteavat, että edellä mainitut tehtävien lisääntymiset ovat aiheuttaneet lähiesihenkilöille paineita resurssien oikein ohjautuvuudessa ja priorisoinnissa. Tutkimuksen mukaan ylempi johto näki lähiesihenkilöiden tehtävät management- ja lähiesihenkilöt taas leadership-tyyppisenä. Lähiesihenkilöt toimivat linkkinä ylemmän johdon ja omien yksikköjensä välillä.

Sosiaali- ja terveysministeriö on vuoden 2020 raportissaan Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön kehittämiseen todennut, että Sote-uudistukset muuttavat johtamisvastuita ja -osaamisvaatimuksia. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ja johtamisosaamisen kehittämisen puitteet luodaan myös lainsäädännössä. Terveystoimintalakiin (1326/2010, 4 §) on kirjattu, että terveydenhuollon toimintayksiköissä tulee olla moniammatillista

asiantuntemusta johtamisessa, joka tukee laadukkaan ja turvallisen hoidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä. Raportissa on määritelty hoitotyön johtamisen tarkoitus, tehtävä ja keinot: ”Hoitotyö toteuttaa osaltaan sosiaali- ja terveydenhuollon perustehtävää. Hoitotyön johtamisen tehtävänä on luoda edellytykset turvalliselle, vaikuttavalle, laadukkaalle ja tulokselliselle hoitotyölle. Keinoina ovat tiedolla johtaminen, osaamisen johtaminen ja osallistava johtaminen.” (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020, 43.)

Laaksonen ja Ollila (2017, 141) ovat kirjassaan Lähijohtamisen perusteet koonneet lähiesihenkilön työn alueita kuvion 2 esittämällä tavalla.



Kuvio 2. Lähiesimiehen työn alueita. (Laaksonen & Ollila 2017, 141.)

Osa hoitotyön esihenkilöiden päivittäisestä työstä koostuu hoitotyön tehtävien suunnittelusta ja niihin liittyvistä hallinnollisista töistä. Hoitotyön johtamisen katkeamaton yhteys organisaation eri tasojen asiakas- ja potilastyöhön on tärkeää. Esihenkilötyöhön kuuluu lisäksi vastuu palvelukokonaisuuksien laadusta ja kehittämisestä sekä henkilöstön ammatillisen tiedon ja taidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tehtävän kuvaan kuuluu myös muutoksen

johtaminen sekä uusien innovaatioiden löytäminen ja soveltaminen. Osalla johtajista on lisäksi johtosäännön mukainen tulosvastuu. Työn laadukas hoitaminen edellyttää hoito- ja terveystieteiden asiantuntemusta, kokonaisuuksien hallintakykyä, yhteistyövalmiuksia, johtamis-, laatu- konfliktijohtamistaitoja sekä kykyä sietää stressiä. (Meriläinen ym. 2016.)

3.2 Osastonhoitajan tehtäväkuva Turun terveysasemilla

Osastonhoitajan tehtäväkuva Turun terveysasemilla on laadittu Turun kaupungin aikana. Viimeisin päivitys tehtäväkuvaan on tehty vuonna 2021. Varhatasoisesti tehtäväkuvien laadinta ja yhtenäistäminen on vielä kesken. Tämänhetkisessä tehtäväkuvauksessa tehtävän tarkoitus on esihenkilönä vastata yksikön hoitotyön johtamisesta ja kehittämisestä organisaation strategian mukaisesti. Tehtävän tavoitteena on tukea muita ammattilaisia korkeatasoisten terveydenhuollon palvelujen tuottamisessa. Työssä tulee varmistaa ja kehittää palvelujen laatua sekä vahvistaa toimintatapoja, jotka perustuvat tutkittuun tietoon. Työssä korostuu tiivis yhteistyö ylihoitajan sekä muiden eri sidosryhmien kanssa, niin organisaation sisällä kuin ulkonakin. Tehtävän painopistealueita ovat henkilöstön- ja toiminnan johtaminen, kehittämistoiminta ja talouden hallinta. Ensisijaisesti työ kohdistuu hoitohenkilökunnan lähijohtamiseen, mutta myös koko työyksikön toiminnan varmistamiseen yhteistyössä vastaavan lääkärin kanssa ja isoilla asemilla myös yhdessä apulaisosastonhoitajien kanssa. (Turun kaupunki 2021.)

Keskeiset tehtäväkokonaisuudet ovat toiminnan laaja-alainen johtaminen 35%, hoitohenkilöstön johtaminen 30%, kehittämistoimintaan osallistuminen 25% ja talouden hallinta 10%. Tehtävään liittyväksi erityispiireeksi on kirjattu tehtäväkokonaisuuksien painopistealueiden nopeat muutokset ja työ on suurelta osin ennakoimatonta. (Turun kaupunki 2021.)

Toiminnan laaja-alainen johtaminen sisältää päivittäisen toiminnan ja resurssien organisointia sekä varmistamista, tiedolla johtamista, pidemmän tähtäimen toiminnan suunnittelua, seurantaa sekä jatkuvaa arviointia, asiakaspalautteiden

käsittelyä sekä moniammatillisen yhteistyön ylläpitämistä. Hoitohenkilöstön johtaminen sisältää työhyvinvoinnista huolehtimista ja henkilöstön tukemista esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Lisäksi tähän tehtäväkokonaisuuteen sisältyy rekrytointiprosessiin osallistuminen, muutoksen johtaminen- ja hallinta, henkilökunnan osaamisen varmistaminen sekä sisäisestä tiedottamisesta ja viestinnästä vastaaminen erilaisia tiedotuskanavia käyttäen. Lähiesihenkilö varmistaa henkilökunnan perehdytyksen sekä vastaa opiskelijaohjauksen koordinoinnista. Kehittämistoimintaan osallistuminen taas sisältää työyksikön toimintatapojen ja hoitotyön kehittämisen uusinta tietoa käyttäen organisaation linjauksien mukaisesti. Lisäksi lähiesihenkilö osallistuu laadunvarmistus- ja potilasturvallisuusprosesseihin ja kehittää omaa henkilökohtaista osaamista. Talouden hallinta sisältää hankintasuunnitelmien tekemistä sekä oman yksikön talouden seuranta ja arviointia. (Turun kaupunki 2021.)

3.3 Työn- ja ajanhallinta

Työhyvinvointia tarkastellessa puhutaan yleensä työssä jaksamisesta. Laajempi käsite on työnhallinta, johon sisältyy työssä jaksamisen lisäksi myös itse työprosessin hallinta ja laadukas työtehtävien suorittaminen. (Jylhä ym. 2021, 89.) Nykyaikana jatkuvat muutokset ja paineen alla työskenteleminen vaativat työn haasteiden, vaatimusten ja oman osaamisen tasapainottamista. Näiden lisäksi työn hallintaan liittyy kokemus siitä, miten hyvin työ hallitaan ja se vaikuttaa suuresti ihmisten hyvinvointiin. Sydänmaanlakka (2022, 144.) listaa kirjassaan tärkeimpiä edellytyksiä työnhallinnassa. Niitä ovat hänen mukaansa selkeä työrooli, työn mielekkyys ja sen merkitys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet. Hänen mukaansa väsyminen ja uupuminen voivat olla seurausta pitkään jatkuneesta tilanteesta, jossa työn haasteet ovat ylittäneet työntekijän osaamisen. Epäonnistunut ajanhallinta on yhdistetty huonoon työn laatuun, alhaiseen tuottavuuteen, korkeaan stressitasoon, jotka vaikuttavat negatiivisesti urapolkuun (Filomeno ym. 2023 75).

Ajanhallinnan sudenkuoppia ovat viivyttely, delegoinnin epäonnistuminen, selkeiden toimintaohjeiden puute, mikrojohtaminen, huono suunnittelu ja tarpeettomat kokoukset (Pidgeon 2017, 339).

Työn hallinnassa tehokkuuden perustana on hallita aikaa. Ajanhallinnan avulla työstä tulee sujuvampaa ja sen avulla voidaan vaikuttaa työn tuottamaan kiireeseen ja vähentää työstä aiheutuvaa stressiä. Tärkeää on asettaa tavoitteita, suunnitella, priorisoida kiireelliset ja kiireettömät tehtävät sekä taito delegoida töitä myös muille. Tehokkaassa työyhteisössä on suunnitelmallisuutta, harkittua esihenkilön ohjausta ja työt jakautuvat oikein. (Filomeno ym. 2023 75; Piskorz ym. 2019, 196; Surakka & Laine 2011, 111, 113.)

Tehyn teetti vuonna 2019 kyselytutkimuksen hoitotyön johtajille ja esimiehille. Tutkimustuloksissa 82 prosenttia vastaajista koki työhyvinvointinsa erittäin tai jokseenkin hyväksi, mutta 18 prosenttia taas jokseenkin tai erittäin huonoksi. Työkuormitusta eniten aiheuttivat liiallinen työn määrä, kiire, ajanpuute, ennakoimattomuus ja jatkuvat muutokset. Tuki on työkuorman helpottamiseksi, koettiin heikoksi. (Mäkinen & Turunen 2019, 50, 52.)

Osastonhoitajiin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia ja he tuntevat usein riittämättömyyttä työssään monelta eri taholta tulevien odotusten vuoksi. Suurin osa työajasta kuluu tutkielman mukaan henkilöstöhallinnon tehtäviin. Osastonhoitajat kokivat työnsä olevan pirstaleista ja kuluttavaa. Työympäristö koettiin levottomana ja työt keskeytyivät päivän mittaan useita kertoja erilaisten viestimien vuoksi. (Norrbacka 2012, 55, 57; Jäppinen ym. 2021). Kailassuo (2020, 64) toteaa pro gradussaan haastattelujensa perusteella, että hoitotyön esihenkilöt kokivat työnsä monipuoliseksi, mutta suuret työmäärät ja ajan puute aiheuttivat osalle uupuneisuutta. Hänen mukaansa työtä tulisi selkeyttää ja rajata. Tutkittavia yhdisti se, että johtamistyö painottui päivittäis- ja henkilöstöjohtamiseen, jotka nimenomaan aiheuttivat tutkituille kuormitusta.

3.3.1 Vuosikello työn- ja ajanhallinnan apuvälineenä

Strategisesti tärkeiden asioiden suunnittelussa, valmistelussa ja käsittelyn ajoituksessa työvälineenä voidaan käyttää vuosikelloa. Vuosikelloa voidaan hyödyntää johtamisen suunnittelun, organisoinnin ja tavoitteiden asettamisen parempaan hahmottamiseen. Vuosikelloon voidaan suunnitella työpaikan yhteiset sekä ammattiryhmäkohtaiset kokoukset, tiimipalaverit ja kehittämiskokoukset koko vuodeksi etukäteen. Vuosikellon avulla voidaan laatia hyvä pohja yksikön toiminnalle. (Rautio ym. 2014, 11, 69; Salonen 2017, 92.)

Kiire syntyy usein suunnittelemattomasta toiminnasta, kun asiat tulevat yllättäen, eikä niihin ole varauduttu. Vuosikelloa voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä toteavat Alhola ja Lauslahti (2005, 62). Heidän mukaansa jokaisella yksiköllä on vuosikellonsa, jonka synonyyminä esiintyy esimerkiksi vuosikalenteri tai vuosisykli eli kyseessä on yrityksen tai organisaation vuosirytmitys. Vuosikelloon kirjataan erilaisia toimintaan liittyviä osa-alueita sisältöineen ja osa sisällöstä voi olla organisaation yhteisiä toimintoja ja osa taas joko yksikön, tiimin tai vastuualueen mukaan. Sen tarkoituksena on auttaa yhdistämään aikatauluja toisiinsa. Hyvin suunniteltu vuosikello auttaa pääsemään hallittuun ajankäyttöön organisaation eri tasoilla. Vuosikello koostuu usein eri kerroksista, jonka ytimessä on organisaation arvot ja visio, toisessa kerroksessa johtamisjärjestelmän eri osat, kolmannessa yksikön tärkeät toimenpiteet ja tarvittaessa neljäs kerros voidaan laatia yksilötasoisesti.

Vuosikello on siis työkalu, jolla voidaan suunnitella ja aikatauluttaa organisaatiossa, eri yksiköissä tai tiimeissä vuoden sisällä tapahtuvat ja toistuvat tehtävät. Ajanhallinnan lisäksi sen hyötyinä voidaan nähdä myös tekemisten ja prosessien läpinäkyvyys sekä johdonmukainen toteuttamisjärjestys. Se voidaan esittää taulukkona tai vaikka kellon muodossa (Naumanen 2023, 53; Viitala 2021). Vuosikellon tarkoituksena on tukea toiminnan suunnittelua ja sen arviointia sekä auttaa hahmottamaan kokonaisuutena pidemmän ajan tapahtumat, kun yhdestä kuvasta pystyy näkemään erilaiset tehtävät ja prosessit sekä niiden linkittyminen toisiinsa.

Oikein käytettynä se auttaa varaamaan tarpeeksi paljon aikaa asioiden suunnitteluun ja valmisteluun. Jos organisaatiossa on käytössä useita vuosikelloja, on hyvä synkronisoida ne tukemaan toisiaan. Vuosikello tulee myös päivittää säännöllisesti ja jos siihen tehdään muutoksia, tulee tarkastaa muutoksen mahdollisesti aiheuttama vaikutus muihin kellossa oleviin tehtäviin tai prosesseihin. Vuosikellon läpikäyminen yksikön, tiimin tai organisaation toimijoiden kanssa varmistaa, että kaikki oleellinen on siihen kirjattuna. (Innokylä nd.)

4 Kehittämismenetelmä ja projektin eteneminen

4.1 Kehittämisprojektin menetelmälliset valinnat

Kehittämistoiminnan tehtäviä ovat muun muassa perustelu, toiminnan organisointi, kehitettävä toiminta, toiminnan arviointi ja tulosten levittäminen. Perustelut ottavat kantaa siihen mitä ja miksi kehitetään. Toiminnan organisointi tarkoittaa toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Se on kannanotto, siitä kuka mitään tekee ja millaisilla resursseilla. Kehittävä toiminta taas on konkreettista tekemistä, joka alkaa ideoinnilla ja priorisoinnilla, kokeiluilla ja mallintamisilla. Se edellyttää myös tekemisen seuranta ja arviointia, jota toteutetaan erilaisissa työryhmissä keskustellen. Toiminnan arviointi tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta sekä sen hyvydestä ja toimivuudesta, mutta tuottaa myös tietoa kehittämisprosessin ohjausta varten. (Toikko & Rantanen 2009, 56–63.)

Projektin tulee olla harkittu ja suunnitelmallinen prosessimainen kokonaisuus, joka alkaa ideasta ja etenee kohti sen toteutumista. Sillä on alku- ja päätepiste. Projektin tavoite on aikaan saada sellainen muutos, joka kehittää organisaation toimintaa. Vaikka projekteissa tuodaan organisaatioon uutta, voidaan ne myös kokea hankalina, koska ne muokkaavat totuttuja entisiä toimintamalleja ja työskentelytapoja. (Laaksonen & Ollila 2017, 123.)

Kehittämistoiminta poikkeaa tutkimustoiminnasta vaikkakin niillä on myös yhtäläisyyksiä. Kehittämistoiminnassa tavoitteena on ensisijaisesti jonkin konkreettisen asiantilan tai toiminnan muuttaminen ja se on sidoksissa kontekstiinsa. Toiminta tapahtuu ajassa ja paikassa ja sillä on tietty rajattu, suunniteltu, vaiheistettu ja tulosten hyödyksi käyttämiseen perustuva tehtävä. Työskentelyä ohjaavat yhdessä sovitut säännöt, toimintatavat, kieli ja käsitteet. (Salonen ym. 2017, 34–35.) Projektien tavoitteena on konkretisoida organisaation strategiaan asetettuja tavoitteita ja parantaa niiden tunnettavuutta työyhteisöissä (Laaksonen & Ollila 2017, 124).

Kehittämiprojektissa voidaan käyttää hyväksi tutkimuksellisia menetelmiä tai hyödyntää jo olemassa olevaa tutkimustietoa itse kehittämisen kannalta tärkeitä asioista. Kehittämisen lähestymistapoja, menetelmiä ja käytännön välineitä on useita. (Salonen ym. 2017, 35.) Tavoitteiden saavuttamiseksi kehittämissuunnitelmissa on aikaansaatava konkreettisia tuotoksia, joita voivat esimerkiksi olla projektilla luotuja erilaisia järjestelmiä, toimintamalleja, koulutusohjelmia, markkinointimateriaaleja, toimitiloja, organisaatioita tai neuvontajärjestelmiä. Tuotokset ovat konkreettisia väli- tai lopputuloksia. (Silverberg 2013, 41.)

Tässä kehittämissuunnitelmassa järjestettiin kaksi työpajaa. Työpaja on yksi kehittämisen menetelmistä, jossa osallistujat vuorovaikutuksellisin menetelmin vapaamuotoisesti yhteistyössä työstävät ja kehittävät toimintaa. Työpajan tarkoitus on syventää ymmärrystä, vaihtaa ideoita, mielipiteitä ja tietoja keskustelun avulla. Työpajan tuloksena on saada keskustelujen pohjalta yhteenvetona tuotos. (Naumanen 2023, 111; Salonen ym. 2017, 91.)

Projektityöryhmään valikoituivat henkilöt, jotka olivat työsuhteessa organisaatiossa sote-keskus 7 ja 8 alueilla osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan toimessa. Marraskuun alussa 2023 osastonhoitajien tapaamisessa, projektipäällikkö informoi projektityöryhmään suunnitellut henkilöt tulevasta opinnäytetyönä tehtävästä kehittämistyöstä. Samalla heitä jo alustavasti pyydettiin projektityöryhmään. Ennen ensimmäistä työpajaa, osallistujille lähetettiin saatekirje, jossa oli kutsu työpajaan (liite 1). Saatekirjeeseen liitettiin työstettävän asian eli vuosikelloon liittyviä pohdintakysymyksiä, jotta osallistujat pystyivät jo ennen työpajaa orientoitua aiheen käsittelyyn. Koska projektiryhmään kuului vain kahdeksan osallistujaa, sovittiin työpajapäivät osallistujien kesken erikseen, niin että mahdollisimman moni pääsi osallistumaan. Tämän kehittämissuunnitelman tuotoksena tehtiin vuosikello.

Ennen ensimmäistä työpajaa projektipäällikön tarkoituksena oli selvittää, löytyykö Varhan alueelta muilta yksiköiltä käytössä olevia vuosikelloja ja benchmarkata niitä. Benchmarkingissa verrataan omaa työstettävää kohdetta

tai käytänteitä toisiin. Tarkoituksena on kyseenalaistaa omaa toimintaa, oppia toisilta ja luovasti soveltamalla saada parhaat käytänteet sopimaan omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2015, 43.)

Kehittämiprojektin aikana Varhalla työn alla olivat HR-vuosikello ja marraskuun 2023 lopulla julkaistu koulutusten vuosikello. Muiden Sote-keskusten ylihoitajilta tiedusteltiin mahdollisia jo olemassa olevia vuosikelloja, mutta näitä ei Varhan sote-keskuksista löytynyt, joten benchmarkkaamista ei voitu tehdä.

Ensimmäisessä työpajassa käytettiin Me-We-Us- tai toiselta nimitykseltään Think-pair-share menetelmää (Nauronen 2023, 114; Salonen 2017, 55). Menetelmässä aluksi annettua aihetta ja asetettuja kysymyksiä pohditaan itsekseen, tämän jälkeen pareina ja lopuksi koko ryhmän kesken. Menetelmä on osallistava ja antaa myös ryhmän hiljaisimmillekin mahdollisuuden tuoda näkemyksensä esiin. Pari tai pienryhmätyöskentely on turvallinen tila, jossa ajatukset jalostuvat ja koko ryhmän kanssa keskustelu tähtää yhteisen ymmärryksen kasvamiseen ja mahdollistaa jokaisen aktiivisen osallistumisen. (Haukijärvi ym. 2014, 45; Kantojärvi P. 2012, 54; Nauronen 2023, 114.)

Toinen työpaja järjestettiin muutaman viikon kuluttua ensimmäisestä. Työpajaan tuotiin ensimmäisen työpajan tulokset vuosikelloon sijoitettuna. Toisessa työpajassa vuosikelloa tarkasteltiin ja arvioitiin dialogisen keskustelun kautta. Dialogisessa keskustelussa käytiin avointa ja suoraa ajatusten vaihtoa ja pyrittiin yhtenäiseen ymmärrykseen. (Salonen 2017, 84).

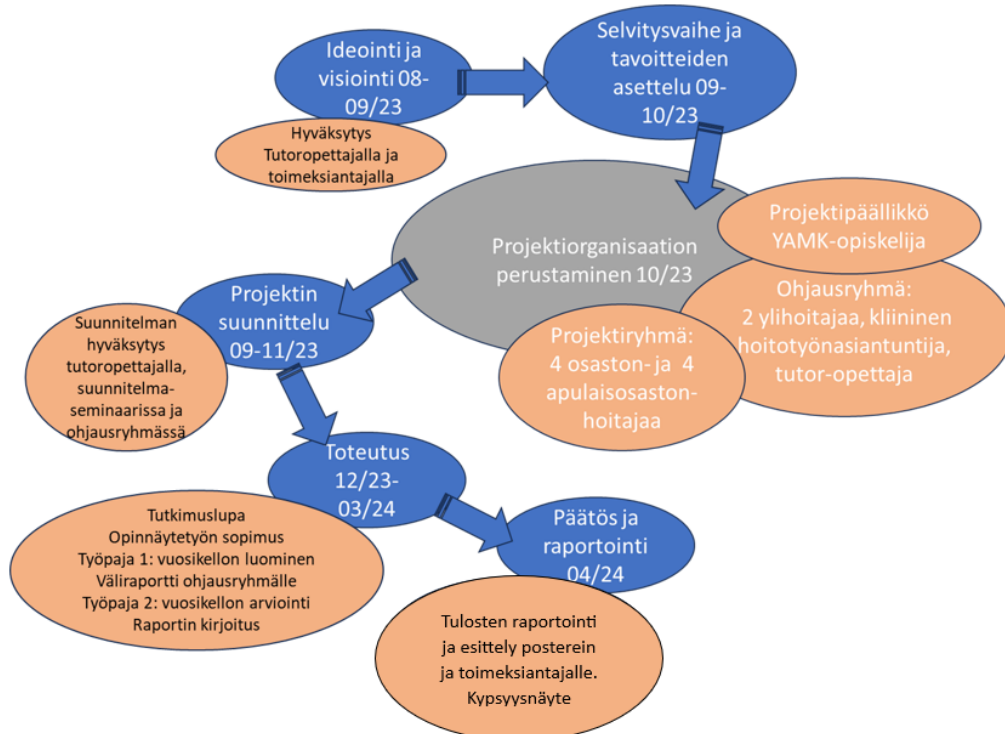
Tässä kehittämiprojektissa tiedonkeruumenetelmänä toimi työpajatyöskentely. Työpajoissa tuotetut ideat, huomiot ja esiin nousseet aiheet kerättiin työpajan aikana Flinga-taululle sähköisinä Post-it -lappuina. Vuosikelloon koottiin yhteenveto työpajassa tuotetusta materiaalista.

4.2 Kehittämiprojektin eteneminen ja aikataulu

Tämä kehittämiprojektin lopullinen idea syntyi 09/23 yhdessä työelämän mentorin kanssa. Idea hyväksyttiin tutoropettajalla ja esiteltiin sekä

hyväksyttiin toimeksiantajalla 09/23. Selvitysvaiheen tietoperusta ja tavoitteiden asettelu tehtiin 09-10/23. Projektioorganisaatio perustamisen jälkeen tapahtunut suunnitteluvaiheen jatkuminen ajoittui 09-11/23. Suunnitelma hyväksyttiin 11/23 tutoropettajalla ja suunnitelmaseminaarissa sekä projektin ohjausryhmässä.

Varhalla myös opinnäytetyönä tehtäville kehittämisprojekteille tulee hakea tutkimuslupa. Lupa haettiin 12/23 ja hyväksyttiin 01/24. Tämän jälkeen tehtiin opinnäytetyön sopimus ja itse toteutusvaihe alkoi. Työpajat järjestettiin 23.01.24 ja 14.2.24, jossa ensimmäisessä työstettiin aihetta ja jälkimmäisessä tarkasteltiin ja arvioitiin vuosikellon malliin yhteenvetona koottu tuotos. Ennen toista työpajaa esiteltiin väliraportti projektin etenemisestä ohjausryhmälle. Opinnäytetyön lopullinen raportti kirjoitettiin 03-04/24 ja tulokset esiteltiin johtoryhmälle sekä tehtiin suomen- että englanninkieliset posterit. Kypsyysnäytteenä opinnäytetyöstä tehty artikkeli julkaistiin Turun ammattikorkeakoulun Talk by Students -verkkosivustossa.



Kuvio 3. Kehittämisprojektin eteneminen, sisältö ja aikataulu, mukailten Laaksonen & Ollila 2017, 124.

5 Kehittämiprojektin toteutus ja tulokset

Tämä kehittämisprojekti toteutettiin-osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille suunnatuissa kahdessa työpajassa. Ensimmäinen työpaja pidettiin 23.1.24 ja siihen osallistui kolme osastonhoitajaa ja neljä apulaisosastonhoitajaa. Toiseen työpajaan 14.2.24 osallistui neljä osastonhoitajaa ja neljä apulaisosastonhoitajaa. Ennen työpajaa osallistujat olivat saaneet saatekirjeen (liite 1) mukana neljä pohdintakysymystä aiheeseen orientoitumista varten.

5.1 Työpaja 1

Ensimmäiseen työpajaan oli varattu aikaa kolme tuntia, joka riitti hyvin aiheiden työstämiseen. Työpajan alussa, ensimmäisen puolen tunnin aikana, projektipäällikkö esitteli vielä kehittämisprojektin taustan, tarpeen, tavoitteen, tarkoituksen ja kehitettävän tuotoksen ja piti lyhyen esityksen, jossa oli nostoja opinnäytetyön teoreettisista lähtökohdista. Nostot käsittelivät hoitotyön johtamista, lähiesihenkilötyötä, osastonhoitajan tehtävänkuvaa Turussa, työn- ja ajan hallintaa sekä vuosikelloa.

Ensimmäinen työpaja oli jaettu kahteen noin tunnin mittaiseen työosuuteen. Työosuuksien välillä oli 15 minuutin tauko. Ensimmäinen työosuus oli osastonhoitajan tehtävänkuvana osana vuosikelloa ja toinen osuus oli osastonhoitajan vuosikellon kehittäminen. Ensimmäisen työosuuden tarkoituksena oli tiivistää osastonhoitajien tehtävät kuvaaviin yksittäisiin sanoihin. Jokaiselle osallistujalle jaettiin tässä vaiheessa Turun osastonhoitajan tehtävänkuvaa (2021) paperisena versiona. Toisen työosuuden tarkoituksena oli pohtia ja nostaa esiin vuosittain toistuvat kokonaisuudet ja tehtävät osastonhoitajan työssä ja terveysasemalla.

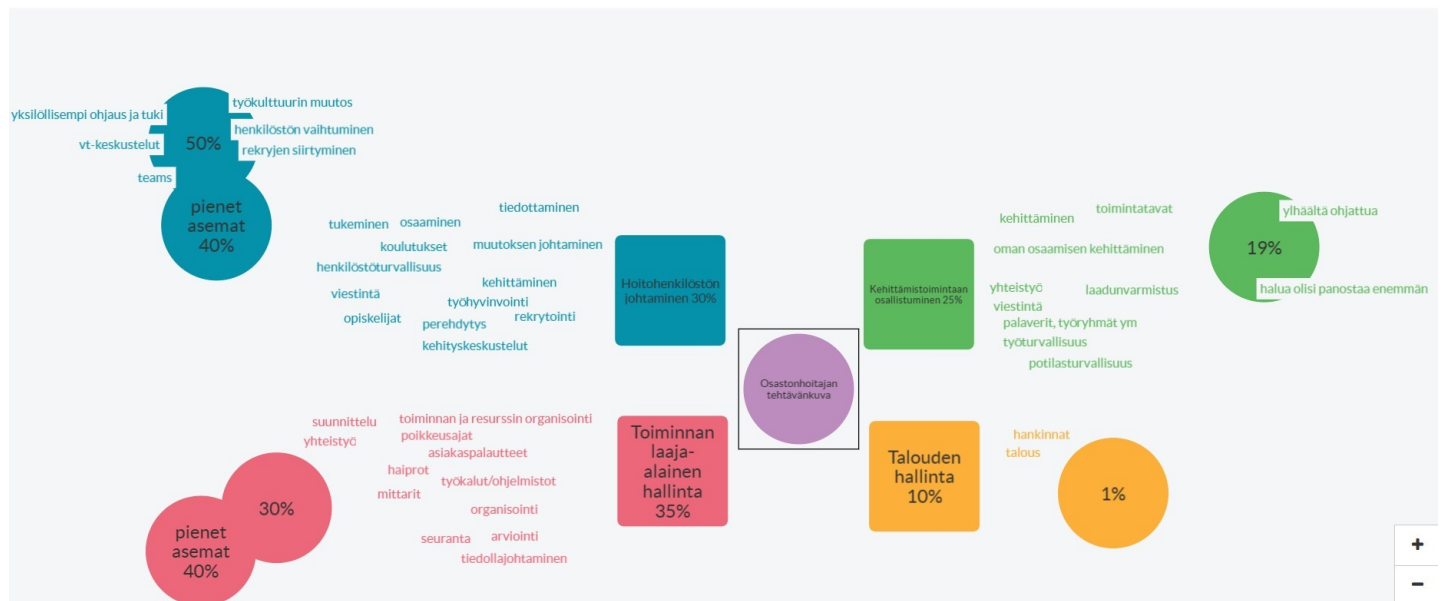
Projektityöryhmän jäsenet työstivät Me-We-Us menetelmän mukaisesti molemmissa työosuuksissa annettuja aiheita ensin itsekseen, sitten kahden tai kolmen hengenryhmissä ja lopuksi koko ryhmän kanssa ajatukset ja ideat kirjattiin sähköiseen Flinga-tauluun. Ensimmäisessä työosuudessa

pohdintakysymykset yksi ja kaksi olivat työskentelyn ajan nähtävillä Power Point dialla ja toisessa osuudessa kysymykset kolme ja neljä.

Pohdintakysymykset olivat:

1. Millaisia työtehtäviä kuuluu terveysaseman osastonhoitajat työhön tällä hetkellä? Kuinka paljon niihin kuluu aikaa?
2. Mitkä työn osa-alueet vievät eniten aikaasi? Miten ne tulisi priorisoida?
3. Millaisia kokonaisuuksia terveysasemilla ja osastonhoitajan työssä toistuu vuosittain?
4. Millaisia asioita tai tehtäviä terveysasemien osastonhoitajien vuosikelloon tulisi kirjata.

Kuvassa 2 on esitetty projektiryhmän tiivistämät osastonhoitajien tehtävät kuvaaviin yksittäisiin sanoihin ja ne on jaettu neljän tehtävänkuvassa kirjatun otsikon viereen väreittäin. Kuvassa reunoilla on projektiryhmän osallistujien näkemys työajan jakautumiseen, ja syitä miksi kokevat työajan jakautumisen erilaiseksi kuin kirjatussa tehtävänkuvassa.



Kuva 2. Osastonhoitajan tehtäväkuva

Toisessa työsuudessa pohdittiin ja nostettiin esiin vuosittain toistuvat kokonaisuudet ja tehtävät osastonhoitajan työssä ja terveysasemalla kuvan 3 esittämällä tavalla. Työpaja päättyi yhteenvetoon ja lopetukseen.



Kuva 3. Vuosikelloon kirjattavat vuosittain toistuvat tehtävät osastonhoitajan työssä ja terveysasemalla.

5.2 Työpaja 2

Toiseen työpajaan oli varattu aikaa puolitoista tuntia. Aluksi projektipäällikkö esitteli ensimmäisen työpajan pohjalta koostetun vuosikellon. Vuosikelloa tarkasteltiin ja arviointiin. Ohjausryhmässä esiin nousseita asioita, kuten muutamien tehtävien siirtämistä toisten kuukausien alle mietittiin. Projektiryhmä halusi lisätä muutamia jälkeen päin mieleen tulleita asioita vuosikelloon, kuten työvuorolistojen suunnittelun ja toteumien hyväksynnän ja työnkierron suunnittelun kevään, kesän ja syksyn osalta. Projektipäällikkö kyseli myös palautetta työpajoista ja vuosikellon kehittämisestä. Työpajat koettiin tarpeellisina.

Eri terveysasemilla esiintyi jonkin verran toisistaan poikkeavia käytänteitä esimerkiksi asemapalaverien määrässä ja työnkierron suunnittelussa. Keskustelussa nousi kuitenkin esiin käytänteiden yhtenäistäminen, joka koettiin hyvänä ja työmäärää helpottavana.

Vuosikelloa pidettiin visuaalisesti hyvänä, selkeänä, konkreettisena ja tehtävänkuvaa sekä tehtäviä hyvin havainnollistavana. Vuosikellon muokkaamista oman yksikön tarpeiden mukaan, pidettiin toimivana. Vuosikellossa on mahdollisuus myös merkata erivärisien tähtien avulla, miten tehtävä edistyy. Esimerkiksi tehtäviä, joita ei ole vielä ehditty aloittaa tai ovat vielä kesken, voi korostaa kuviossa tähdillä, joka helpottaa seurantaa. Vuosikellon kommentoitiin myös tuovan työn hallinnantunnetta.

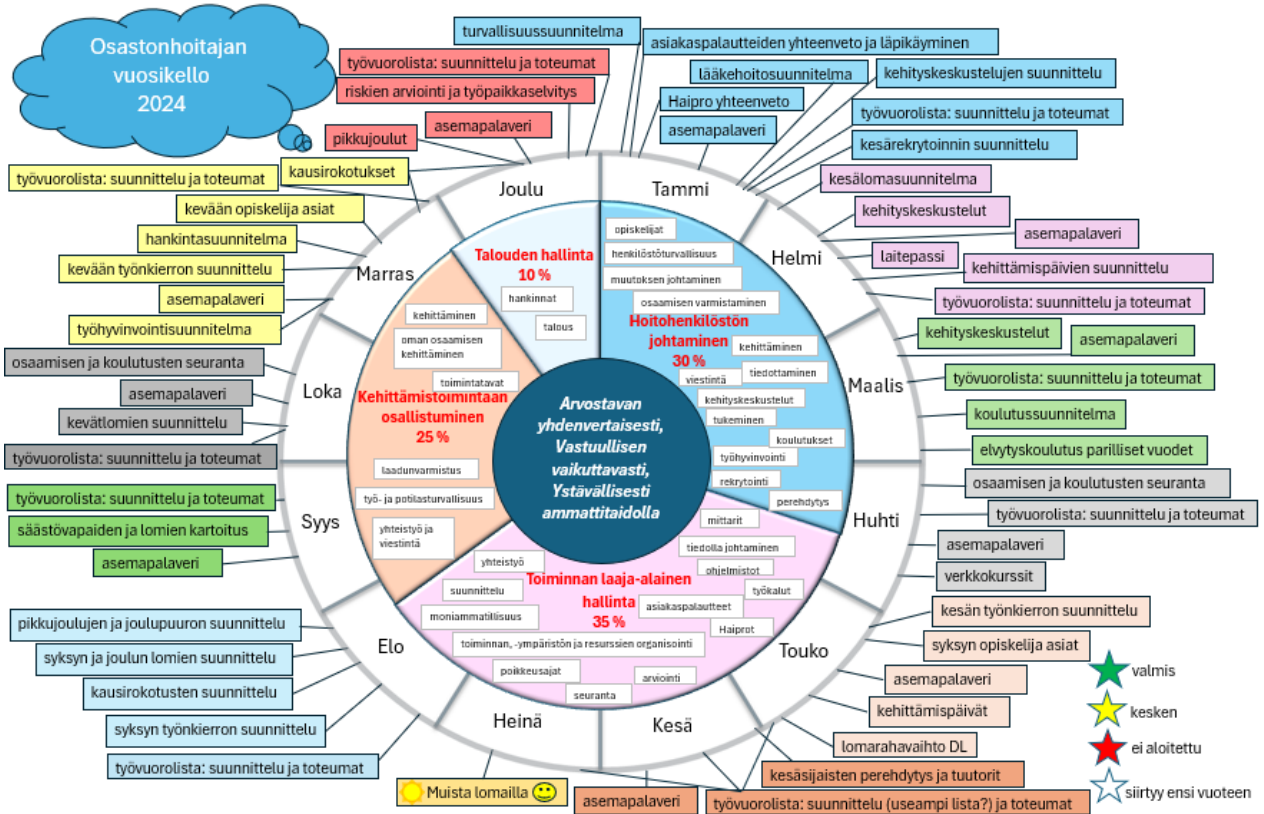
Kaksi osallistujista totesi hahmottavansa vuosikellon yleensä käyvän vastakkaiseen suuntaan, kuin nyt esitetty vuosikelloluonnos. Hyvänä pidettiin kuitenkin, että jokaisella on kuitenkin mahdollisuus muokata vuosikelloa visuaalisesti oman näköisekseen ladattuaan sen omiin tiedostoihinsa. Työpajan lopuksi käytiin läpi jatkot kehittämisprojektin osalta. Vuosikellon hyväksyttäminen vielä ohjausryhmässä uudelleen ja viimeistään toukokuussa 2024 lataaminen Osastonhoitajat Sote 7 ja 8 Teams tiimin tiedostoihin ja henkilöstön tarkasteltavaksi kuvana yhteiseen sähköisessä muodossa olevaan Turun Opastajaan.

6 Kehittämiprojektin tuotos

Kehittämiprojektin tuotoksena syntyi osastonhoitajien vuosikello, jonka projektipäällikkö koosti työpajoissa esiin nousseista ajatuksista, pohdinnoista ja ideoista. Vuosikello koostuu kolmesta eri kerroksesta. Sen ytimessä ovat Varhan arvot, toisessa kerroksessa osastonhoitajan tehtävänkuva ja kolmannessa osastonhoitajan työssä ja terveysasemalla toistuvat tehtävät ja kokonaisuudet.

Vuosikellon toinen kerros on jaettu neljään osastonhoitajan tehtävänkuvan osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat hoitohenkilöstön johtaminen, toiminnan laaja-alainen hallinta, kehittämistoimintaan osallistuminen ja talouden hallinta. Jokaiseen osa-alueeseen on kuvattu yksittäisillä sanoilla alueeseen liittyvät tehtävät. Uloin kehä on jaettu kuukausien mukaan ja kuukausiin koottu erilaiset tehtävät ja prosessit. Vuosikellon reunaan on lisätty neljä eriväristä tähteä. Tähtiä voi halutessaan jokainen käyttää havainnollistamaan tehtävien vaiheita ja niiden etenemistä. Mahdollisuus on käyttää valmis-, kesken-, ei aloitettu- tai siirtyy ensi vuoteen- tähteä.

Vuosikello on tallennettu ja jokaisen osastonhoitajan käytettävissä yhteisen Teams tiimin tiedostoissa. Jos vuosikellon lataa omalle koneelleen, sitä voi muokata oman yksikön ja omien mieltymysten mukaan. Vuosikello ladattiin myös henkilöstön tarkasteltavaksi kuvana, Turun yhteiseen Opastajaan, jolloin sitä ei voi muokata. Vuosikello päivitetään osastonhoitajien kokouksessa aina vuoden lopulla tai heti vuoden alussa. Kuvassa 4 on esitetty sote-keskus 7 ja 8 osastonhoitajien vuosikello.



Kuva 4. Sote-keskus 7 ja 8 osastonhoitajien vuosikello (Lehestö 2024.)

7 Pohdinta

7.1 Eettiset näkökulmat

Eettiset säännöt korostuvat myös työelämälähtöisessä kehittämisprojektissa. Tärkeää on huomioida, että projektin tavoitteet ovat korkea moraalisia, työ tehdään avoimesti, vuorovaikutuksellisesti, huolellisesti ja rehellisesti ja että, seuraukset hyödyntävät käytäntöä. Tutkimuksessa ja kehittämisprojekteissa osallisena olevien on tiedettävä mitä kehittäjä on tekemässä, mikä on projektin kohde ja tavoitteet ja mikä on osallistujien rooli projektissa. Vaikka kehittämisprojekti kohdistuu oman organisaation kehittämiseen, tulee huolehtia siitä, että kehittämistyöhön osallistuvat ovat suostuvaisia kehittämistyöhön eikä siihen liity pakottamista. (Ojasalo ym. 2015, 48.).

Tutkijan ja kehittäjän tulee muistaa, että hän ei kirjoittaessaan edusta vain itseään vaan omaa myös oppiainettaan ja tiedeyhteisöä. Ulkopuolisten lähteiden käyttö tulee olla asiallista ja noudattaa hyvää tieteellistä tapaa kunnioittaen toisen työtä ja merkitä oikeilla lähdeviitteillä ja -tiedoilla. Toisen työn tuloksia tulee raportoida kunnioittavasti. (Vilka 2007, 164–166.)

Tarvittavat luvat, suostumukset ja eettiset ennakoarvioinnit tulee huolehtia kuntoon ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tärkeää on osoittaa arvostusta kollegoita kohtaan, tieteellisen toiminnan osapuolille ja huolehtia, ettei työ vahingoita kenenkään terveyttä tai turvallisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.) Tässä opinnäytetyössä teoreettiseen viitekehykseen pyrittiin keräämään mahdollisimman ajantasaista tietoa ja tutkimuksia aiheeseen liittyen. Lähdeviitteet ja -tiedot merkittiin huolella ja kunnioitettiin muiden töitä. Opinnäytetyölle haettiin ohjeistuksen mukainen tutkimuslupa Varhasta ennen projektin toteutuksen aloittamista. Työpajatyöskentelyyn osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Työskentelyyn osallistujat saivat organisaation luvalla käyttää työaika. Työpajaan osallistuminen katsottiin suostumukseksi. Osallistujille lähetetyssä saatekirjeessä avattiin kehittämisprojektin tavoite, tarkoitus ja kehitettävä tuotos.

Tavoitteena oli motivoida osallistujat kehittämistyöhön. Saatekirjeen liitteenä oli myös tietosuojailmoitus. Lisäksi saatekirjeessä oli aiheeseen liittyviä pohdintakysymyksiä, jotta osallistujat pystyivät jo etukäteen orientoitua kehitettävään aiheeseen.

Työpajoissa projektipäällikkö varmisti avoimen, luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin, jotta osallistujat pystyivät tuomaan rehellisesti mielipiteensä julki kehitettävästä asiasta. Kerätty aineisto ei sisältänyt henkilötietoja osallistujista ja kerätyn materiaalin käsittelyssä ja säilytyksessä noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tuotetun kirjallisen materiaalin projektipäällikkö säilytti omissa tiedostoissaan tietokoneellaan, joka oli salasanojin suojattu ja näin ollen materiaaleihin ei ollut muilla pääsyä. Materiaali hävitettiin asianmukaisesti, kun kehittämistyön raportti oli valmis. Aineistossa ei käsitelty henkilötietoja eikä tuotoksesta käy ilmi yksittäisen osallistujan ajatukset tai ideat.

7.2 Luotettavuuteen liittyvät näkökulmat

Tutkijan ja myös kehittäjän tulee suhteuttaa tulkintansa muihin ilmiöihin tai tutkimuksiin. Tutkimuksen ja kehittämistyön luotettavuutta parannetaan, jos löydettävissä on muitakin vastaavia ilmiöitä tai selityksiä toisissa tutkimuksissa. (Kiviniemi 2018, 55.) Benchmarkingilla tavoiteltiin tätä, mutta valitettavasti muista sote-keskuksista ei löytynyt vastaavaa vuosikelloa. Teorian ja käsitteiden avulla voidaan selostaa, kuvata ja perustella tulkintaa, tuloksia ja päätelmiä. (Vilka 2021, 31). Kehittämishankkeen teoreettisilla lähtökohdilla perusteltiin vuosikelloa ja sen hyödyllisyyttä johtamisen apuvälineenä ja ajanhallinnassa.

Luotettavuus kehittämistoiminnassa liittyy suurelta osin käyttökelpoisuuteen. Projektin yhteydessä syntyvä todenmukainen tieto ei yksin riitä, vaan tiedon tulee olla myös hyödyllistä. Kehittämishankkeissa luotettavuuden osa-alueeksi voidaan katsoa myös toimijoiden osallisuus, koska sitoutuminen vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotoksen luotettavuuteen. Tärkeää on huomioida, että

virhemahdollisuus kasvaa, jos toimijat eivät ole osallistuneet kaikkiin prosessin vaiheisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122, 124.)

Tuotosta eli vuosikelloa projektityöryhmä pääsi toisessa työpajassa arvioimaan ja se koettiin käytännölliseksi ja käyttökelpoiseksi apuvälineeksi.

Projektiryhmästä vain yksi osastonhoitaja ei päässyt osallistumaan ensimmäiseen työpajaan. Hänelle kuitenkin toimitettiin projektipäällikön toimesta työpajan koko koottu materiaali tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi sähköpostitse. Toiseen työpajaan oli yksi apulaisosastonhoitaja estynyt tulemaan, mutta häntäkin informoitiin työpajassa esiin nousseista asioista heti työpajan jälkeen ja hänellä annettiin mahdollisuus kommentoida ja tuoda julki ajatuksiaan tuotoksesta. Kaikki projektiryhmän toimijat olivat alusta alkaen sitoutuneita ja motivoituneita kehittämistyöhön. Vaikka osallistujia määrä olikin melko pieni, eli seitsemän henkilöä kummassakin työpajassa, oli osallistumisprosentti korkea, joka vähentää virhemahdollisuutta.

Puolueettomuusnäkökulma tulee huomioida luotettavuutta arvioitaessa, koska tässäkin kehittämissuorituksessa projektipäällikkö toimi itsekin osastonhoitajan sijaisena kehitysprojektin toimintaympäristössä ja oli osa yhteisöä. Tutkijan omat arvot saattavat vaikuttaa tiettyihin projektissa tehtyihin valintoihin, mutta arvovapaaksi projekti tehdään, kun tutkija tuo omat arvonsa esiin ja projektista tehdään läpinäkyvä. (Vilkka 2021, 157.) Koko kehittämissuorituksen ajan projektipäällikkö pyrki tekemään projektista läpinäkyvän, jakamaan avoimesti tietoa projektin vaiheista ja pyrki olemaan vaikuttamatta muun muassa työpajoissa muihin osallistujiin. Toisaalta projektipäällikön työtehtävät ja tähän astinen työkokemus auttoivat projektin suunnittelussa ja toteutuksessa, kun suunta mihin pyritään, oli jokseenkin jo entuudestaan tuttu.

7.3 Kehittämissuorituksen arviointi

Kehittämissuoritusta arvioidaan koko prosessin ajan. Vaiheittain tapahtuvan arvioinnin tavoitteena on suunnata projektia ja tuottaa prosessiin osallistujille palautetta projektista. Loppuarvioinnissa taas osoitetaan projektin

onnistuminen. Suunnitelmallista arviointia tehdään tiedonkeruulla, kerätyn tiedon analysoinnilla ja tulosten pohjalta tehdään vertailua vaikutuksista ja projektin etenemisestä. Konkreettista tuotosta arvioitaessa kriteereinä voivat olla muun muassa tuotoksen merkittävyys, yksinkertaisuus, helppokäyttöisyys, sovellettavuus, toistettavuus ja neutraalisuus. Arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi havainnoimalla, haastattelulla tai dokumenttianalysilla. (Ojasalo ym. 2015, 47–48.) Kehittämisen arvioinnin kannalta tarvittavaa tietoa voidaan kerätä projekti- ja ohjausryhmältä. (Hautala ym. 2012, 54).

Tässä kehittämissuunnitelmassa idea projektiin tuli työelämästä. Projektin arviointia tehtiin koko prosessin ajan työelämän mentorin kanssa sovituissa noin kuukauden välein tapahtuvissa palavereissa. Arviointia tehtiin myös opettaja-tutorin sekä projektin ohjausryhmän kanssa. Arviointi tapahtui vaiheittain. Mentori ja tutor opettaja kommentoivat kehittämissuunnitelmaa, sen etenemistä, teoreettista viitekehystä ja ohjasivat työskentelyssä. Ohjausryhmän jäsenet kommentoivat suunnitelmaa ja antoivat arvionsa projektin etenemisestä ja tuotoksesta väliarvioinnissa, joka tapahtui ensimmäisen työpajan jälkeen.

Lopullinen tuotos ja raportti lähetettiin myös ohjausryhmän kommentoitavaksi. Toisen työpajan tarkoitus oli projektiryhmän kanssa arvioida ensimmäisen työpajan tulosten pohjalta yhteenvetona koottu tuotos eli vuosikello. Projektiryhmän osallistujat arvioivat tuotoksen helppokäyttöiseksi, helposti sovellettavaksi ja muokattavaksi, havainnollistavaksi ja työtä helpottavaksi. Tuotos koettiin visuaaliseksi, joka helpottaa hahmottamaan asioita ja tehtäviä paremmin. Lopullinen tuotos ja raportti toimitettiin vielä uudelleen ohjausryhmän arvioitavaksi.

Kehittämissuunnitelman aihe vaihtui useampaa kertaa. Viimeisin aihe lyötiin lukkoon 09/23 ja projekti eteni vauhdilla suunnitelmavaiheeseen, joka valmistui 11/23. Tiukkasta aikataulusta huolimatta selvitysvaihe, tavoitteiden asettelu ja suunnitelma onnistuivat hyvin. Toteutusvaiheen kaksi työpajaa sujuivat suunnitellun aikataulun mukaan ja täyttivät niille asetetut tavoitteet. Molemmissa työpajoissa ilmapiiri oli avoin ja hyväksyvä. Jokainen työryhmän jäsen pääsi tuomaan ajatuksensa julki. Ensimmäiseen työpajaan valitulla Me-We-Us

fasilitointimenetelmällä saatiin kerättyä riittävästi tietoa lyhyessä ajassa. Toisen työpajan vuosikellon tarkastelu ja arviointi tapahtui dialogisen keskustelun kautta. Näin saatiin avointa ja suoraa ajatusten vaihtoa ja päästiin yhtenäiseen ymmärrykseen tuotoksesta. Palaute työpajoista oli kannustavaa.

Projektityöryhmän jäsenet luonnehtivat työpajoja silmiä aukaisevina etenkin, kun osastonhoitajan työssä on tuoreena lähiesihenkilöitä. He kokivat kehittämistyön mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi. Tuotoksen käytettävyyttä selviää vasta jonkin ajan kuluttua sen 05/2024 käyttöönoton jälkeen, mutta tavoitteena on vuosittain tarkastella, päivittää ja muokata vuosikelloa osastonhoitajien kokouksessa.

Projektipäällikkö itse koki tärkeäksi ja hienoksi päästä tekemään kehittämistyötä, joka koskettaa ja kehittää omaa työtä. Se lisäsi ymmärrystä osastonhoitajan tehtävänkuvaan ja tehtäviin sekä motivoi osastonhoitajan työssä kehittymiseen ja oman osaamisen laajentamiseen. Mentorilta ja ohjausryhmältä saatu tuki, kannustus ja ohjaus saivat projektin etenemään. Projektityöryhmän innostava, kannustava ja kehittämismyönteinen asenne saivat työpajojen vetämisen tuntumaan helpolta. Projektin vaiheet olivat opettavaisia ja kehittivät osaamista projektityöskentelyssä. Nykyajan työelämässä monia asioita kehitetään projektien kautta ja opinnäytetyönä tehty kehittämisprojekti antoi eväitä tulevaisuutta ajatellen mahdollisesti osallistua kehittämisprojekteihin vastaisuudessakin.

7.4 Jatkokehittämisaiheet

Vuosikellon jatkokehittämisaiheena olisi linkkien lisääminen joihinkin tehtävistä, kuten esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelma, riskiarvio ja lääkehoitosuunnitelma. Muitakin linkkejä voisi lisätä tarvittaessa vuosikellossa esiintyviin tehtäviin ja tapahtumiin, jotka ohjaisivat suoraan asiasisällön lisäinformaatioon. Tässä toki haasteeksi ilmeni jatkuva päivittäminen ohjeiden muuttuessa ja vaatisi varmastikin siihen vastuuhenkilön nimeämisen.

Työpajoissa useampi osastonhoitaja koki, että hoitohenkilöstön johtaminen vie aiempaa enemmän aikaa. Työelämä on muutoksessa ja milleniaalit eli vuosina 1980–2000 syntyneitä on jo puolet työvoimasta. Milleniaalien arvot, uskomukset ja asenteet niin työtä kuin vapaa-aikaa kohtaan ovat erilaisia kuin aiemmilla sukupolvilla. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Mielenkiintoista olisi tutkia, mihin osastonhoitajat käyttävät työaikaa ja miten työ jakautuu. Onko hoitohenkilöstön johtaminen, henkilöstöhallinto ja henkilöstön yksilöllinen tukeminen nyt suuremmassa roolissa kuin aiemmin? Ovatko nykyajan pikaviestimet myös työelämässä aiheuttaneet sen, että kaikkeen pitää reagoida reaaliajassa, vaikka asia ei olisikaan kiireellinen ja täten työn teossa esiintyy enemmän keskeytyksiä ja työstä tulee entistä pirstaleisempaa?

Lähteet

Aarva, Kim. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 22.9.2023

<https://docplayer.fi/11597949-Hoivan-ja-hoidon-lahijohtaminen.html> Aaltola, J & Val

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2008. Projektiliiketoiminta. 2.painos. Helsinki: WSOY.

Barros ACL., Menegaz JC., Santos JLG., Polaro SHI., Trindade LL. & Meschial WC. 2023. Nursing care management concepts: scoping review. Rev Bras Enferm. 2023;76:1. Viitattu 6.3.2024

scielo.br/j/reben/a/SJmVHnsWWP57SSBtZhy6Fbz/?lang=en&format=pdf

Bjerregård M., Kaila A., Vehviläinen-Julkunen K. & Miettinen M. 2020. Hoitotyön johtajien ja lähijohtajien työn sisältö erikoissairaanhoidossa. Julkaisussa Hoitotiede 32 (2020): 2, s. 75–85

Filomeno L., Di Muzio M., Tartaglino D., Gigliello M., Di Mario S., Forte D. & Ivziku D. 2023. A rapid review of time management strategies among nurse managers. *La Clinica Terapeutica. Clin Ter* 2023; 174:1. 75-79. Viitattu 6.3. 2024 [Filomeno rapid-review 2023.pdf \(uniroma1.it\)](#)

Haukijärvi N., Kangas A., Knuutila H., Leino-Richert & Teirasvuori N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 24.9.2023. [isbn9789522165107.pdf \(turkuamk.fi\)](#)

Hautala T., Ojalehto M. & Saarinen J. (toim.) Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy. Viitattu 8.10.23 [isbn9789522162625.pdf \(turkuamk.fi\)](#)

Innokylä. Nd. Työkalu vuosikello. Viitattu 14.9.2023. [Vuosikello | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://www.innokyla.fi)

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jylhä V., Mönkkönen K. & Kuusisto H. 2021. Turvallisuuskulttuuri, vaaratapahtumat ja työn hallinta. Teoksessa: Kurki T., Jylhä V. & Kekoni T. (toim.) Asiakasturvallisuus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus Oy.

Jäppinen K., Roos M. Suomien T. & Slater P. 2022. Connection between nurse managers' stress from workload and overall job stress, job satisfaction and practice environment in central hospitals: A cross-sectional study. Nordic Journal of Nursing Research. vol 42:2, 109-116. Viitattu 5.3.2024. [Connection between nurse managers' stress from workload and overall job stress, job satisfaction and practice environment in central hospitals: A cross-sectional study - Karita Jäppinen, Mervi Roos, Paul Slater, Tarja Suominen, 2022 \(turkuamk.fi\)](https://www.turkuamk.fi)

Kaijala M. & Tolvanen K. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi. Helsingin seudun kaupunkamari. Viro: Printon.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum. Balto print.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laaksonen H. & Ollila S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Mellanen A. & Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa? Atena Kustannus Oy.

Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.)

Sairaanhoitajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi - juhlaulkaisu. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33. Viitattu 9.9.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016112930047>.

Mäkinen, T. & Turunen, V. 2019. Tulipalojen sammuttelua. Tehy-lehti 5/2019. Viitattu 22.9.2023. [tehylehtiarkisto.fi/lehti/20190508/#page/50](https://tehy-lehtiarkisto.fi/lehti/20190508/#page/50)

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Kauppakamari.
[KauppakamariTieto \(turkuamk.fi\)](https://www.turkuamk.fi/kauppakamari-tieto)

Naumanen P. (toim.) 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. Arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Turku: Painosalama Oy. Viitattu 24.9.2023. [FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen – Arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen \(fokukseen.fi\)](https://www.fokukseen.fi/fookus-tyohyvinvoinnin-johtamiseen-arviointi-kehittamisehdotukset-keinot-ja-menetelmat-kehittamiseen)

Nurmeksela A. 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyö tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos, Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.

Norrbacka, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana. Pro Gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara L., Suhonen M. & Nikkilä J. 2008. Innostavat projektit. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Sipoo: Silverprint.

Pidgeon K. 2017. The Keys for Success: Leadership Core Competencies. Journal of Trauma Nursing, Nov/Dec2017, Vol. 24:6, 338-341.

Piskorz A., Ruchala B., Norwacka A. & Wolfshaut-Wolak R. 2019. Time management in the profession of nurse manager – A case study. Nursing problems 2019; 27:3-4, 189-196.

Rautio M., Mäenpää-Moilanen E. & Sorsa-Koskinen R. 2014. Työterveyshuoltoyksikön oman toiminnan suunnittelu. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy

Reikko K., Salonen K. & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 22.9.2023. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pd>

Salonen, K; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinosh, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 2.9.2023. [isbn9789522166494.pdf \(turkuamk.fi\)](#)

Silverberg P. 2013. Ideasta projektiksi, projektinvetäjän käsikirja. Viitattu 2.9.2023. [Ideasta projektiksi, projektinvetäjän käsikirja \(slideshare.net\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:3. Helsinki. Viitattu 3.9.2023. [Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen – Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Sosiaali- ja terveyskeskukset. Viitattu 1.10.2023. [Terveyskeskukset - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ

Terkamo-Moisio, A., Leino-Kilpi H., Kaakinen, P., Palonen, M., Peltonen L., Vaartio-Rajalin, H. & Häggman-Laitila A. Hoitotyönjohtamisen tehtäväkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. Julkaisussa Hoitotiede 33 (2021): 4, s. 220–230

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki. Viitattu 1.10.2023. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 10.9.2023. [Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.indd \(tuni.fi\)](#)

Turun kaupunki. 2021. Tehtävänkuvaukslomake. Osastonhoitajan tehtävänkuvauus, Hyvinvointitoimiala, avoterveydenhuolto.

Vana, P. K. 2012. Nursing leadership & management. 3.painos. Clifton Park. NY

Varha Intra 2023. Viitattu 3.9.2023

<https://varha.sharepoint.com/sites/Henkilosto/SitePages/Hyv%C3%A4-johtaminen.aspx>

Varha. 2023. Strategia ja arvot. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 9.9.2023. [Strategia ja arvot | Varha](#)

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Hoitotiede. Viitattu 8.10.2023. [Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria \(oulu.fi\)](#)

Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 6.3.2024 [Henkilöstöjohtaminen | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)

Viitala R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Saatekirje

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
MASTER-tutkinnot /Terhy



Opinnäytetyön nimi: Vuosikello osastonhoitajan työvälineeksi sote-keskuksen avoterveydenhuollossa.

Päiväys: 04.01.2024

Hyvä osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan tammikuun lopussa ja helmikuun puolessa välissä 2024 järjestettävään kahteen kehittämistyöpajaan. Työpajojen tavoitteena on luoda vuosikello Sotokeskus 7 ja 8 terveysasemien osaston- ja apulaisosastonhoitajien konkreettiseksi työn apuvälineeksi tukemaan työn suunnittelua, arviointia ja ajanhallintaa. Vuosikellon avulla on tarkoitus selkeyttää osastonhoitajan tehtäviä ja auttaa hahmottamaan systemaattisesti vuosittain toistuvia kokonaisuuksia ja tehtäviä sekä helpottaa niiden hallintaa ja onnistumista. Tarkoituksena on lisäksi tuoda osastonhoitajan tehtävänkuvaa esiin näkyväksi osana tuotoksena syntyvää vuosikelloa. Työpajojen ajankohta sovitaan osallistujien kanssa erikseen tammikuun aikana. Työpajat järjestetään Mäntymäen terveysasemalla.

Sinun osallistumisesi projektiryhmään, kehittämistyöhön ja työpajoihin tuottavat arvokasta tietoa vuosikellon kehittämiseen ja arvioimiseen. Osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista ja Sinulla on täysi oikeus keskeyttää osallistuminen kehittämistyöhön milloin tahansa seuraamuksitta ja syytä ilmoittamatta. Työpajoihin osallistuminen on työaikaa. Ole ystävällinen ja vahvista osallistumisesi mahdollisimman pian tai viimeistään 12.01.2024 mennessä allekirjoittaneelle sähköpostilla.

Ennen ensimmäistä työpajaa toivoisin Sinun orientoituvan käsiteltäviin aiheisiin seuraavien pohdintakysymysten avulla:

1. Millaisia työtehtäviä kuuluu terveysaseman osastonhoitajan työhön tällä hetkellä? Kuinka paljon niihin kuluu aikaa?
2. Mitkä eri työn osa-alueet vievät eniten aikaasi? Miten ne tulisi priorisoida?
3. Millaisia kokonaisuuksia terveysasemilla ja osastonhoitajan työssä toistuu vuosittain?
4. Millaisia asioita tai tehtäviä terveysasemien osastonhoitajien vuosikelloon tulisi kirjata?

Nämä kehittämistyöpajat liittyvät osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on Anu Vaihekoski, päätoiminen tuntiopettaja, Turun amk/Terveys ja hyvinvointi.

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Osallistumisestasi kiittäen

Tanja Lehestö
Sairaanhoitaja, vs. osastonhoitaja / Yamk-opiskelija
tanja.lehesto@edu.turkuamk.fi