



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK)
Ikäosaamiseen kehittäminen ja johtaminen

Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvan organisoinnin kehittäminen ikäjohtamisen näkökulmasta Helsingin sairaalassa

Päivi Pasanen

Opinnäytetyö, marraskuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen YAMK-
koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Päivi Pasanen

Opinnäytetyön nimi
Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvan organisoinnin kehittäminen
ikäjohtamisen näkökulmasta Helsingin sairaalassa.
Toimeksiantaja
SOTEPE, SKH, Helsingin kaupunki, Helsingin sairaala

Tiivistelmä
Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuva on tällä hetkellä laaja ja
pirstaleinen. Osastonhoitaja vastaa henkilöstön ja asioiden johtamisesta ja
apulaisosastonhoitaja kliinisen työn lisäksi myös henkilöstön johtamisesta.
Ikäjohtaminen liittyy olennaisena osana johtamiseen. Hoitotyössä ikäjohtamisessa
huomioidaan eri-ikäiset työntekijät ja heidän osaamisensa, sekä pyritään kannustamaan
työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa juuri heidän ikäänsä
sopivalla tavalla.
Opinnäytetyön tavoitteena on osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvan
organisoinnin kehittäminen työtehtävien jakamiseksi soveltuvin osin sekä ikäjohtamisen
huomioiminen eri-ikäisiä työntekijöitä johdettaessa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Osastonhoitajat ja
apulaisosastonhoitajat osallistuivat työpareina puolistrukturoituun haastatteluun.
Haastatteluihin osallistui 5 osastonhoitaja/apulaisosastonhoitaja työparia. Haastattelut
analysoitiin teemoittelun avulla. Haastatteluista saadun tiedon pohjalta järjestettiin
aivoriihi, jossa haastatteluista nousseita ideoita jatkokehitettiin työnkuvien
selkeyttämiseksi. Opinnäytetyön tuotoksina syntyi suosituksia lisätä miehityksen
ulkopuolisia vuoroja apulaisosastonhoitajille, selkeyttää työnjakoa ja täydentää
osaamista eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 43
Liitteet 4
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, ikäjohtaminen, organisointi kehittäminen.



THESIS
November 2024
Master`s Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel.+358 13 260 600

Author
Päivi Pasanen

Title
Developing the Organisation of Job Descriptions Among Head Nurses and Assistant Head Nurses from the Perspective of Age Management at Helsinki Hospital

SOTEPE, SKH, City of Helsinki, Helsinki Hospital

Abstract

The job description of head nurses and assistant head nurses is currently extensive and fragmented. The head nurse is responsible for managing the personnel and issues, whereas the assistant head nurse is responsible for not only clinical work but also personnel management at Helsinki Hospital. Age management is an integral part of management. In nursing, age management takes into account employees of different ages and their competencies and aims to encourage employees to find their own strengths and areas for development in a way that is appropriate for their age.

The aim of the thesis was to develop the organisation of the job descriptions among head nurses and assistant head nurses in order to distribute duties where relevant and to take age management into account when managing employees of different ages.

The thesis was implemented as a research-based development activity. Head nurses and assistant head nurses participated in a semi-structured interview with six questions. A total of five pairs of head nurses/ assistant head nurses participated in the interviews. The interviews were analysed using thematic analysis. Based on the material obtained from the interviews, a brainstorming session was organised, where ideas arising from the interviews were further developed to clarify the job descriptions. The results of the thesis were recommendations to increase the number of shifts outside the occupation for assistant head nurses, clarify the division of duties and supplement competence in managing employees of different ages.

Language
Finnish

Pages 43
Appendices 4
Pages of Appendices 7

Keywords

head nurse, assistant head nurse, development, division of labour, age management, seniority, organising.

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Ikäjohtaminen osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien näkökulmasta.....	6
2.1	Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen.....	12
2.2	Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvien erot	14
2.2.1	Esimerkki osastonhoitajan työnkuvasta Malmin sairaalassa	18
2.2.2	Esimerkki apulaisosastonhoitajan työnkuvasta Malmin sairaalassa ..	21
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	22
4	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja opinnäytetyön toteutus	22
4.1	Laadullinen tutkimusstrategia	22
4.2	Hermeneuttinen lähestymistapa tiedontuottamisessa.....	23
4.3	Puolistrukturoidut haastattelut ja niiden toteutus.....	25
4.4	Haastatteluaineiston analyysi	27
4.5	Osallistavan aivoriihen toteutus ja kehittämisprosessin arviointi.....	28
5	Tulokset	30
5.1	Ikäjohtamisen nykytila koetuissa työnkuviissa	30
5.2	Työnkuvien kehittäminen ikäjohtamisen näkökulmasta	33
5.3	Yhteenveto haastatteluista	34
5.4	Tuotoksena suosituksia työnkuvien kehittämiseen	34
6	Pohdinta.....	36
6.1	Tulosten tarkastelua	36
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	38
6.3	Johtopäätökset	39
6.4	Jatkokehittäminen.....	40
	Lähteet.....	41

Liite 1 Saatekirje informanteille

Liite 2 Haastattelu kysymykset informanteille

Liite 3 Suostumuslomake informanteille

Liite 4 Tietosuojaseloste informanteille

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni käsittelen ikäjohtamisen merkitystä osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvan näkökulmasta. Ikäjohtamisen tärkeys korostuu siinä, että jokaista ikäluokkaa tulisi johtaa heille merkityksellisten arvojen ja asenteiden kautta, lisäksi kaiken ikäisiä työntekijöitä tarvitaan hoitoalalla. Tämä asettaa haasteita esihenkilöille, koska heidän tulisi työssään ymmärtää laaja-alaisesti eri-ikäisiä työntekijöitä. Työuran loppuvaiheessa olevien työntekijöiden työssä jaksamista ja työuralla jatkamista tulee tukea erilaisin järjestelyin mahdollisuuksien mukaan. Työvuorosunnittelu, työtehtävien keventäminen mahdollisuuksien mukaan ja lomapäivien hajauttaminen pitkin vuotta pidettäväksi, auttavat ikääntynyttä työntekijää jaksamaan ja lisäävät työssä viihtymistä sekä työhyvinvointia. Tämä myös edesauttaa henkilöstön pitovoimaa työpaikoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työuransa alussa olevat työntekijät kaipaavat neuvoja ja ohjeistusta kollegoilta. Perehdytys työtehtäviin ja työpaikan käytäntöihin tulee olla suunnitelmallista ja kestää riittävän pitkään. Uudet ja varsinkin iältään nuoret työntekijät kaipaavat kannustavaa palautetta ja tukea osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta sekä tietoa siitä, miten he ovat työtehtävissään pärjänneet. Esihenkilöt pystyvät omalla esimerkillä luomaan sallivan ja turvallisen työilmapiirin uusille sekä kaikenikäisille työntekijöille. Näin lisätään työpaikan vetovoimaa. (Työterveyslaitos 2024a.)

Opinnäytetyöni käsittelee osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvien eroja ja heidän keskinäistä yhteistyötänsä ikäjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtävänkuvien nykytilanteesta ja tehtävänkuvien sisältöihin liittyvistä toiveista heidän itsensä kuvaamana. Tietoa hyödynnetään organisaation johtamis- ja työkäytänteiden tasolla tehtävänkuvien uudelleen organisoinnissa. Työtehtävien jakoa osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välillä on järkevää pohtia työn sujuvoittamiseksi ja mahdollisimman tehokkaan työajan käytön saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön näkökulma on tärkeä nykypäivän monimuotoisissa ja useista eri maista tulevien työntekijöiden työyhteisöissä. Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan tulee pystyä syrjäyttämään omat mahdolliset ennakkosenteensa ja vahvistamaan omaa tapaansa johtaa erilaisia ja eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Heidän tulee hyväksyä erilaisuus voimavarana ja kannustaa työntekijöitään ottamaan selvää toisista kulttuureista ja tavoista toimia yhteisen päämäärän eteen erilaisin opituin tavoin. Potilaiden saama paras mahdollinen hoito ja hoitotyön kehittäminen ovat yhteisiä tavoitteita osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan ja koko henkilökunnan kesken.

2 Ikäjohtaminen osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien näkökulmasta

Huttusen (2020) mukaan ikäjohtaminen määritellään työpaikan eri-ikäisten ihmisten ja heidän erilaisten tarpeidensa johtamisena. Jokaisen työntekijän tulee tuntea itsensä ja osaamisensa tarpeelliseksi työyhteisössä työuravaiheestaan riippumatta. Työntekijöiden erilaisuus ja eri-ikäisyys ovat työyhteisön voimavara, jota tulee hyödyntää ja arvostaa. Johtajan tulee tunnistaa oma johtamistyylinsä sekä työntekijän tyyli vaikuttaa asioihin. Nykyisin johtamisessa pyritään palvelemaan ja valmentamaan otteeseen, mikä antaa tilaa työntekijälle kehittyä työssään ja nostaa esiin työntekijän vahvuudet. Ongelmiin etsitään ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa pohtien ja heidän näkemyksiään ja ideoitaan kuunnellen. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä, mikä lisää oma-aloitteisuutta ja tunne itsensä johtamisesta tulee konkreettiseksi. (Huttunen 2020,126.)

Myös muita määritelmiä ikäjohtamisesta on tehty. Ikäjohtamista käsitteenä alettiin käyttää Suomessa Kansallisessa ikäohjelmassa vuosina 1998–2002, jolloin ikäjohtaminen määriteltiin ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja työllistymistä sekä organisaatioiden tuloksellisuutta kuvaavaksi johtamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002.) Työterveyslaitos toteutti osana Kansallista ikäohjelmaa vuosina 2000–2002 hankkeen, jossa ikäjohtaminen määriteltiin arkijohtamiseksi, jonka avulla suunnitellaan ja organisoidaan työyhteisön toimintaa kaikenikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat työntekijät huomioiden.

Tutkimuksessa oli tärkeänä tekijänä, että työntekijät voivat saavuttaa turvallisesti sekä heidän henkilökohtaiset että organisaation asettamat tavoitteet. (Ervasti 2018, 19–20.)

Ikäjohtamisessa esihenkilö on tärkeässä roolissa, sillä hän ei voi johtaa kaikkia työntekijöitä samalla tavalla. Hän pystyy omalla toiminnallaan pienentämään kuilua eri sukupolvien välillä, jolloin yhteenkuuluvuus työntekijöiden välillä lisääntyy. Esihenkilön ja alaisen välinen laadukas vuorovaikutus lisää työssä viihtyvyyttä, työhyvinvointia, tuottavuutta ja yhteistyö paranee työntekijöiden kesken. (Ervasti 2018, 22.)

Ikäjohtaminen ei tarkoita ikääntyvien työntekijöiden johtamista, vaan se on eri-ikäisten työntekijöiden hyvää johtamista, missä huomioidaan työntekijät yksilöinä omassa elämäntilanteessaan sekä heidän käytettävissä olevat voimavaransa. Paras tilanne saavutetaan, kun työyhteisössä jokainen sen jäsen pääsee näyttämään osaamisensa omien vahvuuksiensa mukaan. Lähijohtajalle tämä on haasteellista, koska hänen tulee huomioida eri tavoin eri-ikäiset työntekijät. Heidän tarpeensa ja vahvuutensa niin, että yhteistyö ja vuorovaikutus olisi mahdollisimman luontevaa kaikenikäisten työntekijöiden kesken, ilman ennakkoluuloja. Ennakkoluulot vaikuttavat joko suoraan tai tiedostamatta työilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja työkykyyn. (Laaksonen, Ollila 2022,47.)

Väestön ikääntyminen on haaste johtamiselle, sillä esihenkilön tulee olla selvillä ikääntymisen mukanaan tuomista vaikutuksista henkilön fyysiseen, psyykkiseen ja henkiseen toimintakykyyn. Esihenkilön tulee ennaltaehkäistä ikääntymiseen liittyvää syrjintää ja mahdollistaa ikääntyvien palkkaaminen. Toisaalta työelämässä olevien ikääntyneiden työntekijöiden osaaminen tulee myös varmistaa ja heidän lisäkoulutuksensa mahdollistaa. (Halme 2011, 27.)

Tilastokeskuksen ennusteen mukaan syntyvyyden laskun takia työvoimapula on todennäköinen 2040-luvulla, silloin työssä käyvän väestön osuus tulee olemaan nykyistä pienempi. Vuonna 2060 työikäisen väestön määrän ennustetaan edelleen vähenevän ja olevan noin 57 prosenttia sen hetken väestömäärästä. Väestön ikääntyessä on erityisen tärkeää mahdollistaa työn tekeminen kaiken

ikäisille työntekijöille, lisääntyvää teknologiaa ja erilaisia apuvälineitä hyödyntämällä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020,15.)

Ikäjohtamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön asenteisiin kaikenikäisiä työntekijöitä kohtaan, jokainen työntekijä on arvokas ikään katsomatta. Tässä onnistutaan, jos esihenkilöllä on itsellään myönteinen asenne ikääntymisen mukanaan tuomiin vaikutuksiin yksilön työkykyyn liittyen. Toimiva vuorovaikutus eri-ikäisten työntekijöiden välillä lisää avoimuutta työyhteisössä ja mahdollistaa eri-ikäisten erilaisen osaamisen nostamisen esille. Näin jokainen kokee onnistumista omasta osaamisestaan.

Vuorovaikutuksen puute tai sen vähyys vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Töiden suunnittelu työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan pyritään pitämään osana toimintaa työpaikalla mahdollisuuksien mukaan. Tämä edellyttää työyhteisöltä joustavuutta ja esihenkilöltä kekseliäisyyttä, miten kevennetään työnkuvaa, kun työtehtäviä ei voi radikaalisti muuttaa esimerkiksi sairaalassa. Jos työtehtävien sisältöä on vaikea muuttaa, niin muutoksia voi tehdä työaikajärjestelyihin ja työaikaan. Näin saadaan pidettyä osaavat työntekijät työelämässä kiinni ja eläkekustannukset maltillisina. (Halme 2011,27.)

Ikäjohtamisesta puhuttaessa huomio kiinnittyy paljolti työntekijän työkykyyn. Ikääntyvillä työntekijöillä on usein haasteita työssä jaksamisen ja työn fyysisen kuormittavuuden suhteen. Nuoremmat työntekijät taas voivat kokea työnteon henkisesti kuormittavaksi varsinkin, jos he joutuvat työskentelemään omien periaatteidensa vastaisesti, esimerkiksi vastoin eettisiä periaatteita.

Työyhteisössä suuri haaste esihenkilölle on ikääntyneiden työntekijöiden suuren kokemuseräisen tietotaidon siirtäminen nuoremmille työntekijöille. Tähän toimiva ratkaisu voisi olla eräänlainen työparityöskentely, jossa osaamista siirretään konkreettisesti henkilöltä toiselle käytännön työssä esimerkkien avulla. (Halme 2011, 29–30.)

Työkyky määrittyy ihmisen voimavaroista suhteessa työhön. Voimavarat koostuvat fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista toimintakyvyn osa-alueista, osaamisesta ja koulutustasosta. Ikäjohtamisen kannalta yksilölliset erot työntekijöiden toimintakyvyssä kasvavat huomattavasti työntekijöiden ikääntyessä. Yksilölliset erot näkyvät työkyvyssä sekä fyysisissä että henkisissä

ammateissa. Nämä erot edellyttävät myös persoonallisia ratkaisuja työntekijän työkyvyn säilymisen suhteen erityisesti esihenkilön suunnitellessa työnkuvaa. (Halme 2011, 29.)

Työterveyslaitoksen raportin mukaan osana johtamisen kehittämistä on panostettu erityisesti ikäjohtamisen edistämiseen, sillä johtaminen ja esihenkilötaidot ovat suuressa roolissa, kun puhutaan työelämän laadusta. Ikäjohtamisen tärkeänä lähtökohtana onkin ylimmän johdon tuki ja sitoutuneisuus eri-ikäisten kohtelun tasapuolisuuteen ja siihen että henkilöstöstrategia on tiedostavaa työntekijän ikä huomioiden. (Työterveyslaitos 2014, 9.) Raportissa keskitytään tarkastelemaan henkilöstövoimavarojen ja tuotannon johtamista ikänäkökulma huomioiden. Ikäystävällisessä rekrytoinnissa on tärkeää huomioida eri-ikäiset työpaikan hakijat eikä ketään hakijoista tule syrjiä iän suhteen. Käytännössä tämä on anonyymiä rekrytointia, jossa painottuvat työntekijän ammatillinen osaaminen sekä taidot, joita kyseisessä tehtävässä tarvitaan. (Työterveyslaitos 2014, 9.)

Työelämässä tarvitaan jatkuvasti myös omien taitojen päivittämistä, joka on mahdollista kaikille ikään katsomatta. Koulutus ja oppiminen tulee olla ikäystävällistä ja johtamisen kannustavaa, jotta ikääntyneillä on intoa aloittaa uuden opiskelu ja ylläpitää jo olemassa olevia taitoja ja osaamista. (Työterveyslaitos 2014,10.)

Ikäystävällisessä johtamisessa tärkeänä osana työntekijän urakehitystä on työmotivaation säilyminen. Työmotivaatio ylläpitää työssä suoriutumista ja varmistaa sen, että työntekijän uran varrella kertynyt osaaminen on hyötykäytössä koko työuran keston ajan. Työntekijän urakehitys ei välttämättä tarkoita etenemistä uralla ylöspäin, vaan horisontaaliset muutokset ovat ihan yhtä arvokkaita tapoja muuttaa työuran vaiheita. Ikäjohtamisen huomioiva esihenkilö mahdollistaa työntekijöitä hakeutumaan koulutuksiin ja edistämään sekä ylläpitämään osaamistaan. Tämä vaatii esihenkilöiltä ymmärrystä ja työntekijän osaamistarpeiden tietämystä sekä motivoivaa ja kiinnostunutta asennetta heitä kohtaan. Esihenkilön tulee kannustaa myös työuran loppupuolella olevia työntekijöitä kehittämään itseään ja osaamistaan. Ikäjohtamisen tärkeänä osana ovat joustavat ja jokaisen työntekijän ikävaiheeseen sopivat työajat. Näin mahdollistetaan työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työelämän tasapaino, mikä lisää työhyvinvointia ja

työssä jaksamista. Ehdotetaan osa-aikatyötä, etätyötä, muutoksia työvuoroihin lyhentämällä työvuoron kestoja, tai työtä voidaan järjestää vähemmän kuormittavaksi kuin aiemmin, lisätään työntekijälle enemmän fyysisesti kevyempiä vuoroja. Osalla työntekijöistä myös hoito- ja vanhempainvapaa mahdollistaa hetkellisesti työnteon keventämisen. Vaihtoehtoina ovat myös erilaiset osa-aikaeläkkeet. Tosin ne vaativat työterveydenhuollon puoltavan lausunnon. Lisäksi ennen osa-aikaeläkettä käydään työterveyshuollon kanssa useita neuvotteluita asiaan liittyen. (Työterveyslaitos 2014,11.)

Väestön ikääntyminen on yksi suurimmista haasteista Euroopassa. Puolalaisen tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä ohjeista tukea ikääntyvän väestön hyvinvointia työelämässä on ikäjohtaminen. Hyvän ikäjohtamisen ansiosta työntekijät työllistyvät useasti ja se parantaa heidän taloudellista tilannettaan. Solidaarisuutta sukupolville -ohjelmaa on toteutettu Puolassa vuodesta 2008 asti ja sen tarkoituksena on lisätä yli 50-vuotiaiden työaktiivisuutta. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon työntekijän ikä, ikääntymiseen liittyvä prosessi ja yksilön elinkaari. Tarkoituksena on kuitenkin luoda työympäristö, joka palvelee kaikenikäisiä työntekijöitä heidän kykyjensä ja mieltymystensä mukaan. Yritysten tulee saada kaikenikäiset työskentelemään yhdessä ja oppimaan toisiltaan. Niiden tulee tarjota työntekijöille kiinnostava työ iästä riippumatta, investoida koulutukseen ja antaa mahdollisuus työntekijöiden kehittää taitojaan työuransa loppuun asti. Näin motivoidaan työntekijät sitoutumaan työhönsä pitemmäksi aikaa. (Wiktorowicz 2013, 160–161.)

Ikäjohtamiseen liittyy myös palveleva johtajuus, mikä on parhaimmillaan tukemista ja kannustamista ja siitä voi tulla työyhteisön tapa toimia. Kyse on työntekijän hyvinvoinnista ja työssä onnistumisen mahdollistamisesta esihenkilön myönteisen palautteen ja arvostuksen avulla. Esihenkilöltä odotetaan aitoutta ja empaattisuutta, että hän on ihmisistä kiinnostunut toiminnan mahdollistaja kaikenikäiset työntekijät huomioiden. Hänen tulee olla itse nöyrä ja valmis muutoksiin sekä pystyä muuttamaan toimintaansa tarvittaessa saadessaan kriittistä palautetta tai kehittämisideoita henkilöstöltä. (Työterveyslaitos 2024b.)

Palveleva johtaminen on ihmislähtöistä johtamista kokonaisuus huomioiden. Se lisää psykologista turvallisuutta työpaikalla ja sitoutuminen työhön ja

työpaikkaan vahvistuu sekä työnimu lisääntyy. Johtaminen on dialogia johdettavien kanssa eli keskustelu on tärkeää palvelevassa johtajuudessa. Esihenkilö ei kuitenkaan uhraa omaa hyvinvointiaan alaisiinsa vaan henkilöstönsä vahvuudet löytäen ja niitä korostaen johtaa yksikköään. (Annunen, Sahimaa 2022.)

Valmentavaa johtamistyyliä toteuttavan esihenkilön tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot. Sen lisäksi hänen täytyy pystyä nöyränä kasvamaan ihmisenä sekä työssään esihenkilönä. Valmentavaa johtajuutta tulee hyödyntää juuri oman alansa asiantuntijoiden osaamisen johtamisena hyödyntämällä eri-ikäisten osaamisen vahvuudet. Johtajan ei ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia vaan kuunnella ja olla saatavilla, jotta eri-ikäiset työntekijät löytävät vastaukset itse omaa tietämystään hyödyntäen. Demokraattinen johtamistyyli puolestaan lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden kesken ja parantaa heidän yhteishenkeään työpaikalla iästä riippumatta. Demokraattiseen esihenkilöön on helppo luottaa, mutta haasteena tässä johtamistyyliässä on, löydetäänkö kaikkia osapuolia tyydyttävä yhteinen näkemys käsiteltävänä olevaan asiaan. Tässä johtamistyyliässä esihenkilön on huolehdittava, että asiat etenevät käytäntöön eivätkä jää keskustelun tasolle tai olettamuksiksi. (Pirinen 2023,142–144; Soback 2021, 82–83.)

Sosiaali- ja terveysministeriön 2022 mukaan johtaminen tulee olla ikääntyneet työntekijät huomioivaa sekä heidän omien tavoitteiden saavuttamisen suhteen että organisaation tavoitteiden suhteen. Heidän jatkamisensa työelämässä tulee mahdollistaa ylläpitämällä työkykyä muuttamalla työtehtäviä fyysisesti kevyemmäksi, jos se vain on mahdollista ja luomalla joustavat työajat esimerkiksi osa-aikaisen työsopimuksen muodossa, tietysti työntekijän toiveita kuunnellen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työntekijän tyyllillä tarkoitetaan sitä, että kun ajan kuluessa esihenkilö oppii tuntemaan alaisiaan henkilökohtaisemmin, niin hän ymmärtää työntekijän tavan reagoida asioihin. Mellasten mukaan esihenkilön tulee ennen kaikkea huomioida työntekijän ikä, elämäntilanne, yksilölliset tarpeet, vahvuudet ja voimavarat kohdatessaan ja johtaessaan eri-ikäisiä työntekijöitä. (Mellanen A, Mellanen K 2020,129.)

Ikäjohtaminen työpaikoilla on skotlantilaisen tutkimuksen mukaan eri-ikäiset huomioivaa ja heihin eri tavalla suhtautuvaa, jokaista työntekijää yksilöllisesti arvioivaa. Työntekijöiden ikääntyminen voi olla ongelma, jos työ on fyysisesti raskasta ja sitä ei pysty enää tekemään esimerkiksi terveydellisistä syistä. Toisaalta haastatellut johtajat olivat sitä mieltä, että ikääntyneet työntekijät ovat erittäin ammattitaitoisia, kokeneita, luotettavia ja heillä on positiivinen asenne työhön. Sekä nuorissa että ikääntyneissä työntekijöissä löytyy motivaation puutteesta kärsiviä ja hyvin kapeakatseisesti ajattelevia henkilöitä. Ikääntyneet pitkään työpaikassa olleet työntekijät voivat toimia nuorempien kollegoidensa mentoreina ja siirtää tietonsa ja taitonsa heidän käyttöönsä. (Egdell ym. 2020,13–15.)

Tässä opinnäytetyössä ikäjohtamista tarkastellaan osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kokemuksina ja heidän kuvaaminaan ikäjohtamisen käytäntöinä. Se minkä ikäinen henkilö on, ei kerro välttämättä mitään siitä, missä kohtaa henkilö on työuraansa. Ihmiset vaihtavat alaa ja kouluttautuvat uudelleen, ja biologisesta iästä huolimatta he voivat olla noviiseja sen hetkisessä työpaikassaan. Ikämääritelmää ei koeta enää omaksi asiaksi ja ikärajat voidaan kokea syrjiviksi ja stereotyyppisiksi, koska niissä ei huomioida yksilöllisiä eroja. (Fast ym. 2023, 253.)

2.1 Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen

Ihmisen ikä voidaan jakaa biologiseen, kronologiseen, sosiaaliseen ja psykologiseen ikään. Opinnäytetyössäni ikäjohtamista tarkastellaan kronologisen iän mukaan. Biologinen ikä liittyy tosin kiinteästi työelämään, koska se kertoo työntekijän toimintakyvystä ja työssä jaksamisesta (Kaappola 2022,14).

Esihenkilöltä vaaditaan kykyä johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä erilaisilla tavoilla. Suuret ikäluokat eli niin sanotut boomerit, jotka ovat syntyneet 1940–1960-luvulla, ovat tottuneet autoritääriseen esihenkilöön, joka sanelee mitä alaiset tekevät. Heidän voi olla vaikea muuttaa ajattelutapaansa ja ottaa itse vastuuta tiedon etsimisestä ja toimintatapojen muuttamisesta itsensä suhteen. X-sukupolvi eli 1970–1980-luvulla syntyneet ovat myös vielä kuuliaisista johdettavia

ja suorittavat tehtävät, jotka ”pomo” on heille määrännyt. Näiden molempien sukupolvien yhdistävänä tekijänä voidaan pitää korkeaa työmoraalia ja työn arvostusta. Ajatellaan että arvo määräytyy työn kautta. Tärkeää on pysyvä työpaikka ja sitten voi hankkia asunnon ja perustaa perheen. (Kaappola 2022,10.)

Erityisesti terveys- ja sosiaalialalla iso joukko työntekijöitä kuuluu X-sukupolveen, ja he edustavat suuria ikäluokkia ja ovat yleensä kuuliaisia johdettavia. He kuitenkin ovat tiedostavia ja heitä tulee johtaa kannustaen, jotta he kokevat saavansa arvostusta tekemästään tärkeästä työstä. Näiden työntekijäryhmien ollessa kyseessä osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tulee yhdessä kartoittaa henkilöstön osaaminen ja vahvuudet ja pyrkiä johtamaan heitä tavalla, joka nostaa tämän ikäisten työntekijöiden vahvan klinisen osaamisen ja rohkean asioihin puuttumisen riittävällä tavalla esiin. Tällaiset esihenkilöt omaavat työskentelyssään kasvuhakuisen maailmankuvan, jossa uskotaan ihmisten kykyihin ja kehittymismahdollisuuksiin olivat he minkä ikäisiä tahansa. Tämä maailmankuva voi olla minkä ikäisillä esihenkilöillä tahansa. Useimpien sairaaloiden osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien ikäjakauma on keskimäärin 40–60 ikävuoden välissä. Eri-ikäiset osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat johtavat henkilöstöä eri tavoin. Tähän vaikuttavat heidän omat kokemuksensa, arvonsa ja asenteensa. Heidän näkökulmansa asioihin voivat olla keskenään erilaiset, mutta heidän keskinäinen kollegiaalisuutensa ja toimiva vuorovaikutus helpottavat eri-ikäisten työntekijöiden johtamista yhdessä. (Juuti 2016,64.)

Milleniaaleja eli Y-sukupolvea tulee johtaa yksilöinä ja antaa heidän vaikuttaa työhönsä. Heille tulee osoittaa luottamusta ja etsiä jokaisen vahvuudet heidän työtehtävänsä mukaan. Työn tulee antaa heille haasteita. Yhdessä työntekijöiden kanssa tulee pohtia työn tavoitteita ja heidän tarpeitaan työn suhteen, sekä mitä he toivovat johtajalta. Johtaja ei saa olla liian autoritäärinen ja käskevä, vaan hänen tulee kehittää työyhteisön toimintaa ja kehittyä itsekkin ammatissaan. (Mellanen A, Mellanen K 2020, 350–351.)

Esihenkilön tulee olla manageri, johtaja ja työntekijän yksilöllisyyden huomioon ottava kehittäjä. Hyvä esihenkilö johtaa ihmisiä ja asioita sekä kehittää yksilöitä toimimaan omat vahvuutensa parhaiten hyödyntäen. Vuorovaikutus on

laadukasta, kun ylläpidetään hyviä tapoja ja huomioidaan kaikki työyhteisön jäsenet. Erityisesti nuoret tarvitsevat paljon perehdytystä ja kannustusta sekä perusteellista tehtävien opettamista. Heille ei saa jäädä tunne, että heidän oletetaan osaavan tehdä asioita itselle vieraassa työssä ja työympäristössä. (Isotalus & Rajalahti 2017,116.)

Kaikilla näillä edellä mainittujen ikäryhmien työntekijöillä on erilaiset asenteet, arvot, persoonallisuuden piirteet ja heidän käytöksensä on erilaista. Uusin ryhmä on Z-sukupolvi eli post-Milleniaalit, jotka ovat syntyneet 1995–2015 välisenä aikana. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen vaatii esihenkilöltä yksilöllistä tapaa johtaa henkilöstöään. Onnistunut ikäjohtaminen vaikuttaa työyhteisön, yksilön ja koko organisaation hyvinvointiin myönteisesti. Se parantaa työpaikan ilmapiiriä ja henkilökunnan työskentelyä yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi nuoremmille sukupolville on haaste ikäjohtamisen näkökulmasta nykypäivän työpaikoilla. Ikäjohtamisen tulee olla kunnioittavaa ja arvostavaa ja iän mukanaan tuoma osaaminen täytyy hyödyntää työpaikoilla. (Kaappola 2022,11.)

Milleniaaleja ja Z-sukupolvea johdettaessa, tulee osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien muistaa yksilöllisyyden huomioiminen ja nykynuorten tietoisuus asioista. He haluavat kehittää potilaiden hoitoa ja tehdä itsenäistä sekä usein osa-aikaista työtä mahdollisuuksien rajoissa. He kritisoivat ja haastavat myös esihenkilöitä. Esihenkilön tulee huomioida jokaisen työntekijän ikä ja yrittää mukauttaa oma ajattelunsa siihen innostaen, kannustaen ja rohkaisten työntekijöitä. (Juuti 2016,66). Milleniaaleille työelämän tärkeitä asioita ovat yhteisöllisyys, itsensä kehittäminen työn lisäksi ja hyvä työilmapiiri. Lisäksi he ovat kunnianhimoisia työtään kohtaan. He arvostavat yksilöllistä johtamista ja haluavat paljon palautetta työstään. Työhaastattelutilanteessa he kysyvät esihenkilöiltä lähes aina työpaikan ilmapiiristä. (Lyytinen 2020.)

2.2 Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvien erot

Työnkuva yleisesti määritellään työn tekemiseen liittyväksi kokonaisuudeksi, joka määrittää työtehtäviä. Työnkuvien kehittäminen aloitetaan puolestaan työhön liittyvien sisältökuvausten pilkkomisesta pienempiin osiin. Näin saadaan

käsitys, mitä eri tehtäviä eri ammattiryhmille kuuluu. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan henkilöstön ammattitaitoa, koulutusta ja kokemusta suhteessa työtehtävien vaatimuksiin. Tehtäviä on perusteltua visualisoida. Lopuksi tehtävänkuva kootaan uudelleen tarkastelemalla ja organisoimalla tehtäviä työtä tehostavalla ja edistävällä tavalla. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2024.)

Osastonhoitajan työ on kokonaisuudesta vastaamista liittyen hänen johtamaansa yksikköön. Hän vastaa yksikkönsä taloudesta, kehittämisestä, työntekijöiden osaamisen johtamisesta sekä heidän kannustamisestaan kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Osaston esihenkilön vastuulla ovat työsuojeluun liittyvät asiat ja työhyvinvoinnin ylläpito sekä henkisen ja fyysisen turvallisuuden mahdollistaminen henkilöstölle työvuorojen aikana.

Osastonhoitaja on lähijohtaja, jolta odotetaan riittävää koulutustaustaa, johtamisen opintoja ja työkokemusta esihenkilötehtävistä. Hänen toimintansa tulee olla näyttöön perustuvaa, jota hän yhdessä alaistensa kanssa heitä kannustaen ja innostaen vie käytäntöön ja miettii kehitettäviä asioita osastolla. Apulaisosastonhoitaja taas on linkki osastonhoitajan ja henkilöstön välillä ja hän vastaa kliinisen työn sujumisesta osastolla. Hän välittää henkilöstöltä nousseita asioita esihenkilön tietoon, oli kyse sitten ongelmista tai henkilöstön uusista ideoista hoitotyön toimintojen kehittämiseen. (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 58.)

Osastonhoitajan vastuulla on osaston kokonaisuuksien hallinta. Hän toimii omaan työnsä ja työyhteisön kehittäjän roolissa. Osastonhoitajan ja henkilöstön välisen suhteen sujuminen on tärkeää, jotta henkilöstö suhtautuu muutoksiin mahdollisimman positiivisesti ja luottavaisesti. Osastonhoitaja näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, miten saavutetaan yhteisesti sovittu päämäärä ja noudatetaan yhteisiä arvoja. Hoitotyössä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja kiire uudistusten läpivientiin luovat painetta erityisesti osastonhoitajien työhön, jotta tavoitteet pystytään saavuttamaan määritellyssä aikataulussa. (Hänninen 2014, 6.)

Osastonhoitajien työhön kuuluu henkilöstö- ja taloushallintoa, työnjohdollisia tehtäviä sekä yhteistyö- ja kehittämistehtävissä mukana oloa. Osastonhoitajan työtä kuvaa ajatus siitä, että hänen omalta esihenkilöltään saamansa hallinnolliset tehtävät ja ohjeet tulee käsitellä ja soveltaa käytäntöön niin, että

niistä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Osastonhoitaja vastaa taloudesta ja erilaisista hankinnoista yksikköön, ja hänen tulee ajatella kustannustietoisesti. Hän välittää tietoa yksikön sisällä henkilökunnalle esimerkiksi pitämällä kokouksia tai osastotunteja tärkeistä informoivista aiheista. Tutkitun tiedon hyödyntäminen on tärkeä osa osastonhoitajan työtä. (Vuorio-Suominen 2012, 12.)

Osastonhoitajan ydinosaamista erikoissairaanhoidossa ovat Karlssonin (2021) mukaan yksikön toiminnan johtaminen tässä hetkessä ja tulevaisuudessa sekä laadukkaan ja turvallisen potilashoidon mahdollistaminen. Lisäksi henkilöstöllä tulee olla tunne, että osastonhoitaja on käytettävissä heitä varten. Häntä tulisi olla helppo lähestyä potilashoittoon sekä omaan työhön liittyvissä asioissa. Samat asiat ovat tärkeitä myös perusterveydenhuollossa. Osastonhoitajan saavutettavuus työpäivän aikana tuo henkilöstölle turvallisuuden tunteen sillä osastonhoitajan tulee tehdä toimintansa näkyväksi osastolla. (Karlsson 2021, 29.)

Lunden (2012) määrittää pro gradu -tutkimuksessaan, että osastonhoitajien työssä henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeää. Yhteistyöhön ja kehittämiseen kuuluvat asiat ovat myös merkittävässä roolissa osastonhoitajan työssä, mutta taloushallintoon liittyvissä asioissa koettiin osaamisvajetta ja niiden hallinta oli heikkoa. Välittömän hoitotyön osuus oli vähentynyt huomattavasti osastonhoitajilla viime vuosina. Välitöntä hoitotyötä on ajoittain, jos henkilöstöä puuttuu paljon työvuorosta. Silloin osastonhoitaja saattaa auttaa kentällä potilastyössä tai hoitaa omaisten kanssa potilaan hoitoon liittyviä asioita, jos sijaisia ei saada järjestettyä. Tämä kuitenkin siirtää osastonhoitajan omien tehtävien tekemistä, aiheuttaa stressiä ja aikatauluja on tämän takia vaikea noudattaa. (Lunden 2012, 14.)

Osastonhoitajien työ on jaettu perinteisesti ihmisten johtamiseen ja toiminnan johtamiseen. Johtamisessa puhutaan yleisestä osaamisesta ja erityisosaamisesta. Yleisen osaamisen tärkeimmät alueet ovat näyttöön perustuva johtaminen, jossa johtaminen pohjautuu ajan tasalla olevaan tietoon, osastonhoitajan sosiaaliset taidot, hänen kykynsä toimintojen ja palveluiden uudistamiseen sekä miten hän itse kehittyy johtajan rooliinsa. Yleinen osaaminen pohjautuu henkilön tietoihin, taitoihin ja ominaisuuksiin, joilla hän

suoriutuu johtotehtävistä. Osastonhoitajalta vaaditaan ihmissuhdetaitoja, kuuntelua herkällä korvalla, hyviä viestintätaitoja ja konfliktien ratkaisukykyä. Erityisosaaminen koostuu substanssiosaamisesta, että osaa johtaa henkilöstöä, toimintaa ja kehittää työtä nykypäivän vaatimusten mukaan. (Kantanen 2017, 23–25.)

Osastonhoitajat johtavat omalla esimerkillään, näyttämällä suuntaviivat osaston toiminnalle ja sille millaiseksi ilmapiiri osastolla muodostuu. Tapa, miten osastonhoitaja suhtautuu työntekijöihinsä ja osaston potilaisiin sekä heidän omaisiinsa, on suoraan yhteydessä siihen, millaisena ilmapiiri näyttäyty ulospäin. Henkilökunta arvostaa työhön heittäytyvää osaston esihenkilöä, joka ei pelkää ”liata” käsiään fyysisessä työssä. Osastonhoitajan kiinnostunut asenne henkilöstöä ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan lisää henkilökunnan sitoutumista työhönsä ja edesauttaa positiivisen ilmapiirin sekä työkuulttuurin ja työntekijöiden pysymistä työyksikössä. Osaston kulttuuri on osastonhoitajan ja hänen henkilöstönsä yhteistyön tulosta. (Townsend, Wilkinson & Kellner 2015, 218.)

Osastonhoitajalla on vapaus päättää oman osaston toimintaa koskevista asioista kuitenkin organisaation linja huomioiden. Tähän hän tarvitsee kykyä ylläpitää yhteistyötä moniammatillisesti sekä kannustaa työntekijöitä tiimityöhön. Häneltä vaaditaan suvaitsevaisuutta ja diplomaattisuutta, koska osastonhoitajana toimii linkkinä henkilöstön, potilaiden, omaisten ja lääkäreiden välillä erityisesti hoitoon liittyvissä ongelmatilanteissa. Osastonhoitajan tulee myös mahdollistaa henkilökunnan jatkuva ammatillinen ja henkilökohtainen kasvu. Toimimalla ystävällisesti ja empaattisesti sekä kannustavalla asenteella hänen on mahdollista löytää jokaisen työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet ja saada ne esille. (Zydzianaite 2015, 18–19.)

Osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia on sekä ikääntyneitä että nuoria. Heidän erilaisen osaamisensa hyödyntäminen ja eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen ovat haasteita, joita kohdataan päivittäin erilaisissa työyhteisöissä. Eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi johtaa jokaista ikäryhmänsä ja työuransa vaiheen mukaan. Henkilöstön eri-ikäisyys on moninaisuudessaan rikkaus työpaikoilla. Kuitenkaan henkilöstön moni-ikäisyys ei itsessään tuota hyötyä, vaan

strateginen johtajuus nostaa työyhteisön potentiaalin esiin. Siinä esihenkilöillä on vastuu seurata ja kehittää omaa johtamistyyliään ja johtaa esimerkillään. (Fast ym. 2023, 249–250.)

Apulaisosastonhoitajien työtehtävät eroavat osastonhoitajan tehtävistä siinä, että he ovat osa potilashoidosta vastaavaa hoitotiimiä ja hallitsevat kliinisen hoitotyön erinomaisesti. He toimivat mentoreina kollegoille ja auttavat ja ohjaavat uusia työntekijöitä pääsemään osaksi tiimiä ja oppimaan työyhteisön käytänteet. Heidän tehtäviinsä kuuluvat opiskelijoiden ohjaus- ja opetusvelvollisuus yhdessä toisten tiimin hoitajien kanssa.

Apulaisosastonhoitajat koordinoivat opiskelijaliikennettä koulujen ja työpaikan välillä. Apulaisosastonhoitaja toimii osastonhoitajan sijaisena tämän ollessa pois työstä ja huolehtii silloin myös hallinnollista tehtävistä. Ajan puutteen takia apulaisosastonhoitajat kokevat, että hallinnolliseen työhön ei jää riittävästi aikaa, koska potilastyö on niin kuormittavaa ja aikaa vievää. (Nurminoro 2012, 16.)

Apulaisosastonhoitajan työnkuvaan liittyy myös erilaisten projektien suunnittelu ja vetäminen joko itsenäisesti tai yhdessä osastonhoitajan kanssa työparina, eli kehittämistyötä. Apulaisosastonhoitajan kliinisen osaamisen takia hänellä on usein vastuullaan erilaisten laitteiden ja mittareiden huoltojen järjestäminen ja inventointi. Myös yksikköön perehdyttäminen on usein apulaisosastonhoitajien vastuulla. Apulaisosastonhoitaja toimii vuoron vastaavana hoitajana ollessaan töissä ja organisoii toimintaa sekä vastaa potilaiden sijoittelusta yksikön sisällä yhdessä muun henkilökunnan kanssa. Apulaisosastonhoitajat kokevat usein olevansa puun ja kuoren välissä, koska he ovat työnantajan edustajia mutta myös osa henkilöstöä ja niin kutsuttua ”rivihenkilökuntaa”. (Nurminoro 2012, 28.)

2.2.1 Esimerkki osastonhoitajan työnkuvasta Malmin sairaalassa

Seuraavaksi kuvaan esimerkit osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtävänkuvista Helsingin sairaalassa, johon kuuluvat Laakson sairaala, Malmin sairaala ja Suursuon sairaala. Potilaat, joita näissä Helsingin kaupungin sairaaloissa hoidetaan ovat akuutisti sairastuneita ikäihmisiä. Potilaiden keski-

ikä on noin 80 vuotta. Tässä opinnäytetyöni kappaleessa kerron esimerkkinä osastonhoitajan työnkuvan Malmin sairaalassa.

Osastonhoitaja on osaston henkilökunnan (hoitajat, osastonsihteeri, mahdollinen hoitoavustaja) lähiesihenkilö. Osastonhoitajan työnkuva koostuu hallinnollisista tehtävistä, esimerkiksi, työvuorojen sekä lomien suunnittelu. Lisäksi hän vastaa henkilöstön osaamisen johtamisesta noin 30 prosenttia ja hoitotyön toiminnan kehittämisestä, mikä kattaa 20 prosenttia osastonhoitajan tehtävistä. Henkilöstön johtaminen kattaa 30 prosenttia. Talouden, materiaalien ja toimitilojen hallinta 10 prosenttia ja yhteistyöverkostojen hallinta 10 prosenttia. (Muhonen 2023.)

Osastonhoitaja suunnittelee työvuorolistat, joissa hän pyrkii toteuttamaan henkilöstön toiveita mahdollisuuksien mukaan, kuitenkin osaston toiminta edellä. Jokaisessa työvuorossa tulee olla osaavaa henkilöstöä riittävä määrä paikalla. Vuosilomien suunnittelu ja sijaisten rekrytoiminen kuuluvat osastonhoitajan tehtäviin. Sijaisten rekrytointiin kuluu osastonhoitajan työpäivästä usein monta tuntia. Sijaisrekrytoinnissa käytetään sekä omaa rekrytointia että rekrytointiyritys Seuren kautta ostopalvelua. (Muhonen 2023)

Osastonhoitajan rooli on kokoaikaista tasapainoilua vastakkaisten odotusten kanssa. Esihenkilö eli tässä tapauksessa osastonhoitaja on alaisena omalle esihenkilölleen ja hänen vaatimuksilleen ja esihenkilönä omille alaisilleen, joiden toiveita ja odotuksia hän yrittää täyttää mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstön voi olla vaikea ymmärtää tätä roolien ristiriitaa, he odottavat, että osastonhoitaja puolustaa heitä ja tekee kaikkensa, että henkilöstön on hyvä olla työpaikalla. Osastonhoitaja toimii henkilöstönsä parasta ajatellen, mutta esihenkilö on aina ensisijaisesti johdon edustaja henkilöstöön päin. (Järvinen 2018, 80–81.)

Osastonhoitajan ammatillisuus tarkoittaa sitä, että hänen tulee aina ristiriitatilanteissa seistä organisaationsa päätösten takana ja toteuttaa vaaditut muutokset, vaikka henkilöstö suhtautuisi asiaan muutosvastarintaisesti ja käyttäytyisi epäasiallisesti (Järvinen 2018, 81). Esihenkilöt keskustelevat yhdessä henkilöstönsä kanssa ja yhdessä yritetään löytää toimivat ratkaisut

vaikeisiin asioihin. On tärkeää antaa henkilökunnan äänen kuulua ja heidän osallistua. Kysytään heidän mielipiteitään ja ratkaisuja asioihin, joihin he haluavat muutosta. Valmentava osastonhoitaja käyttää osallistavaa ja arvostavaa työtettä henkilöstönsä, jotta päästään yhdessä kaikkia tyydyttäviin tavoitteisiin. Valmentavuudessa korostetaan onnistumisia. (Ristikangas, Grynbaum 2016,15.)

Osastonhoitaja vastaa omalta osaltaan osaston menoista ja kustannuksista ja erilaisista hankinnoista osastolle, esimerkiksi lääkinnälliset laitteet, kuten potilaiden hoidossa käytettävät mittarit. Suuret laitehankinnat päättävät ylihoitaja ja ylilääkäri osastonhoitajia kuunnellen. Laskujen käsittely on osa osastonhoitajan työtä, laskujen oikeellisuuden tarkastaminen tehdään omassa yksikössä ja sen jälkeen ne siirretään ylihoitajan hyväksyttäväksi. Osastonhoitaja on vastuussa työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista yksikössään. Hän käsittelee uhka-, vaara-, sekä työtapaturmailmoitukset oman yksikkönsä osalta. Hän pitää onnistumiskeskustelut henkilöstön kanssa, tukee, ohjaa ja neuvoo henkilökuntaa. Hän toimii yhteistyössä omaisten ja potilaiden kanssa. Hän selvittelee mahdolliset ongelmatilanteet sekä tekee vastineet asiakaspalautteisiin ja valituksiin. Osastonhoitaja mahdollistaa henkilöstön pääsyn koulutuksiin. Osastonhoitaja vastaa yksikkönsä tiedottamisesta, esimerkiksi osastokokouksissa. (Muhonen 2023.)

Osastonhoitajien työnkuva on pirstaleinen ja työtehtävien määrä on suuri. Osastonhoitajan ollessa eri sukupolvea kuin alaisensa, voi kohtaamisessa ilmetä haasteita ja osastonhoitajan täytyy kehittää myös itseään ja omaa ajattelutapaansa asioista ikäjohtamisen näkökulma huomioiden. Hänen täytyy olla objektiivinen, mukautumiskykyinen ja pystyä käsittelemään asioita useasta eri näkökulmasta. Kehittämistyön avulla on tarkoitus saada haastatteluista ideoita työmäärän jakamiseksi apulaisosastonhoitajien kanssa. Osastonhoitajan työssä keskeytykset ovat lähes jatkuvia ja se kuormittaa omalta osaltaan työpäivän kulkua ja asioiden eteneminen viivästyy. (Muhonen 2023)

2.2.2 Esimerkki apulaisosastonhoitajan työnkuvasta Malmin sairaalassa

Apulaisosastonhoitajan työnkuvaan Malmin sairaalassa kuuluu, että hän on sairaanhoitajana mukana hoitotyössä osan työajastaan. Apulaisosastonhoitaja toimii osastonhoitajan sijaisena tämän lomien ja poissaolojen aikana. Silloin hänelle kuuluvat osastonhoitajan hallinnolliset tehtävät sekä henkilöstöhallinnosta huolehtiminen ikäjohtaminen huomioiden. Hoitotyön kehittäminen on apulaisosastonhoitajan vastuulla yhdessä osastonhoitajan kanssa. Apulaisosastonhoitaja toimii tiiviissä yhteistyössä osastonhoitajan kanssa, jolloin osastonhoitaja informoi apulaisosastonhoitajalle lähes päivittäin, riippuen apulaisosastonhoitajan työvuoroista, tärkeimmät henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. (Muhonen 2023.)

Apulaisosastonhoitaja toimii työvuorossa vastaavana hoitajana aina kenttätyössä ollessaan. Hänen suurin vastuualueensa on opiskelijatyö ja sen organisoiminen käytäntöön kevät- ja syyslukukaudella. Opiskelijatyössä apulaisosastonhoitaja valitsee opiskelijoiden ohjaajat osastonhoitajan kanssa, tilaa avaimet- ja pukukaapit, vastaanottaa sekä perehdyttää opiskelijat osaston käytäntöihin. Apulaisosastonhoitajan muita tehtäviä ovat lääkintälaiterekisterin ylläpitäminen ja laitteiden huoltojen varmistaminen. (Muhonen 2023.)

Apulaisosastonhoitajan työajasta osa on hallinnollista. Resurssipulan takia kaikki U-päivät eli miehityksen ulkopuoliset päivät eivät aina onnistu ja silloin apulaisosastonhoitaja paikkaa henkilöstöpuutosta kenttätyössä. Henkilöstöhallintoon tai omaan vastuualueeseensa liittyvät tehtävät apulaisosastonhoitaja hoitaa silloin oman sairaanhoitajan työnsä ohessa. Useammilla hallinnon päivillä mahdollistettaisiin apulaisosastonhoitajien tehtäväkuvan syventäminen liittyen osaston kehittämiseen tai henkilöstöhallinnon asioihin kliinisen työn lisäksi. Apulaisosastonhoitajan tulee kokea olevansa valmis esihenkilön rooliin myös henkisesti. Tässä apuna ovat päivät hallinnon tehtävien hoitoon yhdessä osastonhoitajan kanssa. (Muhonen 2023.)

Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välisen työnjaon organisoimisen selkeyttäminen on keskeinen kysymys, johon etsitään vastauksia tämän

opinnäytetyön avulla. Lisäksi toivotaan ideoita ikäjohtamisen kehittämiseen osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien teemahaastatteluiden pohjalta.

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaa ikäjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtävänkuvien nykytilanteesta ja tehtävänkuvien sisältöihin liittyvistä toiveista heidän itsensä kuvaamana. Työtä tarkastellaan ikäjohtamisen näkökulmasta eli mitä kaikkea tulee huomioida eri-ikäisiä työntekijöitä johdettaessa.

Opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävinä on kartoittaa ja tuottaa tietoa tällä hetkellä olemassa olevista yleisistä toimintatavoista osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välisissä tehtävissä Helsingin sairaalan sisällä ikäjohtamisen näkökulma huomioiden. Kehittämistehtävänä laaditaan informanteilta kerätyn tiedon pohjalta suosituksia työtehtävien uudelleen organisoinnista ja jakamisesta Helsingin sairaalan sisällä osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kesken.

4 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja opinnäytetyön toteutus

4.1 Laadullinen tutkimusstrategia

Tätä opinnäytetyötä ohjaa laadullinen strategia, jonka avulla pyritään tavoittamaan sitä, millaisena osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat kokevat työnkuviin liittyvän nykytilanteen, mikä on heille merkityksellistä ja tärkeää. Opinnäytetyössä selvitetään, mitkä asiat ovat tärkeitä työssä osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille ikäjohtamisen näkökulmasta. Työtä ohjaa sekä kokemusnäkökulma että näytön yhdistäminen. Näytöllä tässä tarkoitetaan kokemukseen perustuvaa ammatillista näyttöä ikäjohtamisesta. (Vilkkä 2021,118.)

Valitsin laadullisen tutkimusstrategian opinnäytetyöhöni, koska halusin saada esille laadullista kokemustietoa käsiteltävästä aiheesta. Pyrkimyksenä oli

syventää ja ymmärtää laajemmin aiheesta saamiani vastauksia ja kuvata asiaa todellisen elämän näkökulmasta, juuri siten kuin se käytännön työssä esiintyy. Opinnäytetyössäni tiedot on hankittu kokonaisvaltaisesti yhdessä käytännön työtä tekevien kollegoiden avulla.

4.2 Hermeneuttinen lähestymistapa tiedontuottamisessa

Opinnäytetyön tiedontuottamista ohjaa hermeneuttinen ajattelu, jonka mukaisesti ilmiöiden merkityksiä ymmärretään oivaltamisen kautta. Ymmärtäminen on tulkintaa ja kaikki ymmärrys perustuu aiemmin ymmärrettyyn tietoon. Ymmärtämistä voidaan kuvata kehämäisenä liikkeenä eli hermeneuttisena kehänä. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä jo tunnettu asia tiedetyksi. Tässä tapauksessa kahden eri ammattiryhmän, osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvat tunnetaan mutta tiedetäänkö kuitenkin mitä kaikkea työnkuvat pitävät sisällään? Tätä asiaa selvitetään opinnäytetyössä. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 35.)

Ymmärtäminen lähtee opinnäytetyön tekijän lähtökohdista ja tutkimuksen edetessä opinnäytetyön tekijä palaa takaisin lähtökohtiinsa. Kun hänen ymmärryksensä ja ajattelunsa muuttuu ja laajenee, hän saa uusia oivalluksia aiheeseen liittyen. Hermeneuttisessa lähestymistavassa pyritään tulkitsemaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman uskottavasti. Tässä opinnäytetyössä haasteltujen työparien tuottama tieto täydentyy ja kumuloituu, eri työparit eri sairaaloista antavat hyvin samankaltaisia vastauksia keskenään. Haastateltavat osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat työskentelevät kolmessa eri Helsingin kaupungin sairaalassa. (Vilka 2021, 180.)

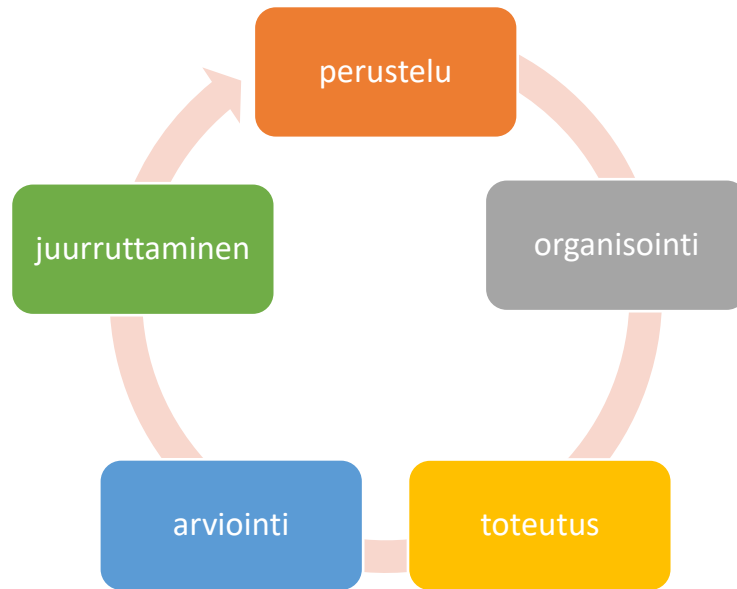
Hermeneuttista tulkintaa ilmentää hermeneuttinen kehä (Vilka 2021, 180–81), joka tässä opinnäytetyössä todellistuu opinnäytetyöaineiston ja analyysin välisenä vuoropuheluna. Kehämäisyys siis tarkoittaa, että ymmärtäminen tapahtuu opinnäytetyön tekijän oman ymmärryksen ja tulkinnan välillä. Tulkintoja tehdään usein ja niiden uskottavuutta arvioidaan joka vaiheessa. Opinnäytetyön tekijän tulkintojen tulisi joka vaiheen jälkeen syventyä ja muuttaa muotoaan. Hermeneuttisen lähestymistavan mukaan opinnäytetyön tekijän tulee ymmärtää, että tutkittava kohde on aina itsenäinen, päättävä ja ajatteleva,

jos on kyseessä ihminen. Haastateltavalla on omat motiivit toimia tavallaan. (Vilkkä 2021,180–181.)

Hermeneutiikka korostaa eroa, ei samastumista ja siksi tällä metodilla on mahdollisuus kehittää esimerkiksi sairaalaan yhteisiä toimintatapoja, kun pystytään ajattelemaan, että samaan lopputulokseen voidaan päästä erilaisten toimintatapojen kautta.

Hermeneuttisen lähestymistavan opinnäytetyössä tekijän ja osallistujan tulee siirtää syrjään omat ennakkoluulonsa ja ennakkokäsitteensä tutkittavasta aiheesta, sillä näin toimimalla saavutetaan yhteisymmärrys tutkittavasta aiheesta. Ennakkoluulot ja -käsitteet tulee ensin tiedostaa tutkittavaa aihetta kohtaan, ärsyttää ne esille ja lopulta kyseenalaistaa. Jokaista haastateltavaa kuunnellessa ja katsellessa tehdään heti tulkintoja ja näitä tulkintoja jatketaan kaikissa haastatteluissa. Jokainen haastattelu puretaan välittömästi ja sitten vasta haastatellaan seuraava, näin opinnäytetyön tekijän oma ajatusmaailma laajenee aineistolähtöisesti.

Varsinainen tutkimusaineiston analysointi aloitetaan kuitenkin vasta kun koko tutkimusaineisto on kerätty. Tavoitteena on uskottavin tulkinta tutkittavasta aiheesta ja tämä tarkoittaa sitä, että aineistoon palataan uudelleen ja uudelleen. Aivoriihessä, joka tässä opinnäytetyössä on kehittämismenetelmänä, ihmisen toimintaa ymmärretään hermeneuttisen analyysin pohjalta, joka on erilaisten tulkintojen tekemiseen perustuva analyysi. Sen päämääränä on muun muassa ihmisen toiminnan syvälinen ymmärtäminen monien eri näkökulmien kautta. Tässä metodissa yhdistyvät samanaikainen lukeminen, ajattelu, keskustelu ja kirjoittaminen. Kokonaisuus ymmärretään kehämäisesti. Hermeneuttisen kehän etenemisen ehtona on, että opinnäytetyön tekijä tuntee tutkimansa asian sisällön ja kokonaisuuden, josta tutkimus tehdään. Hänen täytyy ymmärtää, mistä haastateltava puhuu. (Vilkkä 2021,182–183.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön kehittämistehtävän kulku spiraalimallin mukaan. (Toikko & Rantanen)

Haastatteluprosessi voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä eli spiraalina, jossa prosessi etenee koko ajan. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tuloksia arvioidaan aina uudestaan ja uudestaan ja se on prosessina jatkuva. Hermeneuttinen kehä sopii kuvaamaan tätä syklimäistä prosessia (kuvio1).

4.3 Puolistrukturoidut haastattelut ja niiden toteutus

Tiedontuotannon tehtävään hain vastausta puolistrukturoidun haastattelun avulla. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että teemasta poimitaan keskeiset aiheet ja tarkentavat kysymykset, jotka ovat riittävän rajatut. Haastattelussa oli kuusi kysymystä, joiden mukaan edetään, jotta saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. Aiheiden järjestyksellä ei ole merkitystä ja tarkoitus on, että vastaaja voi antaa kaikista teemoista oman näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2021, 124.)

Tutkimuslupa myönnettiin Helsingin sairaalan johtajalääkäriin toimesta joulukuussa 2023. Siinä korostettiin seuraavia ehtoja: haastatellut henkilöt eivät saa olla tunnistettavissa, tutkimuksesta ei saa koitua kustannuksia sosiaali-,

terveys- ja pelastustoimialalle, tutkija sitoutuu noudattamaan laissa määrättyjä vaatimuksia, hänen on esiteltävä työnsä Helsingin kaupungin organisaatiolle ja opinnäytetyö tulee olla luettavissa ja hyödynnettävissä Helsingin kaupungin käyttöön. Toimeksiantajan yhteyshenkilönä toimi sairaalan ylihoitaja, ja hän selvitti haastatteluiden mahdollisuuden ja itse sovin ajankohdat sähköpostilla asianosaisten kanssa. Sähköpostin liitteenä lähetin saatekirjeen ja suostumuslomakkeen sekä tietosuojaselosteen informanteille. Haastateltavat valitsivat heille ehdotetuista päivämääristä, mikä päivä heille sopisi parhaiten ja näin sovittiin sähköpostitse kaikille sopiva ajankohta. Opinnäytetyön tekemisestä ei ole aiheutunut kuluja. (liitteet 1, 3 ja 4.)

Haastattelukysymykset testattiin alkusyksystä 2023 yhdellä osastonhoitaja/apulaisosastonhoitaja parilla. He eivät osallistuneet varsinaisiin haastatteluihin ja testauksen tuloksena kysymyksiä muutettiin ja selkeytettiin paremmin ymmärrettäviksi. Haastattelut tehtiin loppusyksyn 2023 ja alkutalven 2024 aikana. Haastatteluihin osallistui viisi työparia, osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja Malmin, Suursuon ja Laakson sairaaloista. Sairaalat kuuluvat Helsingin kaupungin sairaalaan. Haastateltavilla on sekä omakohtaista kokemusta että asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta. Työkokemus ja yhdessä työskennelty aika kartoitettiin haastattelun aikana. Haastatteluiden avulla saatiin uutta tietoa siitä, miten osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaa voidaan jatkossa kehittää nykypäivän sairaalassa vastaamaan jatkuvasti muuttuviin haasteisiin ikäjohtamisen näkökulma huomioiden.

Haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 150 sivua, rivivälillä 1 ja fontilla Calibri 11.

Haastattelukysymykset oli muotoiltu niin, että niihin ei voi vastata yksittäisellä sanalla. Haastattelut etenivät sujuvasti kysymyksestä toiseen ja tuottivat paljon informaatiota tutkittavasta aiheesta. Työparien keskimääräinen yhdessä työskennelty aika oli noin viisi vuotta, ja työkokemus osastonhoitajana tai apulaisosastonhoitajana vaihteli 5–23 vuoden välillä. Haastattelut toteutettiin häiriöttömässä tilassa, yleensä osastonhoitajan työhuoneessa tai neuvottelutilassa työpari kerrallaan. Haastattelut nauhoitin älypuhelimeni nauhurilla. Nauhurin toimivuutta testasin ennen haastattelujen alkua itse. Haastattelujen aineistoa käsiteltiin kokonaisuutena. Haastatteluista poistettiin heti kaikki tunnistetiedot, jotta yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa.

Haastatteluiden materiaalin litteroinnin eli puhtaaksi kirjoittamisen suoritin Wordista löytyvää litterointiohjelmaa käyttäen, kun kaikki haastattelut oli tehty. Litteroidut raakatekstit luin läpi useita kertoja, jotta löysin mahdolliset väärät ilmaukset ja sanamuodot tulivat oikein alkuperäisen ilmaisun mukaan. Niitä kuuntelin nauhoitteista useita kertoja. Näin pystyin pelkistämään tutkimusaineistosta käsitteet, jotka vastaavat tutkimustehtävään.

4.4 Haastatteluaineiston analyysi

Teemoittelussa teemat nousevat aineistossa toistuvista asioista, jotka jaotellaan alateemoihin, yläteemoihin ja pääteemoihin. (Tuomi, Sarajärvi, 2018.)

Haastattelun analyysi toteutui induktiivisella teemoittelulla. Induktiivisessa lähestymistavassa ei ole valmista runkoa luokittelua varten, vaan opinnäytetyön tekijä itse luokittelee materiaalin aineistonsa perusteella. (Toikko & Rantanen 2009,40.) Kun olin lukenut läpi raakatekstit kaikista haastattelujen materiaaleista useita kertoja, lähdin etsimään vastauksia tiedontuotannon tehtävääni. Sen tehtävänä oli kartoittaa ja tuottaa tietoa osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien välisistä työtehtävistä Helsingin sairaalassa ikänäkökulma huomioiden.

Haastatteluiden aineistosta kokosin ja ryhmittelin alkuperäiset ilmaukset tiedontuotannon tehtävän mukaisesti. Sen jälkeen redusoin eli pelkistin ilmaukset seuraavan taulukon (taulukko 1) mukaisesti. Pelkistetyistä ilmauksista muodostin kolme alateemaa, joista muodostin yläteemat vastaten tiedontuotannon tehtävään. Käsitteellistin eli yleistin kolme yläteemaa ja muodostin niistä kolme pääteemaa vastaten tiedontuotannon tehtävään. Tällä tavalla teemoittelun avulla, olen käynyt koko haastatteluaineiston kysymykset läpi. Hyödynsin myös aineistolähtöistä päättelyä, jonka mukaan etenin yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 218–219.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS:	PELKISTETTY ILMAUS:	ALATEEMA:	YLÄTEEMA:	PÄÄTEEMAT:
"osastonhoitaja tekee suurimman osan hallinnon töistä"	osastonhoitaja vastaa hallinnollisista tehtävistä osastolla	hallinnon tehtävät oh:lla lähes kokonaan	hallinnon tehtävien jakaminen oh:n ja aoh:n välillä	oh:n ja aoh:n välisen työnjaon selkiyttäminen
"käytännössä aoh tekee samoja tehtäviä kuin oh, kun oh on pois"	aoh sijaistaa oh:ta hänen lomiansa aikana	aoh:n laaja-alainen työnkuva, kliininen työ sekä hallinto	aoh:lle hallinnon päivien riittävä lisääminen työvuorolistoilta	aoh:n hallinnollisten työvuorojen lisääminen/viikko
"tehtävänkuvat, mitä kuuluu kummallekin meistä?"	tehtävänkuvan selkeyttäminen oh:n ja aoh:n välillä	ikäjohtaminen	ikäjohtamiseen panostamalla työhyvinvointi lisääntyy eri-ikäisten kesken	eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen johtaminen
"aoh tietää kenttäasiat paremmin"	aoh:lla vahva kliininen osaaminen			
"aoh:lla opiskelijapolitiikan pyöritys"	aoh:t vastaavat opiskelijoiden vastaanotosta ja perehdyttämisestä			
"kaiken ikäisiä tarvitaan tällä alalla"	kaikenikäisiä johdetaan ikä huomioiden ja tasapuolisesti ikäjohtamisen näkökulmasta			

Taulukko 1. Analyysiprosessi.

Analyysin perusteella pääteemat muotoituivat samansuuntaisiksi jokaisella työparilla. Pieniä eroja oli havaittavissa johtuen työskentelystä eri yksiköissä ja eri sairaaloissa.

4.5 Osallistavan aivoriihen toteutus ja kehittämisprosessin arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi eteni spiraalimallin (Toikko & Rantanen 2009) mukaisesti haastattelujen jälkeen osallistavaan aivoriiehen, jonka tarkoituksena oli nostaa esiin erilaisia ja erikoisiakin ideoita, joita haastatteluiden pohjalta nousi. Prosessissa huomioitiin työnkuvien kehittämiseen liittyvät vaiheet työtehtävien kuvauksista uudelleen organisoimiseen. (Työterveyslaitos 2021). Aivoriihi järjestettiin helmikuussa 2024 kun kaikki haastattelut oli litteroitu. Ideoita oli runsaasti ja kaikki pääsivät ääneen. Yhdessä äänestettiin uudet ideat organisoitiin, miten osastonhoitajien

ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaa pyritään kehittämään tuottamalla uutta tietoa ikäjohtamisen näkökulma huomioiden. Opinnäytetyön tekijänä johdin aivoriihen toimintaa ja huolehdin siitä, että kaikki saivat äänensä kuuluviin. Olin kutsunut osallistujat koolle sähköpostitse. Tapaaminen oli tilassa, jossa pystyimme istumaan ympyrän muodossa pöytien ympärillä. Osallistujia oli paikalla yhdeksän henkilöä minun lisäksi.

Aivoriihen toteutus eteni seuraavanlaisesti:

1. Menetelmän esittely: Ensin kertasin aivoriihen säännöt kaikille osallistujille. Ideointi ja arviointi erotetaan toisistaan, lisäksi "ei" ja "mutta" sanoja ei käytetä, määrä tuottaa laatua, eli paljon ehdotuksia kaikilta, poikkeavia ja hassuja ideoita alkuun. Jo sanottuja ideoita kannattaa hyödyntää ja jatkojalostaa. Puhelimet, läppärit ja pädit pois käytöstä.
2. Aiheen esittely ja määrittely: Kertasin aivoriihen aluksi teemat, jotka olivat nousseet haastatteluissa esiin ja jaoin kaikille osallistujille kysymyspaperit, joiden kysymykseen etsittiin vastauksia.
3. Ideointi: Työpajan ohjaajana jaoin osallistujille post-it lappuja ja he kirjasivat omia ideoitaan niihin yksilötyöskentelynä kysymyksen pohjalta. Jokainen vastasi kolme asiaa kysymykseen: Mitä pitäisi tapahtua, että vuoden päästä tilanne olisi parempi osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan tehtävänkuvan/työnjaon suhteen? Vastattuaan jokainen esitti syntyneet ideat ryhmälle ja post-it laput liimattiin fläppitaululle.
4. Valinta: Kaikkien post-it lappujen ollessa fläppitaulussa jokainen osallistuja kävi merkitsemässä plusmerkin mielestään kolmelle parhaalle idealle. Tämän jälkeen kannatettuja ideoita ryhmiteltiin saman tyyppisten ideoiden kanssa yhteen ja niiden pohjalta mietittiin ideoiden jatkokehitystä. Tulossa on ryhmätapaaminen jatkokehitykseen liittyen Malmin sairaalan osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kesken toukokuussa 2024. (Halme 2018)

Eniten plusmerkkejä eli kannatusta saivat työnjaon selkeyttämiseen ja työmenetelmien uudistamiseen liittyvät näkökulmat. Osallistujat toivoivat enemmän yhteistä työaikaa, että osaston toiminnan kehittäminen onnistuisi.

Apulaisosastonhoitajille toivottiin nykyistä enemmän miehityksen ulkopuolisia vuoroja ja jopa ehdotettiin esihenkilötyötä kahdessa vuorossa. Tällä viitattiin siihen, että iltapäivällä on usein rauhallista aikaa tehdä esimerkiksi työvuorolistoja.

Aivoriihi koettiin mielekkäänä tapana osallistua kehittämisprosessiin, siinä sai sanoa mielipiteitään laidasta laitaan, ja ideat olivat mielenkiintoisia, jopa lennokkaita. Osallistujat eivät vaikuttaneet jännittävän tilaisuutta ja kokivat aiheen tärkeäksi työn kehittämisen kannalta. Asenne oli kaikilla positiivinen ja myönteinen uudistuksia kohtaan.

5 Tulokset

5.1 Ikäjohtamisen nykytila koetuissa työnkuissa

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että nuoria täytyy johtaa jämäkämmin kuin vanhempia työntekijöitä. Nuoret kaipaavat selkeää johtamista ja äidillistäkin otetta työhön opastamisen suhteen. Nuorten hoitajien työelämätaidot ovat vasta kehittymässä. Usein opetus lähtee perusasioista; töihin tullaan ajallaan, ei käytetä koruja, ei ole kynsilakkaa tai rakennekynsiä. Iäkkäämmät hoitajat pystyvät vieriopetuksena opettamaan ja perehdyttämään juuri valmistuneita ja siirtämään heille hiljaista tietoa. Esimerkkinä olo ja tukeminen on tärkeää juuri ammattiin valmistuneille hoitajille. Nuorten avoimuutta ihailaan ja heidän uskallustaan ottaa asiat esille sekä heidän IT-taitojaan. Niissä he tukevat vanhempia kollegoitaan.

”Nykyään työnteko ei ole itsestään selvä asia, vaan motivaatio on kiinni yksilöistä ja arvoista, miksi on töissä.”

”Tärkeää, että osastolla on eri-ikäisiä työntekijöitä koko ajan.”

”Tasapuolista, oli nuori tai vanha, työ ei muutu miksikään.”

Iäkkäämpiä tai keski-ikäisiä työntekijöitä johdettaessa esihenkilöt miettivät, miten helpotettaisiin työvuorosuunnittelulla heidän jaksamistaan. Miten

työvuorotoiveissa pystytään enemmän huomioimaan ikääntyminen ja sen mukanaan tuomat mahdolliset fyysiset rajoitteet.

”Tasapainon etsimistä koko työyksikön tasolla.”

”Täytyy miettiä yksikön kokonaisuutta.”

Toisaalta ikääntyneet pitkän työuran omaavat hoitajat koetaan luotettavina osaajina, jotka tietävät miksi tullaan töihin ja mitä siellä tehdään. Kääntöpuolena kokeneilla ikääntyneillä voi olla motivaation puute ja siitä johtuva tyytymättömyys työpaikkaan. Pitkään töissä olleiden on vaikea muuttaa toimintatapojaan.

” Hyvä johtaja on alaistensa palvelija. Saa asiat järjestettyä niin että heillä olisi hyvä olla.”

Osastonhoitajat kokevat johtamistyyliinsä olevan valmentavaa tai palvelevaa, autoritäärisyys ei ole nykypäivää. Hoitajat arvostavat sitä, että he saavat itse yrittää, saavat tehdä ja annetaan valtaa tehdä itsekkin päätöksiä. Tietysti niissä puitteissa, kun se on mahdollista. Avoin keskusteluilmapiiri ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi työvuorotoiveiden muodossa lisää työhyvinvointia työyhteisössä. Johtamistapa riippuu myös yksikön työkuulttuurista, millainen se on tai miten se on muokkautunut. Työyksikön hoitokulttuuri määrittää, minkälainen esihenkilön pitää olla.

Ikäjohtaminen koettiin tärkeäksi, mutta haastatteluissa tuli usein ilmi, että jokaista työntekijää tulee johtaa yksilöllisesti iästä riippumatta; eri-ikäisiä eri tavalla sekä eri henkilöitä eri tavalla. Työntekijöiden erilaiset elämänvaiheet ja voimavarat tulee huomioida. Eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi osata johtaa niin että heidän osaamisensa hyödynnetään kaikille. Iän mukanaan tuoma kokemus ja ammattitaito täytyy pystyä jakamaan nuorten kanssa. Jokaisen ikäryhmän arvo tulisi osata hyödyntää johtamisessa. Myös nuorten hoitajien koulusta saadut opit tulee saada käytäntöön, ja he pystyvät opastamaan vanhempia työntekijöitä esimerkiksi IT-taidoissa sekä nykyaikaan päivitettyillä hoitotyön käytänteillä.

”Ei katsota ikään vaan osaamiseen.”

” Vapaus ajatella ja toimia itse tiettyjen raamien sisällä.”

”Säännöt ovat kaikille samat”, ”kylä kasvattaa”.

” Ikäjohtaminen, koko elämänkaareen liittyvää johtamista.”

Kysyttäessä, millä tavoin työntekijän ikä vaikuttaa työn tekemiseen ja laatuun, vastauksista ilmeni, että ikä ei vaikuta merkittäväällä tavalla potilashoittoon, lopputulos on sama ikään katsomatta.

”Terveys on ensisijainen, mikä vaikuttaa tekemiseen, nuorikin voi olla huonokuntoinen fyysisesti, kun taas iäkkäämpi voi olla rautaisessa fyysisessä kunnossa.”

Ei vaadita kaikilta sitä samaa, että on vain yksi oikea tapa tehdä työtä, hyödynnetään jokaisen vahvuuksia. Toisaalta pohdittiin myös kasvatuksen ja ympäristön vaikutusta, kun aloitetaan työelämä koulutuksen jälkeen. Harjoittelupaikkojen huono saatavuus heijastuu työelämään, koska suuri vastuu perushoidon opettamisesta jää työpaikkojen tehtäväksi. Nuoret ovat tarkkoja. He huomaavat kaiken potilashoidossa, mutta vanhemmat hoitajat eivät hätäänny asioista, jos potilaan vointi yhtäkkiä romahtaa juuri pitkän työkokemuksensa ansiosta.

Vanhemmat hoitajat hallitsevat kokonaisuuksia paremmin kuin nuoremmat. Voi olla nuori tai vanha mutta se oma realistinen kokemus tiedoista ja taidoista on todella tärkeä. Jokaisen haastatellun työparin vastauksista ilmeni, että kokemus ja etenkin elämäkokemus tuo varmuutta työntekoon. Eri-ikäisillä stressitekijät ovat myös erilaiset työelämässä, elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten stressin kokee. Nuorempina työntekijät stressaavat työasioista ja perheen sekä työelämän yhteensovittamisesta. Ikääntynyt työntekijä suhtautuu rauhallisemmin työstä nouseviin epäkohtiin ja uskoo ratkaisujen löytymiseen yhdessä kollegoiden kanssa niitä pohtien.

Työpareilta kysyttiin myös millä tavalla pitkän uran tehneet hoitajat pystyvät siirtämään tietonsa ja osaamisensa eri-ikäisille työntekijöille. Jokainen työpari vastasi, että työparityöskentely, jossa työparina ovat kokenut ja noviisi hoitaja sekä mallioppiminen ovat tapoja siirtää tietoa uusille työntekijöille ja työuransa alussa oleville.

” Oman työn arvostaminen ja että olet valmis kehittämään ja ottamaan vastaan myös uusia asioita.”

Opettaminen ja neuvominen on tärkeää, kun kyseessä ovat kliiniset hoitotoimenpiteet. Perehdytyksen tulee olla lämminhenkistä ja uudelle työntekijälle täytyy välittyä tunne, että henkilöstö on helposti lähestyttävää, mikä mahdollistaa kysymisen, jos ei tiedä jotakin asiaa. Vanhemmilla työntekijöillä on hyvä asenne, nuorista koulutetaan työkavereita. Työhön kuuluu ohjaaminen ja opettaminen, työ muuttuu koko ajan ja pitää oppia lisää, hoitajina ollaan ikuisia oppijoita.

5.2 Työnkuvien kehittäminen ikäjohtamisen näkökulmasta

Haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita tulee ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa, kun kehitetään osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvaa. Jokainen työpari mainitsi tämän kysymyksen kohdalla tärkeimpänä asiana samalla tavalla johtamisen. Osastonhoitajalla ja apulaisosastonhoitajalla täytyy olla yhtenäinen linja päivittäisjohtamisessa ja osaston käytänteiden kehittämisessä, osaamista tulee jakaa työparin kesken. Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset vahvuudet ja teknisten taitojen hallinta, esimerkiksi IT-taidot. Millä keinoin saadaan pidettyä osaajat töissä, työpaikka vetovoimaisena, kun on paljon työpaikkoja tarjolla tällä hetkellä. Työilmapiiri pitäisi pysyä hyvänä ja ongelmista tulisi puhua reilusti, hyvät työolot ja kilpailukykyinen palkka pitäisivät henkilökunnan töissä.

”Ikäjohtamiseen ”porkkanaa”, pitäisi panostaa vielä enemmän siihen työhyvinvointiin, mitä tarjotaan eri-ikäisille työntekijöille?”

Ikäjohtamisen pitää olla myös tasapuolista, jotta kukaan ei koe, että toinen ikäryhmä on etuoikeutetumpi kuin toinen. Työloman myöntäminen koettiin tärkeänä asiana varsinkin, jos tavoitteena on saada fyysisesti kevyempi työ. Olisi mahdollisuus kokeilla toista työtä ja palata takaisin omaan työhön, jos uusi työ ei vastaa omia odotuksia.

”Pitäisi kehittää meidän toimintaamme, että hoitajat jaksaisivat olla täällä töissä ja heidän työkuormansa kevenisi.”

”Esihenkilön kriisi, kun työntekijät ovat väsyneitä.”

Esihenkilöpari voisi tukea omaa osastoaan ja miettiä miten ihmiset jaksaisivat paremmin töissä. Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tulisi pystyä panostamaan iästä riippumatta. Onko Helsingin kaupungin organisaatio niin iso, että henkilöstömitoitus laahaa perässä suhteessa potilaiden hoitoisuuteen? Tukipalvelut ovat vähentyneet nykyään, tämän takia esihenkilöiden työmäärä on lisääntynyt huomattavasti. Osastonhoitajat tilaavat itse kaiken sekä rekrytoivat henkilöstön pääsääntöisesti itse. Apulaisosastonhoitajille toivotaan nykyistä enemmän miehityksen ulkopuolisia työvuoroja, jotta he voivat opetella hoitamaan hallinnollisia asioita laajemmin kuin tällä hetkellä, yhteistä aikaa osastonhoitajien kanssa, käydä läpi osastolla kehitettäviä asioita sekä resurssia lisää.

5.3 Yhteenveto haastatteluista

Opinnäytetyön päätuloksiksi nousivat osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välisen työnkuvan selkiyttäminen, apulaisosastonhoitajien työvuorojen lisääminen hallinnollisten tehtävien hoitoa varten ja eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen johtaminen. Tärkein päätulos on näiden kahden ammattiryhmän välisen työnjaon ja työtehtävien selkeyttäminen. Tähän voisi ratkaisuna toimia työparikohtaisesti, että lisätään mahdollisuuksien mukaan U-päivien määrää sekä osastonhoitajien työtehtävien osittaista delegoimista apulaisosastonhoitajien vastuulle.

Osaamisen johtamisen eri-ikäisten työntekijöiden suhteen täytyy perustua työyhteisössä siihen, että erilaisuus ja moninaisuus nähdään voimavarana koko työyhteisön toiminnan ja kehittymisen kannalta. Sillä tavalla yhteistyö ja erilaisten osaamisten jakaminen mahdollistuu. (Pohjalainen, Talja 2011, 10.)

5.4 Tuotoksena suosituksia työnkuvien kehittämiseen

Tässä opinnäytetyössä etsittiin uutta organisointitapaa osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välisen työnkuvan kehittämiseksi ja tehtävien jakamisen helpottamiseksi ikäjohtamisen näkökulmasta. Haastatteluiden ja ideariihen pohjalta pyrittiin luomaan uusia ratkaisuja käytäntöön, jotka tulevat

keventämään molempien ammattiryhmien työmäärää ikänäkökulma huomioiden.

Ideariihessä vahvistui käsitys siitä, että kahden ammattiryhmän työmäärää tulisi voida jakaa niin, että osastonhoitajien tehtäviä voisi hajauttaa tai delegoida jollekin toiselle ammattiryhmälle, kuten hallinnon assistenteille. Monet tavarat voisi osastonsihteerin tilata, kun tarpeesta keskustellaan osastonhoitajan kanssa ja näin toimitaan jo monissa yksiköissä Helsingin sairaalan sisällä. Osastonhoitaja toki vastaa osastolle tehtävistä hankinnoista. Työn pirstaleisuudelle tulisi pystyä tekemään jotakin, jotta ajatus ei katkeaisi jatkuvasti työpäivän aikana. Nykypäivän osastonhoitajat ovat todella kuormittuneita työmääränsä kanssa ja apulaisosastonhoitajat kamppailevat ajan riittävydestä kliinisen hoitotyön ja hallinnollisten töiden tai omien vastuualueidensa välillä. Resurssin lisäys tuskin tulee kysymykseen, koska hoitoalalla on muutenkin jatkuva pula henkilöstöstä ja säästötoimia tulee tehdä jokaisella hyvinvointialueella ja kaikissa hoitolaitoksissa.

Opinnäytetyön tuotoksina syntyi suosituksia miehityksen ulkopuolella olevien U-päivien lisäämisestä jatkossa apulaisosastonhoitajille. Tähän saakka niitä on ollut kaksi tai kolme päivää kolmessa viikossa, toki sairaalakohtaisia eroja on Helsingin sairaalan sisällä. Suosituksena on lisätä miehityksen ulkopuolisia päiviä eli U-päiviä niin, että kolmen viikon listassa jokaisella viikolla on kaksi U-päivää/apulaisosastonhoitaja hallinnollisten tehtävien hoitamiseen, jotta mahdollistetaan hallinnon töiden tasaisempi jakautuminen osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työn välillä. Lisäksi olisi aikaa suunnitella henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä kehittää osaston toimintaa yhdessä, eri-ikäiset työntekijät ja heidän osaamisensa huomioiden. Lisäksi aivoriihen myötä nousi tarve osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan yhteisen työajan lisäämisen lisäksi, opettaa erilaisten käytössä olevien järjestelmien itsenäinen hallinta henkilöstölle. Esimerkiksi palkkaohjelman eli Sarastia-järjestelmän käyttö, koska se vähentää esihenkilön työmäärää. Näin työparille vapautuu aikaa kehittää osaston toimintaa nykypäivän vaatimukset ja ikänäkökulma huomioiden.

Aivoriihen tuotoksena oli myös ehdotus osastonhoitaja/apulaisosastonhoitaja työparin työaikojen joustavuuden lisäämiseksi. Porrastamalla työaikoja mahdollistetaan sujuva työnteko, kun työn keskeytykset vähenevät ja

iltapäivällä on rauhallista aikaa tehdä hallinnon töitä. Toivottiin selkeätä työnjakoa osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välille sekä toiveena oli apulaisosastonhoitajan työtehtävien jako niin että puolet olisi kliinistä hoitotyötä ja puolet hallinnollista työtä. Toisaalta toivottiin apulaisosastonhoitajan olevan kokonaan hallinnollisissa tehtävissä. Osa-aikatyön mahdollisuutta ehdotettiin myös molemmille ammattiryhmille sekä etätyöpäivien pitämistä tai niiden määrän lisäämistä nykyisestä käytännöstä. Ylitöiden väheneminen oli toiveena tukipalveluiden paranemisen ajatuksella, näin osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan olisi mahdollista keskittyä ydintehtäviin, eli osaston johtamiseen ikänäkökulma huomioiden.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että osastonhoitajat kokevat riittämättömyyden tunteita nykyään päivittäin, aiemmin he eivät sitä tunnetta kokeneet, eivät ainakaan niin usein. Viime vuosina osastonhoitajien työkuorma on kasvanut koko ajan johtuen osittain siitä, että tukipalvelut eivät toimi riittävällä tavalla. Osastonhoitaja rekrytoi, hoitaa laskut eteenpäin, ylläpitää puhelinliikennettä omaisten, työntekijöiden ja erilaisten toimijoiden kanssa. Osastonhoitaja tekee vastineet omaisilta tai potilailta tulleisiin valituksiin. Osastonhoitaja suunnittelee työvuorolistat ja lomalistat sekä lomasijaisten hankinnat pääasiassa itse, välillä apulaisosastonhoitajan kanssa vuorotellen. Osastonhoitaja keskustelee työntekijöiden kanssa yksilöinä ja yhdessä osastokokousten muodossa. Osastonhoitaja tukee työntekijöiden jaksamista ja motivoi heitä työssä. Hän ylläpitää eri ammattiryhmien välistä ammatillista kommunikointia. Tämän voi tiivistää niin, että nykyään osastonhoitajan työnkuva on hoitotyön johtajana olemista työyksiköissä sekä asiantuntijana toimimista. Aiemmilla vuosikymmenillä osastonhoitajan työnkuvaan kuului paljon myös kliinisessä hoitotyössä mukana oloa ja heidät laskettiin henkilöstömitoitukseen. (Surakka ym. 2008, 57.)

Tiedontuotannon tehtävään liittyen kysyttiin, miten johdetaan eri-ikäisiä työntekijöitä, mitä se merkitsee työhyvinvoinnille ja mitä on ikäjohtaminen? Vastauksista kävi ilmi, että eri-ikäisiä johdetaan eri tavoin ja huomioidaan jokaisen persoonalliset ominaisuudet. Ikäjohtaminen koettiin tärkeänä asiana, vaikka sitä ei tietoisesti ajatella koko ajan. Työhyvinvointia lisäävät työntekijöiden mahdollisuus itse vaikuttaa työvuoroihin ja avoin keskusteluilmapiiri osastolla. Myös Halme (2011) on todennut väitöskirjassaan ikäjohtamiseen liittyvän tärkeänä osana myönteinen asenne eri-ikäisiä kohtaan työyhteisössä, esihenkilö voi vaikuttaa tähän myönteisesti omalla esimerkillään. Vuorovaikutuksen tärkeä merkitys eri-ikäisten välillä sekä töiden suunnittelu ikä huomioiden. (Halme, 2011,30.)

Johtamistapa on nykypäivänä valmentava tai palveleva, autoritäärisyys ei ole tätä päivää. Valmentava johtajuus ilmenee työyhteisössä tiimien tai työntekijöiden kannustamisena parhaaseen mahdolliseen tulokseen yhdessä tehden, nostaen jokaisen työntekijän vahvuudet esille ja hyödyntäen niitä. Johtajan täytyy pystyä aistimaan työpaikan tunnetiloja ja ilmapiiriä, pystyäkseen vaikuttamaan siihen rakentavasti. Tässäkin johtamistavassa tarvitaan henkilöstöjohtamisen ja asiajohtamisen taitoja esihenkilöltä. (Ristikangas, Aaltonen, Pitkänen 2015, 105–106.)

Haastatteluissa kysyttiin myös, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon, kun kehitetään osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvaa ikänäkökulma huomioiden. Jokainen työpari vastasi, että johtaminen tulee olla tasapuolista ikään katsomatta. Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan tulee toimia samalla tavalla osaston johtamisen suhteen. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen lisää myös esihenkilöiden työtyytyväisyyttä. Ikänäkökulmasta työnkuvaa voidaan kehittää huomioimalla eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet. Toisaalta osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat kohtaavat monenlaisia toiveita henkilöstön suunnalta, työn kehittämisen ideoista heidän oman elämänsä haasteisiin ja ehtoihin liittyen. Nykyään esimerkiksi omien harrastusten tai matkojen tärkeys esitetään ehdoksi suunniteltaessa työn tekoa, itsekeskeinen ajattelu ja toiminta on lisääntynyt nyky-yhteiskunnassa. Tämä haastaa osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat kehittämään ja muuttamaan tarvittaessa omaa ihmiskäsitystään. (Järvinen 2012, 28–29.)

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Helsingin kaupungin eettiset periaatteet painottavat kaikessa toiminnassa rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaista kohtelua. Helsingin kaupunki työnantajana on vastuullinen, toimintakulttuuri on avointa, innostavaa ja luottamusta rakentavaa. Työpaikoilla ei sallita rasismia, syrjintää, epäasiallista kohtelua tai seksuaalista häirintää. Työpaikoilla edistetään hyvää ja sallivaa työilmapiiriä. (Helsingin kaupunki 2019.) Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkimustyössä toimitaan rehellisesti, vastuullisesti, huolellisesti ja tarkasti tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen tekemiseen tarvittavat luvat tulee olla hankittuna. Tutkimuksen aikana syntyneen materiaalin säilyttäminen ja käyttöoikeudet määritellään tarkasti ja aineisto hävitetään tutkimuksen julkaisemisen jälkeen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) Haastatteluihin osallistuville lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin, millainen tutkimus on kyseessä, eli mitä aihetta käsitellään ja milloin haastattelu on tarkoitus toteuttaa. Lisäksi mainittiin, että tutkimus on anonymi ja haastateltavia ei voi tunnistaa. Haastattelun tärkein tehtävä on antaa runsaasti tietoa tutkittavasta aiheesta ja sen tähden on myös eettisesti perusteltua, että informantti saa tietää mihin hän on suostumassa. Hänellä on myös oikeus keskeyttää haastattelu niin halutessaan. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 73.)

Laadullista tutkimusta pidetään luotettavana, kun käsiteltävä tutkimuskohde ja materiaali, jota on tulkittu, ovat yhteensopivia. Tutkimuksen tekijän tulee arvioida opinnäytetyönsä luotettavuutta koko ajan suhteessa tekemiinsä valintoihin opinnäytetyönsä suhteen. Jokaista tutkimuksen osa-alueita tulee arvioida, alkaen teoriasta, analyysitavasta, tutkimusaineiston ryhmittelystä, luokittelusta, tutkimisesta, tulkinnasta ja tuloksista aina johtopäätöksiin asti. (Vilkkä 2021, 196–197.)

Tässä opinnäytetyössä kuvasin haastatteluiden tulokset ja tuotokset selkeästi ja ymmärrettävästi, niin että ulkopuolinen pystyy aiheeseen perehtymään, sekä tuotoksia voidaan hyödyntää kaikissa Helsingin sairaalan yksiköissä. Laadullisen tutkimuksen arviointi tulee olla yleistettävää ja luotettavaa. Yleistettävyyden tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat vastaavat tutkimuksen päämäärän ja tutkimuskohteen kanssa (Vilkkä 2021, 195–196).

6.3 Johtopäätökset

Tärkeimpinä johtopäätöksinä haastatteluiden tuloksista nousivat esiin osastonhoitajien suuri työmäärä ja muistettavien asioiden paljous sekä työpaine. Riittämättömyyden tunne ja aiemmin lähes päivittäiset ylityöt rasittavat sekä osastonhoitajia että apulaisosastonhoitajia. Toiveena olisi, että apulaisosastonhoitajien kliinisen työn osuutta voisi vähentää nykyisestä ja lisätä heidän hallinnollisen työnsä määrää, vaikka 50 prosenttia hallintoa ja 50 prosenttia kliinistä työtä. Näin saataisi jaettua töitä osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kesken nykyistä tasaisemmin. Tällä hetkellä lähes jokaisen työparin kohdalla on apulaisosastonhoitajalle suunniteltu kolmen viikon työvuorolistaan 2–3 U-vuoroa, eli he eivät ole miehityksessä tuolloin. Usein kuitenkin henkilöstöpuutosten takia apulaisosastonhoitajat paikkaavat kentällä kliinisessä työssä. Ikäjohtaminen koettiin jokaisen työparin mielestä tärkeäksi, mutta ihmisiä pitää johtaa yksilöllisesti, jokaisen työntekijän elämänkaari ja työkokemus huomioiden. Etätyön tekeminen nykyistä laajemmin käyttöön eri sairaaloissa. Toimintatavat eroavat hiukan toisistaan, mutta kaikkien vastauksista nousee lähes poikkeuksetta samat teemat.

Osastonhoitaja tekee nykyään monen ammattiryhmän työt. Voisiko rekrytoinnin hoitaa jokin toinen taho kuin osastonhoitaja? Se lisäisi työllisyyttä, jos olisi useita henkilöitä hoitamaan erilaisia tehtäviä ja ikääntyneitä hoitoalan ammattilaisia palkattaisiin fyysisesti kevyisiin töihin terveydenhuollon alalla. Ikäjohtaminen koetaan tärkeänä ja merkkejä ikärasismien ilmenemisestä ei tullut esiin haastatteluissa. Toivottiin mahdollisuutta ja aikaa käsitellä erilaisia tutkimuksia yhdessä henkilöstön kanssa, jotta niitä voitaisiin hyödyntää osaston kehittämisessä ikänäkökulma huomioiden. Henkilöstön pitovoimasta oltiin huolestuneita ja pohdittiin, miten kaikenikäiset työntekijät saadaan pysymään alalla. Lääkäreiden kanssa tehtävä yhteistyö on ajoittain haasteellista heidän opintojensa alkuvaiheen takia, koska he eivät saa tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman seniorilääkäreiden lupaa. Tämän on koettu osastoilla hidastavan ja vaikeuttavan päätösten tekoa ja niiden viemistä käytäntöön potilaiden parhaaksi. Näistä asioista ovat osastonhoitajat yhdessä lääkäreiden kanssa keskustelleet useasti.

Ikäjohtaminen nähtiin työhyvinvointiin panostamisena sekä henkisellä että fyysisellä tasolla. Enemmän toivottiin kaupungin satsaavan työntekijöidensä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin esimerkiksi erilaisten hyvinvointipalveluiden kohtuuhintaisella saatavuudella. Yhteinen linja asioiden suhteen sekä osaamisen jakaminen koettiin tärkeänä osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan välisessä työskentelyssä. Toinen toisensa tukeminen ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen koettiin yhteistyötä parantavana asiana. Ikäjohtamisessa tärkeänä tuli esille eri-ikäisten erilainen elämänrytmi ja tarve tehdä erilaisia työvuoroja, kuunneltiin työntekijöiden toiveita työvuorojen suhteen, koska toteutuneet toiveet lisäävät työhyvinvointia ja tunnetta työntekijän mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Työkykyjohtaminen sisältää osa-aikaisen työskentelyn mahdollisuuden, jota täytyy hyödyntää varsinkin, jos työntekijöillä on fyysisistä tai psyykkisistä syistä johtuvia rajoitteita tehdä täyttä työaika. Tämä lisää työntekijän mahdollisuutta olla osa työyhteisöä ja tuntea edelleen itsensä hyödylliseksi sekä yksilönä että yhteiskunnassa.

6.4 Jatkokehittäminen

Toukokuussa 2024 pidimme Malmin sairaalan kehittämispäivän osastonhoitajille ja apulaisosastonhoitajille. Siinä pohdimme miehityksen ulkopuolisten työvuorojen lisäämistä apulaisosastonhoitajille. Tavoite olisi kaksi miehityksen ulkopuolista vuoroa/viikko eli kuusi työpäivää hallinnollisten tehtävien hoitoon kolmen viikon aikana. Tämä mahdollistaisi työtehtävien tasaisen jakamisen työparin välillä, mutta siihen täytyisi olla selkeä suunnitelma, miten työtehtävät jaetaan ja jaetaanko myös työaika. Toinen voisi aloittaa työpäivänsä porrastetusti myöhemmin kuin toinen. Tulevaisuudessa voisi tehdä kyselyn, jossa kartoitetaan, ovatko ehdotetut muutokset toteutuneet käytännössä ja millaista suunnittelua tai käytännön toimia se on vaatinut osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta.

Ikäjohtamista voisi jatkossa kehittää tavalla, joka toisi työntekijöiden toiveet ikäjohtamisesta esihenkilöiden tietoon ja mahdollistaisi nykyistä paremmin eri-ikäisten työntekijöiden työkyvyn huomioimisen sekä työuran jatkumisen työntekijän haasteet huomioiden. Tätä voisi tutkia tulevaisuudessa työntekijöille suunnatulla kyselyllä.

Lähteet

- Annunen, J., Sahimaa, J. 2022. Hyvä, paha johtaminen. Palveleva johtaminen - ihmislähtöisen johtamisen kulmakivi.8.2.2022. Podcast. [Hyvä paha johtaminen podcast 2. kausi | Educo Valmennustalo](#). 1.3.2023.
- Egdell, V, Maclean, G, Raeside, R and Chen,T, (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 40 (4). pp. 784-804. ISSN 0144-686X [age-management-in-the-workplace-manager-and-older-worker-accounts-of-policy-and-practice.pdf \(northumbria.ac.uk\)](#). 20.3.2024.
- Ervasti, T-M. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulun yliopisto. [Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin \(oulu.fi\)](#). 20.2.2024.
- Fast, M. Helenius, P. Holma, L. Levander, M. Mikkilä, A. Sera S. Suvisaari, S. Vatanen, T. 2023, Ikädiversiteetillä menestykseen, Printon, Viro
- Halme, J. 2018. Aivoriihi - toteutus ja peruseriaatteet 2.10.2018. Podcast. Orchidea. [support@orchidea.dev Aivoriihi - toteutus ja peruseriaatteet \(orchidea.dev\)](#). 15.1.2024.
- Halme, P. 2005 Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen- diskursiivinen tutkimus, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studie* Vol. 10, No. 2 (2005) [http://ejbo.iyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf](#) 23.11.2023
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Taloustieteen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. [Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena \(iyu.fi\)](#) 5.11.2023
- Helsingin kaupunki 2024. Päätöksenteko ja johtaminen. Helsingin kaupungin eettiset periaatteet [Helsingin kaupungin eettiset periaatteet | Helsingin kaupunki](#) 15.3.2023
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huttunen, T. 2020 Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Books on Demand. Helsinki
- Hänninen, E. 2014 Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto [urn_nbn_fi_uef-20140845.pdf](#) 5.9.2024
- Innokylä. 2024: Työkalu Aivoriihi. [Aivoriihi | Innokylä \(innokyla.fi\)](#). 3.1.2024.
- Juuti, P, 2012 Johtamisen kehittäminen, Bookwel Oy, Juva
- Jyväskylän yliopisto 2024. Menetelmäpolkuja humanisteille. [https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolkuaineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen](#) 2.3.2023
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus, Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen, BALTO print. Liettua.
- Kaappola, Å. 2022 Eri-ikäisten johtaminen. Hallintotieteen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto. [Eri-ikäisten johtaminen \(uwasa.fi\)](#). 23.2.2024.
- Kananen, J.2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. [978-952-03-0341-9.pdf \(tuni.fi\)](#). 15.9.2024.

- Karlsson, M. 2021. Osastonhoitajan ydintehtävä erikoissairaanhoidon prosessijohtamisessa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. [Karlsson Mia.pdf \(theseus.fi\)](#). 1.11.2024.
- Laaksonen, H. Ollila S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian.
- Lunden, A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen- Mitä osastonhoitajat tekevät? Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83732/gradu06036.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 14.9.2024
- Lyytinen, N. 2020. Milleniaalit työelämässä. Psykopodiaa. 29.6.2020
[Psykopodiaa 41. Milleniaalit työelämässä. Vieraana Karoliina Mellanen. — Psykologi Nina Lyytinen](#) 3.3.2024
- Mellanen, A. Mellanen, K. 2020: Hyvät, Pahat ja Milleniaalit, Atena Kustannus Oy, EU.
- Muhonen, M. 2023. Ylihoitaja. Helsingin sairaala. Keskustelu liittyen työnkuviin 22.5.2023.
- Nurminoro, S. 2012 Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kuvauksia apulaisosastonhoitajan työstä. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen Yliopisto.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11128/urn_nbn_fi_uef-20120565.pdf?sequence=-1 13.9.2024
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Pohjalainen, M. Talja, S. Informaatiotutkimus 30(1) -2011 Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. [Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta - pdf \(journal.fi\)](#). 15.10.2024.
- Ristikangas, M-R, Grunbaum, L. 2016: Valmentava esimies. Hansaprint. Vantaa.
- Ristikangas, V. Aaltonen, T. Pitkänen, E. 2015: Asiantuntijasta esimies. Hansaprint Vantaa
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Basam Books Oy. Tallinna
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030 Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi [Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030 \(valtioneuvosto.fi\)](#). 2.11.2024
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Ikääntyneet työntekijät. [Ikääntyneet työntekijät - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#) 16.3.2024
- Surakka, T, Kiikkala I, Lahti, T, Laitinen, H, Rantala, T. 2008 Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala, Vammalan kirjapaino Oy
- Terveiden -ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Työpanos käyttöön työtehtäviä muokkaamalla.
<https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/tyoelamaosallisuus/iisisti-toihin-opas/tyopanos-kayttoon-tyotehtavia-muokkaa> 5.11.2024
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Kellner, A. Journal of Nursing Management, 2015, 23, 211–220 [Opening the Black Box in Nursing Work and Management Practice The role of ward managers | Ashlea Kellner - Academia.edu](#). 4.9.2024.

- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK).9.10.2023 Hyvä tieteellinen käytäntö. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta.](#) 5.10.2024.
- Työterveyslaitos. 2021. Vinkkejä sinulle sotealan esihenkilö. [Vinkkejä sinulle, sotealan esihenkilö | Työterveyslaitos](#) 5.11.2024
- Työterveyslaitos. 2024a. Työhyvinvointi ja työkyky. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. [Hyvä johtaminen on tietoinen valinta | Työterveyslaitos \(ttl.fi\).](#) 20.3.2024
- Työterveyslaitos. 2024b. Työuralle kiinnittyminen. [Työuralle kiinnittyminen | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#) 14.9.2024
- Vilka, H. 2021: Tutki ja kehitä, Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu
- Vuorio-Suominen, H. 2012 Osastonhoitajan tehtäväkuva prosessijohtamisessa. Turun ammattikorkeakoulu. [Osastonhoitajan tehtäväkuva prosessijohtamisessa - Theseus.](#) 2.9.2024.
- Wallin, M. 2014 Ikä johtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU 27 maissa. [Ikäjohtaminen Euroopassa.pdf \(julkari.fi\).](#) 14.3.2024. Työterveyslaitos.
- Wiktorowicz, J. 2013 European spatial research and policy 2 Vol.20 (2), 157–168: Age Management- Remedy for population ageing? [https://czasopisma.uni.lodz.pl/esrap/arti cle/view/7311/6891.10.3.2024.](https://czasopisma.uni.lodz.pl/esrap/arti cle/view/7311/6891.10.3.2024)
- Zydzianaite, V. 2015 Leadership Styles in Ethical Dilemmas Reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas. Terveystieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. [Zydzianaite Vilma summary Final.docx \(tuni.fi\).](#) 10.9.2024.

Liite 1 Saatekirje informanteille:

Hyvä osastonhoitaja / apulaisosastonhoitaja,

Kutsumme teidät osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kuvailla osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kokemuksia lähiesihenkilöiden välisestä tehtävien jaosta, nykyisistä toimintamalleista ja työn sisällön kehittämisestä tulevaisuudessa ikäjohtamisen näkökulma huomioiden. Ikäjohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten työntekijöiden johtamista. Hyvä ikäjohtaminen näkyy työhyvinvointina sekä toisaalta sairauspoissaolojen kustannusten alenemisena. Pyydämme teitä mukaan puolistrukturoituun teemahaastatteluun työpareina, haastattelu toteutetaan teidän työajallanne. Tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta teille kustannuksia tai haittaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla on mahdollista luoda uusi toimintamalli osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien välisen yhteistyön kehittämiseen ja työtehtävien jakamiseen. Sekä työmäärän kuormituksen tasaamiseen että kohtuullistamiseen mahdollisuuksien mukaan.

Haastatteluun osallistumiseen on hyvä varata aikaa noin puolitoista tuntia. Haastattelun aikana käydään keskustellen teemoittain läpi osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien tehtävänkuvan ikäjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on kartoittaa nykytilanne ja sitä, miten työnkuvia on tarkoituksenmukaista kehittää. Eri-ikäiset työntekijät ja heidän johtamisensa sekä pitkään työelämässä olleiden työntekijöiden tietotaidon siirtäminen vähemmän työkokemusta omaaville työntekijöille. Haastattelujen pohjalta nousseet ideat käydään läpi aivoriihessä, johon toivon teidän myös osallistuvan alkuvuodesta 2024, sekä tarkoitus on yhdessä kehittää uutta toimintamallia osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaan ikänäkökulma huomioiden.

Henkilötietojanne sekä haastatteluissa antamianne vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Raportoiduista tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia eikä heidän vastauksiaan. Haastatteluista saatu aineisto tuhoetaan raportin valmistumisen jälkeen.

Tämä tutkimus toteutetaan Karelia Ammattikorkeakoulun Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen tutkinto-ohjelman (YAMK) opinnäytetyönä. Opinnäytetyötä varten kerättyjä aineistoja ei käytetä muihin tarkoituksiin eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Lisätietoja tutkimuksesta on mahdollista kysyä opinnäytetyön tekijältä tai ohjaavalta opettajalta.

Kiitos osallistumisesta tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin

Päivi Pasanen

Sairaanhoitaja YAMK opiskelija

Karelia Ammattikorkeakoulu

Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen tutkinto-ohjelma

Puh.

Sähköposti: paivi.1.pasanen@edu.karelia.fi

Opettajan yhteystiedot

Terhi Myller

Yliopettaja

Karelia-ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences

Tikkarinne 9

FI-80200 Joensuu

+358 50 5666032

terhi.myller@karelia.fi

Liite 2 Kysymykset informanteille:

1. - Millaisena osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja näkevät eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen tällä hetkellä?
 - Mitä hyvää siinä on, mitä kehitettävää?
 - Mikä toteutuu hyvin? Missä onnistutaan hyvin?

2. Miten eri-ikäisiä työntekijöitä johdetaan työyhteisössä ja miten se tukee työhyvinvointia?
 - Miten ilmenevät valmentavuus, palveleva johtajuus, autoritäärisyys?
 - Kaikkia samalla periaatteella, miten?
 - Mitä mielestänne tarkoittaa ikäjohtaminen?

3. Miten työntekijän ikä vaikuttaa työn tekemiseen ja laatuun?
 - Jos vaikuttaa, niin millä tavalla?

4. Miten mielestänne kokeneet, pitkän työuran tehneet työntekijät pystyvät siirtämään tietonsa ja osaamisensa eri-ikäisille työntekijöille?

5. Miten osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvia olisi mahdollista kehittää tämän hetken työnkuvaan nähden sisällöllisesti? Mitä eroja, mitä yhtäläisyyksiä työnkuvisa on?
 - Mitä tehtäviä apulaisosastonhoitaja tekee tällä hetkellä?
 - Paljonko työaika/lista on käytettävissä apulaisosastonhoitajan tehtäviin?

6. Mitä asioita tulee ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa kehitettäessä osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaa?

Liite 3

Suostumuslomake informanteille puolistrukturoitua haastattelua varten:

- Opinnäytetyöni tarkoitus on kehittää osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaa ikäjohtamisen näkökulmasta.
- Tavoitteena on luoda uusi toimintamalli apulaisosastonhoitajien ja osastonhoitajien työtehtävien jakamiseksi.

- Aineiston keruu tapahtuu työparihaastatteluiden avulla. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan. Litteroitu materiaali säilytetään lukkojen takana opinnäytetyöntekijän kotona ja hävitetään työpaikan tietosuojajätteeseen.

- Haastatteluihin osallistuvilta osastonhoitajilta ja apulaisosastonhoitajilta on pyydetty vapaaehtoisuuteen perustuvaa suostumusta osallistumiseen jo saatekirjeessä. Heidän toivotaan osallistuvan myös yhteiskehittämistyöpajaan, jossa haastatteluista nousseita ideoita työstetään aivoriihen avulla, kehitettäessä uutta toimintamallia osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvaan ikänäkökulma huomioiden.

- Haastateltavilla on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää haastattelu halutessaan. He ovat saaneet myös tietosuojaselosteen luettavakseen.

Osallistujien nimi ja ammatti sekä allekirjoitus:

Helsinki, päivämäärä

Liite 4

Opinnäytetyön tietosuojaseloste



Vastaaja:

-

Vastaus:

24.10.2024, 21:18 - 24.10.2024, 21:42

1. Tietosuojaselosteen täyttäjän sähköpostiosoite

Sähköpostiosoite	paivi.1.pasanen@edu.karelia.fi
------------------	--------------------------------

2. Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot

Nimi	Päivi Pasanen
Puhelinnumero	
Sähköpostiosoite	paivi.1.pasanen@edu.karelia.fi

3. Opinnäytetyön nimi

Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työnkuvan organisoinnin kehittäminen ikäjohtamisen näkökulmasta Helsingin sairaalassa

4. Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, nimi:

Helsingin kaupunki, Sairaala,-kuntoutus-ja hoiva, Helsingin sairaala, Malmin sairaala

5. Opinnäytetyön rekisterinpitäjänä toimii

Opinnäytetyön tekijä

6. Rekisterinpitäjän yhteystiedot

Organisaatio	Helsingin kaupunki, Sairaala, kuntoutus-ja hoiva, Helsingin sairaala, Malmin sairaala
Nimi	Ylihoitaja
Puhelinnumero	0931067272
Sähköpostiosoite	

7. Yhteyshenkilö henkilötietojen käsittelyyn liittyvissä asioissa

Nimi	Päivi Pasanen
------	---------------

Puhelinnumero	
Sähköpostiosoite	paivi.1.pasanen@edu.karelia.fi

8. Kuvaa henkilötietoja sisältävän rekisterin sisältö

Opinnäytetyön suostumuslomakkeella on haastateltujen henkilöiden nimet ja allekirjoitukset.

9. Perusteet henkilötietojen keräämiselle

Haastateltavilta on pyydetty allekirjoitukset suostumuslomakkeeseen, jossa käy ilmi millaiseen tutkimukseen he osallistuvat.

10. Erityisten henkilötietojen käsittely

Henkilötiedot eivät sisällä erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvia tietoja

11. Henkilötietojen tietolähde

Suoraan henkilöiltä itseltään, miten:

Haastattelun yhteydessä

12. Henkilötietojen käsittelyaika opinnäytetyössä

Aloitusaikajankohta	01.10.2023
Suunniteltu päättymisaikajankohta	31.01.2024

13. Henkilötietojen käsittely opinnäytetyön valmistumisen jälkeen

Henkilötietoja sisältävä aineisto tuhoetaan, miten:

Työpaikan tietosuojajätteeseen.

14. Kuvaa henkilötietoja sisältävän aineiston arkistointi

Tietojen säilytysaika:	Ei vastauksia
Tietojen säilytystapa:	Ei vastauksia
Tietojen säilytysmuoto:	Ei vastauksia
Tietojen säilytysperuste:	Ei vastauksia

15. Henkilötietojen käsittelyperuste

Rekisteröidyn suostumus

16. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Sähköinen aineisto tekijän omalla tietokoneella salasanan takana ja fyysinen aineisto lukollisessa kaapissa tekijän kotona.

17. Henkilötietojen siirto ulkopuolisille tahoille

Henkilötietoja ei siirretä ulkopuolisille tahoille. Opinnäytetyön ohjaaja voi tarkastella dokumentteja opinnäytetyön ohjaukseen liittyen

18. Kuvaa henkilötietojen luovuttaminen ulkopuoliselle taholle

Ei vastauksia

19. Automaattinen päätöksenteko / profilointi

Ei tehdä

20. Siirretäänkö henkilötietoja EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle?

Ei

21. Rekisteröidyn oikeudet

oikeus päästä henkilötietoihinsa

oikeus tietojensa oikaisemiseen

oikeus tietojensa poistamiseen

oikeus käsittelyn rajoittamiseen

oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

tietojen käsittelyn vastustamisoikeus

[Yksittäisten raporttien yhteenveto \(webropolsurveys.com\)](http://webropolsurveys.com)