



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# ”Tuulisella paikalla”

## - osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja työparina

Korhonen, Emmi  
Pyöriä, Noora

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

”Tuulisella paikalla” - osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja työparina

Korhonen, Emmi & Pyöriä, Noora  
Hoitotyön koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2017

Korhonen Emmi & Pyöriä Noora

### ”Tuulisella paikalla”- osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja työparina

Vuosi 2017 Sivumäärä 70

---

Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) Naistenklinikan ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen. Työssä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia teemahaastattelun ja aiemman tutkitun tiedon avulla osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työtehtäviä, työnjaon toteutumista ja keskinäisiä suhteita. Tavoitteena oli tuoda aiheesta luotettavaa tietoa hyödynnettäväksi lähiesimies- ja johtamistoiminnan kehittämiseen.

Teemahaastatteluihin osallistui kaksi osastonhoitajaa ja kaksi apulaisosastonhoitajaa HUS:n Naistenklinikalta. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2016. Aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se redusoitiin ja klusteroitiin. Aineisto kategorioitiin luokkiin pelkistetty ilmaus, alakategoria ja yläkategoria. Tutkimusaineiston analyysissa käytettiin sekä induktiivista että deduktiivista sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön teoriatieta haettiin tietokannoista Medic, MELINDA ja FINNA. Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä aiheeseen sopivaa kirjallisuutta, verkkolähteitä sekä artikkeleita. Opinnäytetyöhön haettiin teoriatieta johtamisesta, mutta tieto rajattiin hoitotyön johtajuuteen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat johtaminen, hoitotyön lähijohtaminen ja HUS:n Naistenklinikan lähijohtajien työnkuva sekä työnjako.

Tulokset kuvastavat osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kokemuksia työnkuvasta, työnjaosta ja keskinäisesti suhteista. Haastateltavat kertoivat työtehtävistään, joista osastonhoitajien osalta nousi esiin muun muassa erilaisten hakemusten ja sopimusten teko, tiedottaminen, raportointi, yhteistyö, erilaisten järjestelmien käyttö, sijaisten hankinta ja ongelmien ratkaisu. Apulaisosastonhoitajat kertoivat työtehtävikseen muun muassa työvuorosuunnittelun, tiloista ja tarvikkeista huolehtimisen ja henkilöstön työnjaon. Molemmat työparin osapuolet kokivat työtehtävien olevan kohtuulliset suhteessa työnimikkeeseensä. Sekä osastonhoitajat että apulaisosastonhoitajat kokivat hyväksi, että on olemassa työnjako työparin kanssa. Työnjakoon kaivattiin selkeyttämistä. Keskinäisten suhteiden osalta tutkielman tulokset osoittavat työparien tulevan keskenään hyvin toimeen ja yhteistyö on avointa ja hyvää. Tutkielman tulokset ovat samansuuntaisia aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa. Aiempiin tutkimuksiin verraten tutkielman tuloksista nousi esiin myös uusia näkökulmia hoitotyön lähijohtajien työparina toimimisesta.

Asiasanat: Hoitotyön johtaminen, lähijohtaminen, työnjako, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja

Korhonen Emmi & Pyöriä Noora

**"On a Windy Seat" - the Head Nurse and Assistant Head Nurse as a work pair**

Year 2017 Pages 70

---

This thesis was conducted as cooperation between the Women's Hospital of the Helsinki and Uusimaa Hospital District (HUS) and Laurea University of Applied Sciences. The thesis was implemented as a working life approach. Qualitative research methods were incorporated into this study. The data collection method consisted of a theme interview, and data was analyzed with content analysis. The purpose of this thesis was to investigate the work tasks, the execution of task division, and interpersonal relations among head nurses and assistant head nurses. The aim was to create reliable information for the development of close supervisor and leadership activities.

Two head nurses and two assistant head nurses participated in the theme interview at the HUS Women's Hospital. The interviews were conducted in November 2016. The data was transcribed, after which it was reduced and clustered. The data is categorized into simplified expression, sub-category and parent category. Inductive and deductive content analysis was used in analysing the research data.

The theoretical framework of this thesis was found from Medic, MELINDA and FINNA databases. Applicable literature, online sources and articles constituted the list of sources. The theoretical framework was supplemented by theories on leadership with a focus on nursing. The theoretical framework was formed by leadership, close leadership in nursing, as well as the work tasks and task division of HUS Women's Hospital close leaders.

The results reflected the head nurses and assistant head nurses' experiences of their work tasks, task division and interpersonal relationships between each other. The interviewees talked about their work tasks. Regarding this, head nurses mentioned their work tasks to include concluding documents and applications, communications, reporting, co-operation, using various softwares, hiring substitutes, and problem-solving. Assistant head nurses, in turn, mentioned their tasks to include work shift planning, taking care of the areas and equipment, as well as task division among staff. Both parties found the work tasks reasonable in relation to their positions. Both head nurses and assistant head nurses considered the existence of task division with their co-worker a good thing. However, clarification was needed in task division. Regarding interpersonal relations, the results show that co-workers get on well and co-operation is open and good. The results of this thesis align with other studies conducted on this topic. Compared to other studies, the results of this thesis highlight new aspects to working in pairs for the close supervisor in the field of nursing.

Keywords: Leadership in nursing, close leadership, task division, head nurse, assistant head nurse

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johtaminen.....	7
	2.1 Hoitotyön lähijohtaminen .....	9
	2.2 HUS:n Naistenklinikan lähijohtajien työnkuva .....	12
3	Työnjako.....	13
4	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta .....	14
	4.1 Lähijohtaminen .....	14
	4.2 Työnkuva ja työnjako.....	15
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkielmakysymykset .....	18
6	Tutkielman empiirinen toteutus.....	18
	6.1 Haastatteluympäristön kuvaus.....	18
	6.2 Kohderyhmä.....	19
	6.3 Tutkielma-aineiston keruu.....	19
	6.4 Haastattelun toteutus .....	20
	6.5 Tutkielma-aineiston analysointi .....	21
7	Tutkielman tulokset .....	22
	7.1 Työnkuva.....	22
	7.2 Työnjako .....	23
	7.3 Keskinäiset suhteet .....	24
8	Pohdinta .....	25
	8.1 Tutkielmatulosten tarkastelu .....	25
	8.2 Opinnäytetyön luotettavuus.....	26
	8.3 Opinnäytetyön eettisyys .....	27
	8.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotuksia.....	29
	Lähteet .....	31
	Liitteet.....	34

## 1 Johdanto

Hoitotyön maailmanlaajuisena tehtävänä on terveyden, terveyden tasa-arvon ja suvaitsevaisuuden edistäminen. Yhteiskunnallisesti hoitotyön tehtävänä on edistää yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen terveyttä ja hyvinvointia, hoitaa ja ehkäistä sairauksia, lievittää kärsimystä sekä hoitaa sairaita ja kuolevia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 35.) Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden kokonaisjohtamisen osa on hoitotyön johtaminen. Hoitotyön kuuluu olla vaikuttavaa, laadukasta ja tuloksellista, ja hoitotyön johtamisen tehtävä on luoda edellytykset näiden täyttymiseksi. Tämän toteuttamiseksi hoitotyön johtajan ydintehtäviin kuuluu osallistua toimialueen toiminnan kokonaisstrategian laatimiseen, huolehtia oman vastualueensa toiminnasta, taloudesta ja henkilöstöhallinnosta sekä varmistaa hoitotyön perustehtävän toteutuminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 38.)

Ydintehtävän toteutumiseksi hoitotyön johtaja varmistaa palveluiden asiakaslähtöisyyden, henkilöstön osaamisen sekä henkilöstön toimivan sovittuja periaatteita noudattaen. Hoitotyön johtaja luo toimintakulttuurin, jossa kannustetaan oman ammattitaidon ja työyksikön toiminnan kehittämiseen. Johtaja seuraa säännöllisesti toiminnan tuloksellisuutta, hän vastaa osaltaan hoitohenkilöstön valvonnasta ja toiminnan seurannasta siten, että hoitotyö toteutetaan säädösten ja potilasturvallisuuden vaatimusten mukaisesti. Hän verkostoituu muiden toimintayksiköiden ja organisaatioiden kanssa työvoiman saamiseksi, henkilöstön täydennyskoulutuksen ja opiskelijaohjauksen toteuttamiseksi ja näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttämiseksi ja levittämiseksi. Hoitotyön johtaja pitää yllä tietotaitoaan alan kirjallisuutta seuraamalla ja tutustumalla uusiin käytäntöihin. Terveysalan perustutkinnon lisäksi hoitotyön johtaja on käynyt vähintään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopistollisen tutkinnon, joka sisältää riittävästi johtamiskoulutusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 38-39.)

Opinnäytetyössä haettiin uutta tietoa teemahaastatteluna hoitotyön johtajien työnkuvasta, työnjaosta ja keskinäisistä suhteista. Opinnäytetyö toteutettiin kliinisenä hankkeena yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun ja HUS:n Naistenklinikan kanssa. Laadullinen tutkielma tutkii hoitotyön lähijohtajuutta, osastonhoitajaa ja apulaisosastonhoitajaa työparina. Teemoina ovat työnkuva, työnjako ja keskinäiset suhteet. Keskeisiä käsitteitä ovat johtaminen, lähijohtaminen, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja, työnkuva ja työnjako. Lisäksi tutkielma käsittelee pääkäsitteiden rinnalla osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitajan keskinäisiä suhteita ja asemaa työyhteisössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia teemahaastattelun ja aiemman tutkitun tiedon avulla osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työtehtäviä, työnjaon toteutumista ja keskinäisiä suhteita. Tavoitteena oli tuoda aiheesta luotettavaa tietoa hyödynnettäväksi lähiesimies- ja johtamistoiminnan kehittämiseen. Työparin osapuolia tarkastellaan yhtenäisenä tiiminä, mutta myös erillisinä ammatinharjoittajina. Osapuolten erillisellä ja yhtenäisellä tarkastelulla pyritään tuomaan monipuolista näkökulmaa.

## 2 Johtaminen

Tässä kappaleessa käsitellään johtamisen käsitettä. Käsitettä lähestytään yleisesti johtamisen, jaetun johtamisen ja voimistavan johtamisen kautta. Lisäksi käsitellään johtamiseen liittyvää valtaa.

Johtamisella tarkoitetaan ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi sekä toimintaedellytysten luomiseksi (Työturvallisuuskeskus 2016). Johtajuudessa pidetään olennaisena kykyä vaikuttaa organisaation tulokseen ja työntekijöiden suorituksiin. Johtamistyö koostuu suunnittelusta, järjestelystä ja ohjaamisesta. Lisäksi johtamistyöhön kuuluu henkilöstön johtaminen ja valvonta. Johtajan ja alaisten suhdetta kuvaavat tarkka työnjako ja organisaation hierarkiaan pohjautuva vastuunjako. Hyvän johtajan tuoma suoritus on yhdessä tehty prosessi, eikä yksittäinen johtajan suoritus. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 13-15.)

Jaettu johtajuus (shared leadership) on tieteellinen lähestymistapa johtajuuden toteuttamiseen. Jaettu johtajuus on prosessi, joka esiintyy eri tasoilla ja hajautettuna ilmiönä. Prosessi on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista. (Ropo yms. 2005, 9.) Jaettuun johtajuuteen kuuluu johtajan tehtäväkuvan ja vastuun jakaminen. Tehtäviä jaetaan osiin, olettaen olevan olemassa johtamisen kokonaisuus. Kokonaisuuteen kuuluu tiimien luominen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, työntekijöiden kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteiden ylläpito, työprosessien tehostaminen ja talousmittareiden kehittäminen. Johtamisen kokonaisuuden perustavoite on saada aikaan järjestys ja hallinta. Prosessina tämä keskittyy johtamistehtävien osittamiseen ja siirtämiseen delegoinnin ja organisoinnin avulla. Jaettaessa työtehtäviä ja vastuita, kohdataan ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana. Tällöin ihmisen ihanteet, arvot, sukupuoli, vallanhalu, luottamus ja aikakäsitys ovat osana yhteisen tekemisen prosessia. Yhteisen tekemisen prosesseissa jaetaan tietoa, tietämättömyyttä, kokemuksia ja luottamusta. (Ropo yms. 2005, 19.) Nykypäivän johtamiseen liittyy elementteinä rooliristiriidat ja työn aiheuttamat paineet. Asemavaltaan perustuva työnjako toteutuu tottelevaisuuden ja velvollisuuden tunteen vaikutuksesta. Asemavaltaan pohjautuva johtaminen on tavoitteiden asettamista, voimavarojen kohdistamista ja valvontaa. Viisauden ajatellaan olevan organisaation korkeimmalla taholla ja sitä tuodaan visioina, strategioina ja budjettina ylhäältä alaspäin. (Ropo yms. 2005, 20)

Johtaminen on asema organisaatiossa ja asemaan kuuluu valtaa ja vastuuta. Organisaatiossa johtaja pystyy harvoin päättämään asioista yksin. Päätöksenteko on prosessi ja johto vastaa lopputuloksesta. Valtaa on vaikuttaminen asioihin. Organisaatio määrittää asemaan liittyvän laillistetun vallan. Asemaan liittyvä valta pohjautuu työnjakomalliin, lakeihin ja sopimuksiin. Esimiehen toimivalta perustuu asemaan ja pätevyyteen, mutta päätösvalta vaikuttaa

tiettyihin erikseen määrättyihin asioihin. Esimiehellä on myös asiantuntijavalta, joka perustuu asiantuntemukseen ja syntyy kokemuksen kautta. Esimiehellä joka perustuu henkilöstösuhteisiin muiden vaikutusvaltaisten henkilöiden kanssa. Valtaan liittyy mielikuvia, sen väärinkäytöstä ja ihmisen toiminnan rajoittamisesta. Esimies ei voi olla täysin ilman valtaa, vaikka liiallisesta johtajavaltaisuudesta pyrittäisiin eroon. Osastonhoitaja on esimiesasemassa auktoriteetti, vaikka hän ei käyttäisi valtaa. Esimiehen lisäksi valta kuuluu jokaiselle työntekijälle ja valta perustuu työympäristössä vuorovaikutukseen. (Laaksonen yms. 2012, 111-114.)

Voimistava johtaminen voidaan jakaa neljään periaatteeseen, joiden kautta esimies voi voimistaa alaisiaan. Nämä periaatteet ovat tavoitteellisuus, huolehtiminen, kehittäminen ja rohkaisu. Ensimmäiseen, tavoitteellisuuden periaatteeseen kuuluvat vision, vastuualueiden ja haasteiden selkeiksi tekeminen. Visioon kuuluu organisaation arvojen sisäistäminen sekä tavoitteiden ja suunnitelmien ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen. Esimiehen on selvennettävä henkilöstölleen, miten työntekijän työ vaikuttaa koko organisaation tehtävään. Tavoitteellisuutta lisää työntekijöiden ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun. Tavoitteellisuuden periaatteessa esimiehen roolissa korostuu tiedottaminen. Työyhteisö tarvitsee usein tietoa muodostaakseen lisää tietoa. Tällöin korostuu nopea ja tehokas tiedon eteenpäin saattaminen. Tähän periaatteeseen kuuluvat myös tiimi- ja yhteistyö sekä matala organisaatio. (Laaksonen 2008, 76.)

Huolehtimisen periaatteessa esimies huolehtii alaisistaan. Hän on kiinnostunut alaisten tunteista ja ongelmista. Työyhteisön jäseniä huolehtiva esimies kohtelee tasa-arvoisesti ja järjestää mahdollisuuden keskustelulle työhön liittyvistä asioista sekä pyrkii parantamaan henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksia. Esimiehen työhön kuuluu myös taloudellisista ja muista resursseista huolehtiminen. Työturvallisuuden parantaminen kuuluu myös huolehtimisen periaatteeseen. (Laaksonen 2008, 79.)

Kolmas, kehittämisen periaate sisältää työntekijöiden kehittämisen, joka ilmenee jatkuvana sisäisenä koulutuksena ja harjoitteluna. Kehittävän periaatteen esimies työskentelee työntekijöiden kanssa pyrkien kehittämään heidän suorituksiaan aina paremmiksi. Kehittämisen toinen osa on työn kehittäminen; esimiehen ote päivittäisiin tehtäviin onkin laaja-alaisesti kehitettävä. Tarkoituksena on, että aloitteista palkitaan ja epäonnistumisista otetaan opiksi. Arviointi on tärkeä molemmassa kehittämisen periaatteen osissa. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä kehittämään reflektointia ja itsearviointia. (Laaksonen 2008, 78.)

Voimistavan johtamisen viimeinen periaate on rohkaisu, johon kuuluu alaisten motivointi ja kannustaminen. Olennainen ja vahva motivoinnin keino on palkitseminen, joka rohkaisee



työntekijöitä uusiin työsuorituksiin. Voimistamisessa tärkeää on organisaation palkkiojärjestelmän yhdenmukainen toiminta tavoitteiden kanssa. Rohkaisuun kuuluu vaikutus- ja valinnanmahdollisuuksien lisääminen, jolloin päätöksentekoon osallistuvat ne, joihin ehdotus vaikuttaa. Voimistavassa johtamisessa siis kumotaan perinteinen ajattelu, jossa päättäjät ja toteuttajat ovat eri henkilöitä. Voimistavassa työyhteisössä vastuu siirtyy työntekijöille, eikä tiukkaa sisäistä kontrollia ole. Työnkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen sekä delegointi kuuluvat rohkaisun periaatteeseen. Työn siirtämisessä alaisille eli delegoinnissa antaa esimies vastuun työn lopputuloksesta alaisilleen. Delegoinnissa oleellista on tiedon jakaminen, jolloin alaisen on mahdollista suoriutua työtehtävästä hyvin. (Laaksonen 2008, 76-77.)

## 2.1 Hoitotyön lähijohtaminen

Apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan työnkuvaan kuuluu hoitohenkilökunnan johtaminen. Työpari edustaa yksiköiden lähijohtamista. (Nurminoro 2012, 2-8.) Laissa ei ole säädetty terveydenhuollon johto- ja esimiestehtävissä toimivien erityisistä kelpoisuuksista, vaan ne on laadittu kuntien johtosäännöissä. Pääasiassa hallinnollista esimiestyötä tekevällä tulee olla terveydenhuollon ammattihenkilölaissa säädetty pätevyys, jos hän osallistuu myös kliniseen potilastyöhön. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 9.)

Johtamisessa tarvitaan monipuolista osaamista ja johtamiskompetenssi jäsentyy taidoiksi ja kyvyiksi. Johtamiskompetenssiin kuuluu oman toiminnan hallinta, ihmisten ja tehtävien johtaminen, kommunikaatiotaito, liiketoiminnan johtaminen ja innovatiivisuus ja muutosten hallinta. Lähiesimies tai osastonhoitaja tarvitsee työssään kaikkia näitä taitoja ja kykyjä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 111-112.) Ihmisten johtaminen on vaikeaa ja riskialtista. Lähijohtamisessa esimiehet vastaavat työntekijöidensä työn johtamisesta ja organisoinnista, huomioiden tuloksellisuuden. Lähijohtajat vastaavat yhdessä työntekijöiden kanssa yksikön työhyvinvoinnista ja työn tuloksista. Lähijohtajien tehtävänä on olla luomassa hyviä olosuhteita työyksikön perustehtävän toteuttamiselle. Työn organisoinnista tärkeää on toimia oikeudenmukaisesti, ottaa työntekijät mukaan päättämään asioista ja valtuuttaa henkilöstö toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 1-10.)

Lähiesimiehen johtamisvastuuseen kuuluu delegointi, päätöksenteko, työntekijöiden sijoittaminen, työtehtävien jako, ohjaus, valvontavelvollisuus, työajan ja työn seuranta ja epäkohtiin puuttuminen. Delegointi on tehtävien siirtämistä esimieheltä työntekijöille. Työtehtävien delegointi on osa organisointia ja vaatii lähiesimieheltä suunnittelutaitoa. Hyvä delegointi johtaa oikeanlaisiin tuloksiin. Tehtävänanto on aina henkilökohtainen, ja vastuu siirtyy tehtävän suorittajalle. Vastuunanto lisää työntekijän motivaatiota, ja sillä voidaan innostaa työntekijöitä työssä kehittymisessä. Kun työntekijä onnistuu tehtävän suorittamisessa, hänellä on oikeus saada kiitosta suorituksestaan. Jos delegointi epäonnistuu, on lähiesimiehen vastattava asiasta ja pohdittava, mikä vaihe epäonnistui. Esimiehen

toteuttama johtamistapa päätöksenteossa, delegoinnissa ja muussa johtamisessa vaikuttaa suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. Vastuun jakaminen on työyhteisön osallistamista ja se on organisaation etu. Osallisuus on sitä, että työntekijä tulee kuulluksi työyhteisössään. Osallisuus vaikuttaa syiden ja seurausten ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Osallisuuden myötä henkilöstön luottamus kasvaa työyhteisöä ja johtoa kohtaan. Myönteistä asennemuutosta voidaan luoda ottamalla henkilökunta mukaan työn kehittämiseen ja suunnitteluun.

(Laaksonen yms. 2012, 114-116.)

Osastonhoitajien johtamistyyliä voidaan jakaa viiteen eri johtamistyyliin. Ensimmäisessä, visionäärissä johtamistyyliä osastonhoitajille on tyypillistä visioista keskusteleminen ja niiden painottaminen sekä työssä tarvittavan tiedon välittäminen työntekijöille. Visioita kohti pyrkimässään, osastonhoitajat luovat suuntaviivoja työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Visionääriset osastonhoitajat korostavat työn tarkoitusta, ja oikeaa tapaa tehdä työtä, joista koko henkilökunnan tulisi olla tietoisia. Näiden osastonhoitajien johtamistyyli perustuu hoitotieteeseen ja käytännön hoitotyöhön, ja se on systemaattista ja määrätietoista. Yleensä tämän johtamistyylin osastonhoitajat työskentelevät organisaatioissa, joissa strategia ja visio on selkeästi määritelty. Heillä on selkeä työn päämäärä ja ohjeet työn tekemiseen organisaatiossa määritellyn strategian ja vision saavuttamiseksi. Työn päämäärät ovat linjassa organisaation vision kanssa. Visionääriset osastonhoitajat käyvät kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa vuosittain, jolloin osastonhoitaja selittää ja kertaa päämääriä ja työn tarkoitusta. He sopivat työntekijän seuraavan vuoden tavoitteet. Ylihoitajien mukaan visionääriset osastonhoitajat toimivat jämakästi ja sinnikkäästi saadakseen työyksiköt saavuttamaan tavoitteensa. Osastonhoitajat kertovat katsovansa organisaation tulevaisuuteen ja työskentelevänsä ohjaten työntekijöitä kohti jaettua visiota. Sairaanhoitajat korostavat työyksikön asioista tiedottamista vision ymmärrettäväksi tekemisen helpottamiseksi. Tällöin korostuu osastonhoitajan taidot välittää tietoa objektiivisesti ja positiivisesti. Tämä tiedonvälitys vaikuttaa henkilökunnan tapan reagoida ajankohtaisiin asioihin. Tärkeää on myös kertoa päätösten takana olevista motiiveista ja keskustella päivän ajankohtaisista asioista. (Vesterinen 2013, 53-54.)

Toisen, valmentavan johtamistyylin osastonhoitajat haluavat valmentaa ja antaa mahdollisuuksia työntekijöille kehittää ammatillisia taitojaan. He valmentavat aktiivisesti oma-aloitteisia työntekijöitä, jotka haluavat kehittyä ammatillisesti. Sekä hoitajien, että hoitotyön johtajien mielestä valmentavat osastonhoitajat huomioivat työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja työn delegoimisen. Osastonhoitaja delegoi tehtäviä työntekijöille, sillä heidät nähdään asiantuntijoina. Työntekijöiden työskentelytaidot vaihtelevat yksilöllisesti, osa tarvitsee enemmän ohjausta, kun taas osa on tyytyväisiä saadessaan toimia itsenäisesti. Osastonhoitajan kuuluu tukea työntekijöitä ratkaisemaan työssä esiintyviä ongelmia. Osastonhoitajan vastuulla on työn organisointi ja yksikön yhteistyön sujuminen. Valmentava osastonhoitaja tekee käytännön hoitotyön suunnitelmat niin, että työntekijät tietävät vastuualueensa ja siihen

kuuluvat tehtävät. Osastonhoitaja myös rohkaisee työntekijöitä opiskelemaan. Työyksikön ja työntekijän tarpeet lisäkoulutukseen muodostavat koulutussuunnitelmat. Koulutussuunnitelmat ohjaavat työntekijöitä tarpeellisiin koulutuksiin ja jokaisen työntekijän kuuluu jakaa uutta tietoa kollegoille. Valmentava osastonhoitaja rohkaisee työntekijöitä oma-aloitteiseen tiedonkeruuseen ja itsenäiseen ajatteluun. Hän antaa palautetta työntekijän ammatillisesta kehitymisestä. (Vesterinen 2013, 54-55.)

Kolmatta, välittävää johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat kokivat vastuullaan olevan yhteishengen luomisen ja henkilökuntaa yhdistävien asioiden löytämisen. Kulttuurin, jossa erilaiset ihmiset hyväksytään, luominen on tärkeää välittävälle osastonhoitajalle. Hän huomioi erilaisuuden voimavarana. Hän myös korostaa harmoniaa ja erilaisuuden hyväksymistä. Valmentavalle osastonhoitajalle tärkein arvo ovat työntekijät ja heidän parhaansa. Organisaation säännöt ja ohjeistukset valmentava osastonhoitaja tietää, mutta työntekijöiden toiveet ja tarpeet otetaan huomioon joustavasti. Osastonhoitaja ja henkilökunta luottavat toisiinsa, jolloin hoitajat kertovat, että tämä rohkaisee keskustelemaan henkilökohtaisista asioista osastonhoitajan kanssa. Ylihoitajien mukaan välittävä osastonhoitaja voi toisaalta olla ylihuolehtivainen. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tukeminen voi tulla tärkeämmäksi kuin käytännön hoitotyön kehittäminen. Harmoninen ilmapiiri ilman ristiriitoja voi olla este muutoksille. Osastonhoitajan osoittama, työntekijöiden erilaisuuden arvostaminen on tärkeää hoitajien ja ylihoitajien mielestä. Hoitajien työssä pysymiseen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden ammatillisten ja koulutuksellisten tarpeiden huomioiminen. Osastonhoitajaa, joka on työntekijää arvostava ja hyväksyy heidän yksilöllisyytensä, on helppo lähestyä. Toisaalta osastonhoitajan ja työntekijän läheinen ystävyys voi vaikeuttaa työyksikön objektiivista tarkastelua. Tulosten mukaan työntekijät kokevat joskus epätasa-arvoista käyttäytymistä osastonhoitajilta. Hoitajat arvioivat tämän johtuvan joko vuorovaikutusongelmista esimies-työntekijäsuhteessa tai työntekijöiden persoonallisten piirteiden vaikutuksesta osastonhoitajan käyttäytymiseen. (Vesterinen 2013, 55-56.)

Neljättä, demokraattista johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat kertovat antavansa ihmisten suunnitella ja tehdä itse työnsä. Näin työntekijät sitoutuvat enemmän työhönsä. Demokraattiset osastonhoitajat luottavat työntekijöihinsä ja heidän kanssaan keskustellaan ja pohdintaan työtä. Päätöksiä tehdään joustavasti yhdessä. Hoitajien ja ylihoitajien mukaan, demokraattiset osastonhoitajat korostavat ryhmätyötä ja sitoutumista työhön. Tämän tyylin osastonhoitaja tuntee työntekijänsä ja luottaa heidän asiantuntemukseen, hän työskentelee ja keskustele työstä yhdessä henkilökunnan kanssa. Työntekijät saavat mahdollisuuden mieliteiden ilmaisuun, ja osastonhoitaja osallistuu ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Demokraattisen johtamistyylin osastonhoitajista on erilaisia käsityksiä. Heidät nähdään tekevän järkeviä päätöksiä keskusteltuaan työntekijöiden kanssa, mutta osa ylihoitajista koki, etteivät osastonhoitajat tällöin erottaudu johtajina, vaan ryhmän jäseninä. Tällöin osastonhoitajien

omat työt saattavat tärkeydeltään jäädä toisarvoisiksi. Ylihoitajien mukaan osastonhoitajilla on tärkeä rooli yhteistyön tekemisessä ja kehitettäessä yhteistyössä erilaisten ammattiryhmien ja työyksiköiden välillä. Merkittävänä nähtiin osastonhoitajan taidot saada työntekijä sitoutumaan yhteisiin päämääriin ja työhön, johon työn suunnittelu yhdessä henkilökunnan kanssa luo pohjaa. Työyksikön toiminnan kehittämisen kannalta tämä on olennaista. (Vesterinen 2013, 56-57.)

Viidennessä, komentavassa johtamistyyllissä työntekijöille annetaan määräyksiä työn tekemiseksi. Määräyksissä käytetään suoria käskyjä, ilman pyyntöjä, kuten ”mene, tuo se tänne”. Työntekijöiden odotetaan mukautuvan saamiinsa käskyihin. Komentavan johtamistyylin osastonhoitajat voivat valvoa, että työ tulee tehdyksi heidän kertomallaan tavalla. Komentava johtamistyyli tunnustetaan ohjeiden noudattamisen ja valvonnan korostamisena. Tämän tyylin osastonhoitajille on tärkeää seurata selviä määräyksiä ja ohjeita, joita he odottavat saavansa esimiehiltään. Komentavassa johtamistyyllissä työntekijän mielipidettä työyhteisössä olevaan ongelmaan saatetaan kysyä, mutta päätös on jo tehty, eikä työntekijän mielipide sitä muuta. Komentava johtamistyylin osastonhoitaja ei näe tarpeellisena perustella tekemiään päätöksiä. Komentavaa johtamistyyliä pidetään perinteisenä ja vanhentuneena, kuitenkin se saattaa soveltua, jos työntekijät ovat nuoria ja kokemattomia, tai jos työyksikössä on suuria muutoksia. (Vesterinen 2013, 57-58.)

## 2.2 HUS:n Naistenklinikan lähijohtajien työnkuva

HUS:n Naistenklinikan vuoden 2013 ehdotuksen mukaan osastonhoitajan työtehtäviin kuuluu toiminnan seuranta ja suunnittelu hyödyntäen tilastollisia menetelmiä. Osastonhoitajan työtehtäviin kuuluu monia henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Tehtäviin kuuluu huolehtia sairauspoissaolojen järjestäminen. Osastonhoitaja huolehtii työntekijöiden lomasuunnitelmista ja lomasiijaisten rekrytoinnista. Työtehtäviin kuuluu henkilökunnan koulutussuunnitelmat ja kehityskeskustelut. Osastonhoitaja huolehtii myös tulokorteista ja toteumista. Osastonhoitajan osaamiseen kuuluu myös Rafaela- raporttien hoitaminen. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, HYKS Naistenklinikka STY. 2013. Ehdotus AOH:n tehtävistä.)

HUS:n Naistenklinikan vuoden 2013 ehdotuksen mukaan apulaisosastonhoitajan tehtäviä on 50 % päivittäisestä työajasta. Apulaisosastonhoitajan päivittäisiin tehtäviin kuuluvat osaston aamuraportin pitäminen ja aamun meeting. Lisäksi päivittäisiin tehtäviin kuuluu seuraavan päivän tehtävien jakaminen ja henkilöstöresursseista huolehtiminen. Apulaisosastonhoitaja hankkii sijaisia äkillisiin poissaoloihin ja laskee henkilöstöresursseja. Päivittäisten tehtävien lisäksi apulaisosastonhoitajalla on muita hoidettavia vastuualueita. Apulaisosastonhoitaja voi huolehtia työvuorolistoista, toteumista ja virhelistoista. Työtehtäviin voi kuulua myös sijaisten ja keikkalaisten palkka-asioiden hoitaminen. Apulaisosastonhoitaja suunnittelee työntekijöiden lomia yhdessä osastonhoitajan kanssa. Työtehtäviin kuuluu monipuolisesti päivittäisjohtamista

ja hallinnollisia töitä. Alla on taulukko HUS Naistenklinikan lähijohtajien työnkuvasta. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, HYKS Naistenklinikka STY. 2013. Ehdotus AOH:n tehtävistä.)

### 3 Työnjako

Työnjako voi ilmetä yksittäisten ammattiryhmien rooliin kuuluvien tehtävien yhdistämisenä tai ammattiryhmien taitojen yhdistämisenä. Taitojen yhdistäminen näyttäytyy niiden hyödyntämisenä tilanteen ja vaatimusten mukaan. Tämä johtaa siihen, että yksilöiden tehtäväkuvat voivat olla laajoja ja monipuolisia. (Bunchan & Calman 2004, 12.) Työnjakoa voidaan määrittellä myös organisaation yhdeksi tekijäksi, johon vaikuttavat henkilön asema ja siihen kuuluvalta. Myös henkilöstön päätöksentekomahdollisuudet ja organisaation toiminta ovat vaikuttajia työnjaon toteutumisessa. Työyhteisössä olisi hyvä määrittellä roolijako ja vastuu ammattilaisten keskuudessa. (Sarala & Sarala 2010, 14.)

Järjestäminen toimii tarkoituksenmukaisesti eri ammattiryhmien välisen yhteistyön ja osaamisen ja hoidon kokonaisuuden näkökulmasta. Toiminnan ja tehtävien järjestelyllä pyritään parantamaan ammattiryhmien, yksittäisten työntekijöiden ja eri yksiköiden oman työn ja työmäärän hallintaa. Kehittämistoimintaan kuuluu myös olemassa olevien vakanssien tarkastelu. Virkaan kuuluvat nimikkeet, kelpoisuudet, tehtävät ja työnjaot suhteutetaan nykyisiin tarpeisiin ja pohditaan, mitä muutoksia tulisi tehdä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kehityskeskusteluilla ja työn vaativuuden arvioinnin yhteydessä voidaan havaita tapahtuneita muutoksia. Muutoksista tulee arvioida niiden tarkoituksenmukaisuutta, tosiasiallista tarvetta ja pysyvyyttä. Terveysthuollon tehtävien ja työnjaon muuttuessa, varmistetaan aina henkilöstön osaaminen ennen muutosta. Lisäkoulutustarve on tapauskohtainen. Koulutus voi olla työpaikkakoulutuksena toteutettu perehdytys uusiin tai muuttuviin tehtäviin ammatillisena täydennuskoulutuksena. Muutos voi edellyttää myös muuta ammatillista jatkokoulutusta tai uudelleen koulutusta. Jokaisen työntekijän tulee tietää tehtäväkokonaisuutensa ja vastuualueensa. Tämä vaatimus on voimassa riippumatta, onko kyseessä tehtävämuutos, joka muuttaa työntekijän työsopimusta vai muutos, jonka työnantaja voi yksipuoleisesti toteuttaa kuultuaan työntekijäänsä. Terveysthuollossa henkilöstöryhmien ja tiimien työskentely on usein kiinni toistensa työstä. Huolimatta siitä, koskevatko muutokset suoranaisesti kaikkia työyhteisössä, tulee uusien toimintaperiaatteiden, vastuun ja vastuunjaon olla selviä kaikille. Laajassa uudistuksessa on perusteltua laatia työyhteisölle muutostilannetta koskevat kirjalliset ohjeet esimerkiksi yleisistä toimintaperiaatteista, henkilöstöryhmien uusista tehtäväalueista ja muutosten vaikutuksista. Laajat tehtävän- ja työnjakomuutokset lähtevät henkilöstö- ja palvelustrategioista, ja vaikutukset ulottuvat monien ammattiryhmien lisäksi mahdollisesti koko työyhteisön tasolle. Terveysthuollon henkilöstön työnjaon ja tehtävien uudistaminen on työyhteis-

sön toiminnan kehittämistä. Muutokset voivat olla osana organisaatiouudistusta tai liittyä palvelutarpeeseen ja vaatimuksiin henkilöstön osaamisen paremmasta hyödyntämisestä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 5-11, 16, 24-25.)

#### 4 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

##### 4.1 Lähijohtaminen

Määttä (2008, 60-65) on tutkinut Kuopion yliopistossa tekemässään pro gradu -tutkielmassa osastonhoitajien johtamistoimintaa hoitohenkilökunnan arvioimana erikoissairaanhoidossa. Tutkimuksen tulosten mukaan enemmistö (67 %) hoitohenkilökunnasta on tyytyväisiä osastonhoitajan johtamiseen työyksikössä. Tulosten mukaan 78 % hoitohenkilökunnasta koki osastonhoitajan kohtelevan heitä arvostavasti, joten tutkimuksen mukaan osastonhoitajan johtamistoiminnan vahvuus on työntekijöiden arvostaminen. Yksi heikoimmista toteutuneista osastonhoitajan johtamistoiminnan osa-alueista on tutkimuksen mukaan ammatillisen kehittymisen tukeminen. Säännöllistä palautetta yli puolet tutkitusta henkilökunnasta ei kokenut saavansa säännöllisesti. Säännöllisesti palautetta koki saavansa vain reilu kolmannes. Henkilökunnasta viidennes ei osannut sanoa, palkitseeko osastonhoitaja työssä kehittymistä ja neljännes ei osannut sanoa, onko palkitseminen oikeudenmukaista. Oikeudenmukainen lähijohtaja enemmistö (64 %) hoitohenkilökunnasta koki osastonhoitajan olevan. Vastaajista 63 % koki osastonhoitajan kykenevän hyvin päätöksentekoon. Suurin osa (80 %) vastaajista koki osastonhoitajan tiedottavan nopeasti tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Työntekijöistä enemmistön (75 %) mielestä osastonhoitaja kuuntelee heidän mielipiteitään. Vastaajista 69 %:n mukaan osastonhoitaja kohtelee työntekijöitään yksilöllisesti. Osastonhoitajan suhtautumisen eri-ikäisiin työntekijöihin 81 % hoitohenkilökunnasta arvioi olevan myönteistä.

Määttän tutkimusta vastaavia tuloksia on saanut Turunen (2011, 33-39) Itä-Suomen yliopistossa tekemässään pro gradu -tutkielmassa. Osastonhoitaja - vetovoimainen lähijohtaja -nimisen tutkielman tuloksista käy ilmi, että suurin osa hoitohenkilökunnasta oli tyytyväisiä osastonhoitajan johtamistoimintaan. Lähijohtajan vahvuudeksi koettiin työssä kehittymisen tukeminen, sillä 80 % koki osastonhoitajan tiedottavan koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista. Vastaajista 80 % koki osastonhoitajan kohtelevan työntekijöitään ystävällisesti ja suhtautuvan myönteisesti eri-ikäisiin työntekijöihin. Osastonhoitajan hyväksi ominaisuuksiksi koettiin työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemisen lisäksi työntekijöiden oikeuksien kunnioittaminen. Työyhteisön toiminnan kannalta hyvä tiedonkulku päätöksistä ja niiden vaikutuksista koettiin tärkeänä. Tärkeänä koettiin myös osastonhoitajan kannustus työssä kehittämisessä sekä ohjaaminen hoitotyön turvallisuuden huomioimisessa. Heikoimmista koettiin toteutuvan palautteen antoon ja palkitsemiseen liittyvät asiat. Heikkouksia koettiin myös työsuunnittelussa, sekä työtehtävien yksilöllisessä suunnittelussa. Hoitotyön ohjauksen hoitohenkilökunta koki huonoksi

arvioidessaan hoitotyön tulosta hoitotyönprosessissa. Taustamuuttujista tilastollisesti merkittävät asiat olivat sairaala, ammattinimike, työaikamuoto ja työsuhteen muoto.

Kouvalainen (2007, 82-89) on tutkinut hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointia perusterveydenhuollossa pro gradu -tutkielmassaan Kuopion yliopistossa vuonna 2007. Johtopäätöksinä tulosten pohjalta Kouvalainen toteaa lähijohtajien työhyvinvoinnin kokemuksen olevan pääosin hyvä ja heidän pitävän työstään. Lähijohtajien työhyvinvointi koostuu yksilöstä, kodista, työyhteisöstä, organisaatiosta ja yhteiskunnasta. Työhyvinvoinnin tuki muodostuu tulosten mukaan pääosin työn ulkopuolisen elämän ja työyhteisöstä nousevien voimavarojen yhteisvaikutuksesta. Kehittämistä kaivattiin organisaation työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Hyvinvoinnin kokemusta lisäävät yhteistyön, päätöksenteon ja avoimen tiedonkulun parantaminen sekä työnkuvan selkeyttäminen ja johtamistoiminnan ymmärrys. Tulosten mukaan työhyvinvointia tukevat toimenpiteet jäivät osittain pinnallisiksi, eivätkä vastaa lähijohtajien tarpeita. Työhyvinvoinnin kokemiseen koettiin olevan kiinteässä yhteydessä organisaation arvot. Tulosten mukaan eettisten näkökohtien huomioiminen, oikeudenmukainen johtaminen ja arvostus on hyvä näkyä konkreettisenä toimintana organisaatiossa. Kouvalainen toteaa tulosten mukaan organisaation ylimmän johdon toiminnan edustavan organisaation arvoja ja ylläpitävän omalla esimerkillään myös motivaatiota.

#### 4.2 Työnkuva ja työnjako

Surakka (2006, 6, 136-142) on tutkinut osastonhoitajan työtä erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Yliopistosairaalan osastonhoitajat osallistuivat aluesairaalan osastonhoitajia vähemmän välittömään hoitotyöhön ja tekivät enemmän toimivaltaan liittyviä tehtäviä. Koulutus lisäsi vastuullisuuden tehtäviä ja vähensi välitöntä hoitotyön tehtäviä. Osastonhoitajat kuvasivat päävastuutaan henkilökunnan osaamisen kannustajana ja varmistajana. Hoitajat olivat siirtyneet välittömän hoitotyöntekijöistä hoitotyön johtajiksi, mutta hoitotyön asiantuntijuus osana työnkuva pysyi ennallaan. Toimivaltaan liittyvät tehtävät olivat pitäneet asemansa ja kasvaneet tultaessa 2000-luvulle. Osastonhoitajan työssä lisääntyi johtaminen, toimintaedellytyksien luominen ja suunnittelu. Työnkuvaan liittyi myös ongelmien tunnistaminen ja mittareiden hyödyntäminen. Vastuullisuudessa korostui tukemisen ja kehittämisen lisääntyminen ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. Osastonhoitajien työssä korostui kehittämistoiminta osallistumalla erilaisiin projekteihin.

Lunden (2012, 19-27, 34-38) on tutkinut osastonhoitajien työtehtävien jakautumista organisaatiossa. Tutkimuksesta selvisi, että osastonhoitajat tekivät eniten yhteistyötehtäviä. Osastonhoitajat toimivat eniten yhteistyössä lääkäreiden, muiden osastonhoitajien ja ylihoitajien kanssa. Osastonhoitajat tekivät toiseksi eniten työnjohtotehtäviä. Työnjohdon tehtäviä olivat keskustelut henkilökunnan kanssa ja työtehtävien ja vastuun delegoiminen. Osastonhoitajat

tekivät kolmanneksi eniten kehittämistehtäviä. Osastonhoitajien yleisimpiä kehittämistehtäviä olivat potilaan hoidon kehittäminen, työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen sekä laadun varmistaminen. Osastonhoitajat tekivät neljänneksi eniten henkilöstöhallinnon tehtäviä. Usein toistuvia henkilöstöhallinnon tehtäviä olivat sairauslomahakemusten täyttäminen ja lyhytaikaisten sijaisten hankkiminen. Vähiten osastonhoitajat tekivät taloushallinnon tehtäviä. Taloushallinnon tehtävistä osastonhoitajat käsittelivät eniten laskuja. Melkein puolet (46 %) osastonhoitajista käsittelivät laskuja joka toinen päivä. Suurin osa osastonhoitajista koki työnjohtotehtävät ja henkilöstöhallinnon tehtävät erittäin tärkeinä. Osastonhoitajat tekivät vähän välitöntä potilastyötä. Osastonhoitajat korvasivat äkillisiä työvuoro puutoksia ja toimivat hoitotyön konsultteina.

Syrjäsen (2000, 44-46) tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajan työhön sisältyi eniten potilaan välitöntä hoitoa. Apulaisosastonhoitajien mukaan seuraavaksi eniten työhön kuului oman toiminnan suunnittelua sekä kehittämistä ja arviointia. Näiden jälkeen työhön sisältyi eniten hoitotyön kehittämistä. Osastonhoitajien mukaan apulaisosastonhoitajalla oli seuraavaksi eniten hoitotyön kehittämistä sekä henkilökunnan ohjaamista ja opetusta. Apulaisosastonhoitajat kokivat tärkeimmiksi tehtäviksi hoitotyön kehittämisen, toimimisen osastonhoitajan sijaisena, päivittäisen toiminnan organisoimisen, asiantuntijana toimimisen ja potilaan välittömän hoidon. Osastonhoitajat kokivat lisäksi tärkeänä apulaisosastonhoitajan työparina ja tukena toimimisen. Apulaisosastonhoitajien mielestä työhön kuuluisi sisältyä enemmän työyksikön toiminnan arviointia, kehittämistoimintaa ja asiantuntijana toimimista. Tulosten mukaan apulaisosastonhoitajan työ kohdistuu tulevaisuudessa oman työyksikön kehittämiseen ja asiantuntijana toimimiseen. Tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä. Vastuun- ja työnjakoon oli mahdollista vaikuttaa hyvin. Tutkimuksen mukaan vastuuta oli sopivasti. Työnjakoa apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan kesken piti toimivana 82,8 % apulaisosastonhoitajista. Osastonhoitajista 89,3 %, piti työnjakoa toimivana. Työnjako oli sovittu hyvin suullisesti tai kirjallisesti tai molemmilla tavoilla.

Nurminoron (2012, 28-31) tutkimuksessa tarkasteltiin apulaisosastonhoitajan työnkuvaa erikoissairaanhoidossa. Tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajat kokivat talousasiat vieraiksi. Apulaisosastonhoitajat kokivat talousasioiden tietämyksen olevan vähäistä. Talouden hallinta koettiin osastonhoitajan tehtäväksi, ja siihen osallistuttiin yhdessä osastonhoitajan kanssa. Osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajien olevan osallisena talousasioissa. Tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajat toimivat osastonhoitajan sijaisena. Sijaisena toimiminen ei ollut runsaslukuista. Osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja tekivät yhdessä työn organisointiin ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat. Operatiivisella toiminta-alueella oli yleisempää toimia työparina. Osastonhoitajat kuvasivat apulaisosastonhoitajien toimivan henkilöstöhallinnossa tehden delegoituja tehtäviä, kuten esimerkiksi päivittäisjohtamista, koulutusrekisterin ylläpitoa ja työvuorosuunnittelua. Osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajat asiantuntijoina,



jotka toimivat yksiköiden lähiesimiehinä. Operatiivisen alueen apulaisosastonhoitajat kokivat olevansa hoitotyön kehittäjiä ja vastuuhenkilöitä. Konservatiivisen alueen apulaisosastonhoitajat kokivat toimivansa roolittomana toimijana. Tutkimukseen vastanneet konservatiivisen alueen apulaisosastonhoitajat kokivat, että heillä ei ollut asemaa työyhteisössä. Apulaisosastonhoitajat kokivat olevansa osastonhoitajan lomasijaisia. Vastajat kokivat, että he eivät toimineet rinnakkain osastonhoitajan kanssa, ja sinne ei ollut pyrkimystäkään. Molemmilla alueilla apulaisosastonhoitajat tekivät hallinnollisia tehtäviä 1-2 kertaa viikossa tai kuukaudessa. Tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajat kuvasivat itseään vastuuhoidajiksi, käytännön työn sankareiksi ja jokapaikanhöyliksi. Osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajat hoitotyön kehittäjinä ja projektien toteuttajina. Heidän mukaan apulaisosastonhoitajat toimivat työparina, jolle delegoitiin vastuu opiskelija-, turvallisuus- ja laatuasioista. Myös osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajat jokapaikanhöyliksi monien työtehtävien vuoksi. Tuloksissa kävi ilmi, että apulaisosastonhoitajat tekivät runsaasti myös välitöntä potilastyötä. Työhön sisältyi paljon potilaan perushoitoa ja sairaanhoitajan perustehtäviä. Lisäksi tehtäviin kuului potilaskutsuihin vastaaminen ja jonojen hallitseminen. Apulaisosastonhoitajien työtehtäviin kuului myös yksikön koneiden, laitteiden ja tietojärjestelmien toiminnan hallitsemisvastuu ja henkilökunnan opetus. Apulaisosastonhoitajan vastuualueita oli myös työhyvinvointi. Tutkimuksen mukaan apulaisosastonhoitajat vastasivat palkkojen maksatusajoista, työvuoro-suunnittelusta ja henkilöstön ammattitaidon ylläpidosta. Apulaisosastonhoitajat toimivat henkilöstön päivittäisjohtajina, työnjohtajina ja tilannejohtajina. Tutkimustuloksista ilmeni apulaisosastonhoitajan työn olevan moninaista ja laaja-alaista hoitotyön arjessa toimimista. Tutkimus osoitti, että tehtäviä tulisi organisoida uudelleen ja apulaisosastonhoitajan työnkuva vaatisi selkiyttämistä. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että resursseja tulisi lisätä apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan yhteistoimintaan. Esimerkkinä tästä olisi osastonhoitajan hoitotyön osuuden vähentäminen. Tutkimuksessa apulaisosastonhoitajat kuvasivat työtä edistäviä tekijöitä ja esiin nousi hyvä ja selkeä työnjako eri ammattilaisten välillä. Hyvä työnjako mahdollistaa tietoisuuden työtehtävistään ja vastuun kantamisen. Mielekkääksi koettiin työ, joka perustuu yksikön yhteisen arvomaailmaan ja johtamiskulttuuriin. Tätä kuvattiin tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena. Työtä ehkäiseviksi tekijöiksi apulaisosastonhoitajat kuvasivat huonon työnjaon tai sen täydellisen puuttumisen. Suunnitellut työt oli usein ilmaistu tehtävän oman työn ohessa. Omilla töillä tarkoitettiin apulaisosastonhoitajan hallinnollisia tehtäviä, joita tehtiin, jos aikaa jäi muiden töiden ohella. Tämä kadotti työn mielekkyyttä ja aiheutti ajan puutetta. Potilastyötä ei haluttu vaarantaa, joten hallinnolliset työt jäivät vähemmälle. Vastauksissa korostettiin apulaisosastonhoitajan ja osastonhoitajan työnjaon selkiyttämistä. Työnjaon toivottiin vastaavan hoitotyön ja toiminnan vaatimuksia.

## 5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkielmakysymykset

Opinnäytetyön aihe on osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja työparina. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun ja Naistenklinikan kanssa. Naistenklinikalta toivottiin perehtymistä aiheeseen, huomioiden henkilökunnan näkemys aiheesta. Kuvailevalla näkökulmalla pyritään tuomaan ilmi keskeisiä piirteitä ilmiöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia teemahaastattelun ja aiemman tutkitun tiedon avulla osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työtehtäviä, työnjaon toteutumista ja keskinäisiä suhteita. Tavoitteena on tuoda aiheesta luotettavaa tietoa hyödynnettäväksi lähiesimies- ja johtamistoiminnan kehittämiseen.

Kohdeilmiön tarkastelussa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkielmakysymyksiin:

1. Minkälainen on hoitotyön lähijohtajien työnkuva?
2. Miten työnjako on määritelty Naistenklinikan lähijohtajien välillä?
3. Miten lähijohtajien keskinäiset suhteet näyttäytyvät työyhteisössä?

Opinnäytetyön ohjaavana opettajana toimi Laurea-ammattikorkeakoulun lehtori Marja Tanskanen. Koko opinnäytetyöprosessin ajan yhteydenpito ohjaavaan opettajaan tapahtui sähköpostitse ja sovituin tapaamisin. Yhteyshenkilönä Naistenklinikalla toimi hoitotyön kliininen opettaja Kirsi Halme.

## 6 Tutkielman empiirinen toteutus

### 6.1 Haastatteluympäristön kuvaus

Haastattelut tapahtuivat HUS:n Naistenklinikalla. Naistenklinikka on osa Helsingin yliopistolista keskussairaala (HYKS), ja se on naisten- ja vastasyntyneiden vaativaan erikoissairaanhoidon keskittynyt sairaala. Siellä hoidetaan Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin vaikeimmat riskiraskaudet ja hyvin ennenaikaiset synnytykset. Naistenklinikka muodostuu osastoista, kuten synnytys-, leikkaus-, ja vastasyntyneiden teho-osastoista sekä poliklinikoista, kuten hormoni-, äitiys-, ja naistentautienpoliklinikoista. (HUS Sairaanhoido, 2017) Haastateltavat olivat satunnaisten yksiköiden osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan omissa työhuoneissa. Tilat vaihtuivat jokaisen haastateltavan jälkeen, kun haastattelijat siirtyivät eri työhuoneisiin. Työhuoneet sijaitsivat käytävän varrella tai käytävän päädyssä. Haastattelutilat olivat tilavia kolmelle hengelle. Haastateltavat istuivat oman työpisteensä ääressä ja haastattelijat viereisillä tuoleilla. Huoneet olivat rauhallisia, ja suljettujen ovien ansiosta häiriötekijöiltä välttyttiin. Haastattelut tapahtuivat ilman ulkopuolisia keskeytyksiä. Lievää meluhaittaa aiheuttivat satunnaiset työkoneiden äänet.

## 6.2 Kohderyhmä

Laadullisen tutkimuksen aineisto on osallistujamäärältään usein pienempiä kuin kyselyiden, koska keskiössä on määrän sijasta laatu. Otoksen keskiössä ei ole tutkittavien lukumäärä, vaan kokemukset, tapahtumat ja yksittäiset tapaukset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110.) Kohteena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään osallistujien subjektiivisesta näkökulmasta. Haastateltavien tulee olla henkilöitä, joilla on paljon tietoa ja kokemusta tutkitavasta ilmiöstä. Hyvin laaja aineisto voi haitata aineiston analyysiprosessia ja keskeisen sisällön tunnistamista, joten osallistujien määrää on syytä rajata laadullisessa tutkimuksessa. Tekstiksi kirjoitettua aineistoa voi kertyä yhden ihmisen haastattelusta 40-60 sivua, joten aineisto on usein laaja huolimatta vähäisestä osallistujamäärästä. (Kylmä & Juvakka 2007, 26-27; Draper 2004, Öhman 2005; Peters ym.2002, Meadows yms 2003; Sandelowski 1995.) Osallistujien määrään vaikuttaa käytännössä ratkaisevasti tutkimusresurssit. Aineiston kokoamiseen ja analysointiin menee enemmän aikaa, mitä suurempi aineisto on kyseessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Haastateltavat olivat eri-ikäisiä Naistenklinikalla työskenteleviä osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. He toimivat osastonhoitaja-apulaisosastonhoitaja työparina. Ennakkotietoja, kuten ikää, työkokemusta tai koulutustaustaa ei haastateltavilta kysytty. Näin vähennettiin haastateltavien tunnistettavuuden riskiä. Kohderyhmälle lähetettiin hyvissä ajoin sähköpostilla tietoa opinnäytetyöstä sekä haastattelusta ja sen toteutumisesta. Haastateltavat valikoituivat haastatteluajankohdan sopivuuden ja haastatteluun osallistumisen halukkuuden perusteella. Tutkielmaan haastateltavat valittiin siis vapaaehtoisuusperiaatteella. Kohderyhmän koko oli aikataulullisesti sopiva, ja aineisto saatiin analysoiduksi aikataulun sallimissa rajoissa.

## 6.3 Tutkielma-aineiston keruu

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, koska se mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen. Laadullinen tutkimus on ilmiön kuvauksen kannalta kvantitatiivista tutkimusta parempi vaihtoehto. Tekstin avulla on mahdollista kuvailla tiettyjä asioita, esimerkiksi ihmisten suhtautumista ja asenteita. Ilmiötä pyritään ymmärtämään ja näin ollen kehittämään teoriaa, kuinka ilmiö toimii. (Kananen 2015, 71; Trochim ym. 2008.) Ilmiön ymmärtämiseksi tarvitaan usein myös ihmisen omia kuvauksia. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy ihmisten käsitysten, tulkintojen, kokemusten, tai motivaation tutkimiseen sekä ihmisten näkemysten kuvaukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen käyttöaiheita ovat tutkimusalue, josta ei tiedetä mitään tai olemassa oleva tutkimusalue, johon pyritään tuomaan uusi näkökulma. Tutkimuksella voidaan pyrkiä käsitteellistämiseen ja kuvaamiseen. Asiaa voidaan tutkia myös ymmärtämisen näkökulmasta. Tutkimusaineistosta pyritään löytämään toimintatapoja, samankaltaisuuksia ja eroja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65-74.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, dokumentit, haastattelut ja sähköpostihaastattelu. Teemahaastattelun myötä aiheesta voi nousta esiin uusia asioita. (Kananen 2015, 81, 148.) Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat ja asioille annettavat merkitykset. Teemahaastattelussa keskeiset keskustelunaiheet tai teemat on valittu etukäteen, mutta kysymysten muotoiluun voi haastattelun aikana tulla täsmennyksiä ja kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 125-126.) Haastattelu on perusmenetelmä saada tietoa henkilön omakohtaisista kokemuksista ja mielipiteistä. Haastattelu on aina ainutlaatuinen, kielellinen vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltava huolellisesti. Haastatteluun tulee sekä haastattelijan että haastateltavan mahdollisuuksien mukaan valmistautua. Haastattelijan on huomioitava käytös, eleet ja ilmeet, sillä näillä on merkitystä vuorovaikutustilanteen muodostumisessa. Haastattelussa tarvitaan sosiaalisia taitoja, jotta vuorovaikutustilanne erilaisten ihmisten välillä sujuisi. Myös haastateltavalla on vuorovaikutuksen onnistumisessa oma roolinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 48-53, 68-69, 128-134.) Laadullisessa tutkimuksessa haastateltava luo merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35). Yksilöhaastattelu sopii tilanteisiin, joissa tutkimukseen osallistuvien ei toivota keskustelevan ryhmässä tai jos tutkimusaihe on sensitiivinen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 123). Teemahaastattelu tallennetaan digitaalisella nauhurilla. Nauhurin käyttö mahdollistaa haastattelijan keskittymisen itse haastatteluun ja näin ollen aineiston keruu on luonnollista (Kananen 2015, 152).

Tutkielman aineiston keruu tapahtui Naistenklinikan osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastatteluun päädyttiin aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Puolistrukturoidun teemahaastattelun kolme teemaa ovat työnkuva, työnjako ja keskinäiset suhteet. Tutkielmakysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurille. Nauhurin käytöstä kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun aloitusta. Haastattelutilanteissa mukana olivat molemmat tutkielman tekijät, jotka olivat valmistautuneet haastattelutilanteeseen. Molemmat tutkielman tekijät olivat sisäistäneet haastattelurungon. Toisen rooli oli toimia haastattelijana, toisen vastatessa tekniikan, kuten ääninauhurin toimivuudesta. Molemmat tekivät haastattelun aikana havaintoja haastateltavista. Haastattelut etenivät jokaisen haastattelun yksilöllisessä tahdissa teemojen mukaisesti. Teemojen järjestys oli kaikissa haastatteluissa sama; ensimmäisenä työnkuva, toisena työnjako ja kolmantena keskinäiset suhteet.

#### 6.4 Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin Naistenklinikan eri yksiköissä. Haastatteluja tehtiin neljä, kaksi osastonhoitajaa ja kaksi apulaisosastonhoitajaa. Kaikki haastattelut suoritettiin samana päivänä peräkkäin, näin välttyttiin haastateltavien keskinäiseltä keskustelulta. Aikataulullisesti päivä oli joustava, haastatteluun varattua aikaa ei rajattu yksilökohtaisesti, vaan seuraavaan

haastatteluun siirryttiin, kun edellinen haastattelu oli päättynyt. Haastattelutilanteen ja kulan ajan painotettiin olevan yksilöllinen, mutta arvioitu kellonaika annettiin haastateltaville. Ensimmäinen työpari haastateltiin peräkkäin, minkä jälkeen haastattelijat pitivät tauon. Tauon jälkeen toteutettiin vielä toisen työparin haastattelut peräkkäin. Haastattelut kestivät keskimäärin 10 minuuttia. Ennen haastattelua kaikki osallistujat esittäytyivät. Haastattelut aloitettiin tutustumisella, jotta pystyttiin luomaan luonnollinen haastattelutilanne. Haastateltaville kerrottiin yleisesti tutkielmasta ja sen tarkoituksesta. Haastatteluun osallistuville korostettiin anonymiteetin turvaamista.

### 6.5 Tutkielma-aineiston analysointi

Tutkielman analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Menetelmää käytetään laadullisen tutkimuksen perinteisenä menetelmänä ja lähestymistapana. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida aineistoja ja samalla kuvata niitä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166.) Aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin avulla pyritään luomaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sisällön informaatiota. Hajanaisesta aineistosta pyritään järjestelemään mielekästä, yhtenäistä ja selkeää informaatiota. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineistosta hajotetaan osia, muodostetaan käsitteitä ja kootaan lopuksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto toimii lähtökohtana tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaukselle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä osallistujien subjektiivisesta näkökulmasta. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä päättelyssä muodostetaan havaintoja yksittäisistä tapauksista luoden yleinen kokonaisuus. Aineistosta nousseet yksittäiset havainnot muodostavat laajemman kokonaisuuden. Induktiivista sisällönanalyysia voidaan käyttää, jos tutkimuksen avulla pyritään tuomaan uutta tietoa tai jos tutkittavasta ilmiöstä on vähän tutkimustietoa. Menetelmää voidaan käyttää myös, jos halutaan tuoda tutkittuun ilmiöön uutta näkökulmaa. Sisällönanalyysi on aineistolähtöinen, mutta tutkijan tulee tietää mitä tutkii. Aineiston käsittely alkaa jo aineiston keruun aikana. Tutkimuksen tekijä huomaa jo aineiston keruuvaiheessa erilaisia tulkintaideoita. Aineiston keruu ja analysointi ovat laadullisessa tutkimuksessa usein samanaikaisia vaiheita. (Kylmä & Juvakka 2007, 22-30, 110.) Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysi perustuu aikaisemmasta viitekehyksestä, kuten teoriasta tai käsitejärjestelmästä muodostettuihin sisältöluokkiin tai -teemoihin. Deduktiivista analyysia ohjaa joku teema, jonka alle muodostetaan aineistosta erilaisia kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113)

Tutkielman sisällönanalyysi toteutettiin induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti, sekä deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Aineiston analyysi aloitettiin keskustelemalla aineistosta heti aineistonkeruun jälkeen. Haastattelutilannetta ja esiin nousseita ilmaisuja pohdittiin. Tutkielman

aineiston analysointi jatkui haastatteluiden äänitallenteiden litteroimisella. Litteroitua aineistoa luettiin useasti aineistoanalyysin aikana, jotta kaikki merkityksellinen aineisto saatiin poimittua analyysiin. Litteroituun aineistoon myös palattiin useasti aineistoanalyysin aikana, jotta molemmat aineiston analysoijat olivat yhtä mieltä vastausten tulkinnoista. Litteroinnin jälkeen aineisto redusointiin (liite 3), jolloin aineiston alkuperäiset ilmaukset muutettiin pelkistykseen. Pelkistykseen pyrittiin jättämään ainoastaan alkuperäisen ilmauksen avainasia. Aineistoanalyysin klusterointivaiheessa (liite 4) redusoinnin pelkistykset luokiteltiin alaluokkiin, jotka nimettiin sisältöjensä perusteella. Tämän jälkeen muodostettiin aineistokategoriointi sekä osastonhoitajien (liite 5) että apulaisosastonhoitajien (liite 6) aineistoista. Aineistokategoriointi tapahtui yhdistämällä pelkistettyjä alkuperäisilmauksia alakategorioihin ja alakategorioita yläkategorioihin. Yläkategorioiksi eli teemoiksi asetettiin teemahaastatteluita ohjanneet kolme teemaa; työnkuva, työnjako ja keskinäiset suhteet, joiden alle pelkistetyistä alkuperäisilmauksista muodostettuja alakategorioita luokiteltiin. Alakategoriat pyrittiin nimeämään sisältöään vastaaviksi. Aineistokategorioinnin teemat eivät muodostuneet aineistolähtöisesti analyysin aikana, vaan ne olivat ennalta asetetut. Tähän deduktiiviseen sisällönanalyysitapaan päädyttiin, sillä haluttiin poimia aineistosta tutkielman kolmen pääteeman mukaisia ilmiöitä. Selkeyden lisäämiseksi osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien aineistoista tehtiin erilliset aineistokategorioinnit.

## 7 Tutkielman tulokset

### 7.1 Työnkuva

Tämän tutkielman osastonhoitajien työnkuvaa koskevan kysymyksen vastauksissa tuli esiin erilaisten hakemuksien käsittely, esimerkiksi täyttölupa-anomusten tekeminen, virkavapaa- ja ATK:n käyttöoikeushakemuksia eteenpäin reitittäminen sekä työntekijöiden käyttöoikeuksien lisäoikeuksien hyväksyminen. Haastatteluiden mukaan osastonhoitajat käsittelivät koulutushakemuksia sekä henkilökunnan ja sijaisten työsopimuksia. Haastateltavat kertoivat erilaisten raportointijärjestelmien kautta seurattavan ja käsiteltävän toimintalukuja, poissaoloja, henkilökunnan käyttöä, hoitoisuusluokituksia ja käyntejä sekä kuormitusprosentteja ja laadunvalvontaa. Haastattelussa ilmeni, että käytössä oli sähköinen itsepalvelujärjestelmä Titania ja henkilöstöhallintojärjestelmä Harppi. Osastonhoitajan mukaan erilaisten ohjelmistojen kautta maksettiin ja seurattiin laskuja ja tehtiin hankinta- ja investointiesityksiä tarvittavista laitteista ja pienemmistä hankinnoista. Haastateltava kertoi kirjoittavansa valitukseen vastineita, käsittelevän riski-ilmoituksia ja tapaturmia. Haastattelussa ilmeni toisen osastonhoitajan sijaistaneen apulaisosastonhoitajaa työvuorosunnittelussa. Osastonhoitajat sanoivat tarkistavansa ja kuittaavansa työvuorolistat sekä käsittelevänsä lomiam ja poissaoloja. Työtehtäviin kerrottiin kuuluvan henkilöstöhallintoa ja henkilöstöresursseista huolehtimista. Haastattelussa kerrottiin työhön kuuluvan ongelmanratkaisua, kuten puheeksiottokeskustelua ja hankalien

asioiden selvittelyä sekä Hai-pro-ilmoitusten käsittelyä yhdessä henkilökunnan kanssa. Osastonhoitajat mainitsivat työtehtäviin kuuluvan tiedottamisen, raportoinnin, kokouksiin osallistumisen sekä yhteistyön lääkäreiden, osastonhoitajien ja ylihoitajien kanssa. Haastatteluiden mukaan osastonhoitajat eivät osallistuneet välittömään hoitotyöhön. Osastonhoitajat kokivat työn olevan suurimmalta osin ihmisten ja asioiden johtamista. Työtehtävien koettiin olevan työnimikettä vastaavat.

”...on paljon puhuttu et oisko se osastonjohtaja, mut kyl mä enemmän aattelen et se on osastonhoitaja et ainakin itse koen et oon sillee niinku hoitotyön edustaja, et potilaan paras ohjaa niinku sitä työtä ni se on must hyvä nimike”

Apulaisosastonhoitajien työnkuvaa koskevaan kysymykseen haastateltavat kertoivat huolehtivansa henkilöstön työnjaosta ja työntekijöiden riittävydestä. Toinen apulaisosastonhoitaja kertoi hankkivansa sijaisia, mikäli osastonhoitaja ei ehdi. Haastattelussa ilmeni työvuorolistojen ja toteumien teon olevan apulaisosastonhoitajien vastuulla. Haastateltavien mukaan heidän vastuullaan olivat työtiloista huolehtiminen, tilaukset ja laitehuolto. Kehitystoiminnan käytännön toteutus ja erilaisten tilastojen teko olivat toisen apulaisosastonhoitajan mukaan hänen vastuullaan. Välittömään hoitotyöhön osallistuttiin yksikössä. Haastateltavat kokivat vastuullaan olevan jokapäiväisten, juoksevien arjen asioiden hoitamisen. Haastatteluiden mukaan työtehtävät koettiin olevan kohtuulliset suhteessa työnimikkeeseen, sekä mainittiin työtehtävien olevan pitkälle sitä mitä on laadittu.

”...tossa lähiesimiehenä työkavereille oleminen...”

## 7.2 Työnjako

Työnjaon teemaan liittyen osastonhoitajat kokivat hyväksi, että työtehtäviä jaetaan. Toinen osastonhoitaja totesi, ettei pärjäisi yksin työtehtävien kokonaisuudesta. Työtehtävien jakaantuminen työparin vastuualueisiin koettiin järkeväksi. Toinen haastateltava toivoi työnjaon määriteltävän selkeämmin, jotta hän ei joudu sanomaan apulaisosastonhoitajille mitä kuuluu tehdä. Haastateltava toivoi, että apulaisosastonhoitajilla olisi itsenäiset alueet, joista he raportoisivat osastonhoitajille ja asioita yhdessä käsiteltäisiin. Haastattelussa ilmeni osastonhoitajalla olevan varattu viisi päivää viikossa aikaa osastonhoitajan tehtäviin. Apulaisosastonhoitajalla oli osastonhoitajan mukaan vain kaksi päivää viikossa, jolloin apulaisosastonhoitajalta jäi henkilöstökuormitus pois. Osastonhoitaja koki itsellään olevan apulaisosastonhoitajaa enemmän työtä henkilöstökuormituksen vuoksi. Haastateltavat kertoivat tekevänsä paljon ja päivittäin yhteistyötä apulaisosastonhoitajien kanssa. He kertoivat tiedottavansa apulaisosastonhoitajille tarvittavista asioista, esimerkiksi sairastumisista. Haastateltava kertoi tekevänsä vuosilomalistat ja suunnittelevansa kehittämispäiviä yhdessä työparinsa kanssa. Haastatte-

lussa kerrottiin apulaisosastonhoitajien olevan paljon kliinisessä työssä, jolloin ei haluttu häiritä hallinnollisilla töillä. Osastonhoitajien mukaan apulaisosastonhoitajien työtehtäviin kuului työvuorolistojen teko ja niiden muutokset sekä sairaspöytäkirjojen Titania-järjestelmään vieminen, henkilökunnan riittävydestä ja päivittäisestä työnjaosta huolehtiminen. Haastateltavan mukaan työparinsa hoitaa varastoasiat, hoitotarvikeasiat ja niiden tilauksiin liittyvät ongelmat, sekä uusien artikkeleiden käyttöönoton. Osastonhoitajan mukaan apulaisosastonhoitajat huolehtivat päivittäisestä lähijohtamisesta, toimivat lähijohtajina yksiköissään ja lisäksi asioivat lääkäreiden kanssa.

”...selvemmin määriteltäis mitä kuuluu apulaisosastonhoitajille ja mitä osastonhoitajille et heil ois itsenäiset niinku ne alueet...”

Apulaisosastonhoitajat kertoivat tekevänsä paljon yhteistyötä työparinsa kanssa, mutta kokivat yhteistyön määrän olevan vaikeasti määriteltävissä ja vaihtelevan. Toinen apulaisosastonhoitaja totesi tarvitsevansa joihinkin asioihin osastonhoitajan hyväksynnän. Haastateltavat kuvasivat kommunikaation osastonhoitajan kanssa olevan ”ohimennen huutelia ja toinen toisilensa kommentointia.” Apulaisosastonhoitaja kertoi sijaistaneensa osastonhoitajaa ja koki itsellään ja työparillaan työn olevan erilaista, eikä kokenut, että niitä voisi verrata. Haastateltavan apulaisosastonhoitajan vastuulla oli laitehuolto, resursseista huolehtiminen ja työvuorolistojen teko. Haastateltavien mukaan osastonhoitajan työtehtäviin kuuluu suurista linjoista vastaaminen. Haastateltavista toinen luetteloi osastonhoitajalle kuuluvan henkilöstöhallinnon, rekrytoinnin, lomien, hankintojen ja ylempien kysymyksien hoitamisen. Haastattelussa ilmeni osastonhoitajalla olevan enemmän vastuuta. Toisen apulaisosastonhoitajan mukaan osastonhoitajalla oli myös enemmän työtä ja työ oli kuormittavaa isojen linjojen ja suuremman alais määrän myötä. Toisen haastateltavan mielestä työtä oli yhtä paljon.

”...hänel on niin paljon suuremmat linjat ja isompi, suurempi alais määrä...”

### 7.3 Keskinäiset suhteet

Osastonhoitajat kuvasivat suhteitaan työpariinsa ja henkilökuntaan hyviksi ja avoimiksi. Osastonhoitajat luottivat apulaisosastonhoitajiin ja heidän kykyynsä toimia päivittäisjohtajana. Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen olevan avointa ja heidän kykenevän keskustelemaan vaikeista asioista työparinsa kanssa. Osastonhoitaja koki, että henkilökunta suhtautuu ulkopuolisiin henkilöihin eri tavalla, muttei ollut kokenut ongelmia asemansa suhteen. Hän kertoi huomanneensa eron vanhojen työntekijöiden ja uusien työntekijöiden suhteen. Toinen haastateltava kertoi saaneensa henkilökunnalta ymmärtämystä ollessaan kahden yksikön osastonhoitajana. Haastattelussa pohdittiin henkilökunnan erilaista suhtautumista osastonhoitajaa



kohtaan, riippuen onko osastonhoitaja tullut yksikön ulkopuolelta vai noussut rivimiehestä osastonhoitajaksi.

”...mä oon tuulisella paikalla nyt...”

Apulaisosastonhoitajat kokivat yhteistyön työparin kanssa hyväksi ja välittömäksi. Haastateltavat apulaisosastonhoitajat kokivat olevansa henkilöstön lähiesimiehiä ja osastonhoitajan olevan esimies. Haastateltavat kuvasivat vallan näkyvän vastuun kantamisena ja tiedon siirtämisenä henkilökunnalle heidän lähestyessään apulaisosastonhoitajaa.

”...se näkyy siinä vastuun kantamisessa et on mulla sillä tavalla siis valtaa ja se että että myöskin mua lähestytään sillä tavalla et koska et mä tiedän enemmän ja et multa kysytään sit paljon et sillä tavalla se näkyy, ei muutoin”

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tutkielmatulosten tarkastelu

Tämän tutkielman ja aikaisempien tutkimuksien tuloksista voidaan löytää yhteneväisyyksiä. Tutkielman aineistossa osastonhoitajien työnkuvaan liittyen tuli esiin työtehtävien moninaisuus ja laajuus. Tutkielmassa ilmeni osastonhoitajien työn tehtävien olevan hallinnollisista tehtävistä ihmisten ja asioiden johtamiseen. Osastonhoitajien työnkuvan moninaisuus ilmeni myös Surakan vuonna 2006 ja Lundenin vuonna 2012 tekemissä tutkimuksissa. Surakan tutkimuksessa ilmeni osastonhoitajan työn lisääntynyt johtaminen, toimintaedellytyksien luominen ja suunnittelu, ongelmien tunnistaminen, mittareiden hyödyntäminen ja kehittämistoiminta. Lundenin tutkimuksessa osastonhoitajan työnkuvaan kuuluivat yhteistyötehtävät, työnjohtotehtävät, keskustelut henkilökunnan kanssa, työtehtävien ja vastuun delegoiminen, henkilöstöhallinnon tehtävät ja laskujen hoitaminen. Samat tulokset ilmenivät myös tässä tutkielmassa. Lisäksi tämän tutkielman tuloksissa ilmeni osastonhoitajan työnkuvaan kuuluvan erilaisten hakemuksien käsittelyn, järjestelmien ja ohjelmistojen käytön, hankinta- ja investointiesityksien teon, osallistuvan kokouksiin, toimivan työvuorosuunnittelun tarkistajana sekä toimivan tiedottajana. Tiedottamisen merkitystä korostaa myös Vesterinen vuoden 2013 väitöskirjassaan. Tässä tutkielmassa ilmeni, etteivät osastonhoitajat tehneet välitöntä potilastyötä. Tätä näkökulmaa tukevat Lundenin ja Surakan tutkimukset. Tässä tutkielmassa osastonhoitajat kokivat työtehtävien olevan työnimikettään vastaavat.

Tämän tutkielman tuloksissa ilmeni apulaisosastonhoitajien toimivan henkilöstön lähijohtajina. Työnkuvan pääkohtia olivat henkilöstön toiminnasta, tiloista ja arjen asioista huolehti-

minen, sekä kehitystoiminta. Ilmeni, että apulaisosastonhoitajille oli delegoitu osastonhoitajan toimesta vastuualueiksi työvuorosunnittelu, laitteista huolehtiminen sekä sijaisten hankinta, mikäli osastonhoitajan aika ei siihen riittänyt. Samankaltaisia tutkimustuloksia saivat Nurminoro vuonna 2012 ja Syrjänen vuonna 2000 tekemissään tutkimuksissa. Tässä tutkielmassa apulaisosastonhoitajat kokivat työtehtävien olevan kohtuulliset suhteessa työnimikkeeseensä ja työtehtävien olevan sitä, mitä on laadittu.

Tässä tutkielmassa osastonhoitajat kokivat hyväksi, että on olemassa työnjako työparin kanssa. Myös Syrjäsen (2000) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajan työparina ja tukena toimimisen tärkeäksi. Tämän tutkielman tuloksissa osastonhoitajat kokivat apulaisosastonhoitajien olevan paljon kliinisessä työssä, kuin myös Syrjäsen (2000) tutkimuksessa. Apulaisosastonhoitajalla oli osastonhoitajan mukaan vain kaksi päivää viikossa aikaa apulaisosastonhoitajan työtehtäviin. Kliinisten töiden aikaan osastonhoitajat eivät halunneet rasittaa apulaisosastonhoitajaa hallinnollisilla töillä. Apulaisosastonhoitajat kokivat osastonhoitajan työn olevan vastuullisempaa ja sitä olevan enemmän. Tässä tutkielmassa apulaisosastonhoitajat sijaistivat osastonhoitajaa, kuten myös Nurminoron (2012) tutkimuksessa. Tämän tutkielman tuloksissa ilmenee osastonhoitajien toivovan työnjaon määriteltävän selkeämmin. Tällöin apulaisosastonhoitajilla olisi itsenäiset alueet, joista he raportoisivat osastonhoitajille. Osastonhoitajat eivät halunneet joutua sanomaan mitä apulaisosastonhoitajan kuuluu tehdä. Samankaltaisia tuloksia työnjaon selkeyttämisestä saivat myös Lunden (2012), Nurminoro (2012) ja Kouvalainen (2007).

Keskinäiset suhteet koettiin tutkielmassa hyvinä. Ilmeni osastonhoitajien luottavan ja arvostavan apulaisosastonhoitajaa. Vuorovaikutus työparin välillä oli avointa ja vaikeista asioista keskusteltiin luottamuksellisesti. Osastonhoitajat kokivat saavansa ymmärrystä. Tuloksissa ilmeni osastonhoitajien kokevan erilaista suhtautumista riippuen, oliko osastonhoitajan asemaan tullut yksikön sisältä vai ulkopuolelta. Tässä tutkielmassa osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja olivat yhtä mieltä siitä, että osastonhoitaja on yksikön esimies ja apulaisosastonhoitaja lähiesimies eli päivittäisjohtaja.

## 8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuutta lisää yksityiskohtainen selvitys tutkimuksesta. Yksityiskohtaiseen selvitykseen kuuluu teoreettiset lähtökohdat, ennako-oletukset, taustatekijät ja aineiston keruu ja analyysi. Analyysi jää usein kuvailun tasolle, jos kyseessä on pieni aineisto. (Willberg 2009.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla menetelmillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Tulos on reliabeeli, jos kaksi arvioitsijaa tulee samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää apuna myös uskottavuuden toteutumista. Uskottavuus tarkoittaa tutki-

muksen ja sen tulosten uskottavuutta ja sen osoittamista. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Uskottavuutta lisää tulosten selkeä kuvaus, jolloin lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty. Tärkeä luotettavuuskysymys on aineiston ja tulosten kuvaus. Tarkan kuvauksen avulla voidaan tarkastella tutkimusprosessia ja lisätä luotettavuutta. Uskottavuus kuvaa myös sitä, kuinka hyvin tutkijan laatimat luokitukset tai kategoriat käsittävät aineiston. Kategorioiden tai käsitteiden sisältöjä kuvataan yleensä alakategorioilla. Tutkimuksessa on hyvä käyttää taulukointeja ja liitteitä, joissa analyysin etenemistä kuvataan alkuperäistekstistä lähtien. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) Tutkijan on varmistettava, että tulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Uskottavuutta vahvistaa yhteistyö tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tutkimuksen tulokset esitetään osallistujille ja pyydetään heitä arvioimaan tulosten paikkansapitävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Aineiston laatua voidaan parantaa etukäteen myös vahvistamalla tutkijoiden keskinäistä ymmärrystä. Tutkijoiden tulee sisäistää haastattelurunko ja ymmärtää se samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184.)

Tässä tutkielmassa tutkijat tarkastelivat aineiston luotettavuutta prosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkielman toteutuksessa käytettiin pidempää ajanjaksoa aineiston analysointiin ja tulkintaan. Prosessin vaiheita ja tutkielman tuloksia raportoitiin yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Tutkielmassa kuvataan tarkasti ja laajasti teoreettiset lähtökohdat ja aikaisemmat tutkimukset. Tutkielman toteuttamista kuvaillaan osissa perehtymällä haastatteluympäristöön, kohderyhmään sekä siihen, kuinka aineiston on kerätty ja analysoitu. Tutkielmassa annetaan selkeä kuva haastattelun toteutuksesta ja mainitaan haastattelutilanteen häiriötekijät. Tutkielman haastatteluista on muodostettu redusointi- (liite 3) ja klusterointi- (liite 4) taulukot sekä aineistokategorioinnit (liite 5 ja 6), Taulukoista näkyy haastatteluista saadut vastaukset ja analyysiprosessi alkuperäisestä tekstistä lähtien. Haastatteluaineisto on muutettu alkuperäisilmaisista pelkistettyyn muotoon ja luotu haastatteluaineistolle alakategorioita sekä teemoja. Tutkielman aiheisto on otannaltaan pieni ja näin myös aineisto jää kohtuulliseksi. Tutkielmassa ei pyritty yleistämään saatuja tuloksia, vaan kuvailemaan osallistujien kokemuksia ja päätelmiä aiheesta. Jokainen tutkielman vaihe ja tulokset käsiteltiin yhdessä tutkijaparin kanssa ja näin varmistettiin, että ajatukset kohtasivat eri prosessin vaiheissa. Toistettavuus toteutui tutkielmassa, koska molemmat tutkijoista päätyivät samankaltaisiin tuloksiin. Tutkielma esitettiin Naistenklinikan henkilökunnalle, jolloin haastatteluun osallistuneiden oli myös mahdollista tarkastella tutkielman tuloksia.

### 8.3 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellisen käytännön loukkauksen merkitykseen liittyy vilppi tieteellisessä toiminnassa sekä piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Vilppi tieteellisessä toiminnassa tarkoittaa tiedeyhteisön ja päätöksentekijöiden harhauttamista. Vilppiin sisältyy väärien tietojen ja

tulosten levitys tiedeyhteisölle tai esittäminen. Vilppiin liittyy käsitteet sepittäminen, havaintojen vääristely, anastaminen ja plagiointi. Sepittäminen tarkoittaa keksityn tiedon tuomista julki. Havaintojen vääristelyssä esimerkiksi tutkimustulosta muokataan alkuperäisestä poikkeavaksi. Anastaminen tarkoittaa toisen tutkimuksen ja siihen liittyvien havaintojen esittämistä omina tuotoksina. Plagioinnilla tarkoitetaan toisen tuotoksen luvaton lainaamista ja näin nimeämistä omaksi. Piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä ilmenee laiminlyöntinä ja piittaamattomuutena. Tämä voi esiintyä aikaisempien tutkimuksien vähättelynä ja tutkimustulosten ja käytettyjen menetelmien huolimattomalla raportoinnilla. Tulosten ja tutkimusaineiston huolimaton kirjaaminen on myös laiminlyöntiä. (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2013, 8-10.)

Ihmistieteisiin luettaviin tutkimuksiin liittyy eettisiä periaatteita ja ne on jaettu tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingon välttämiseen ja yksityisyyteen ja tietosuojaan. Itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen kuuluu osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutkittavalla on oikeus riittävään informointiin tutkielmasta. Henkisten haittojen välttämiseen liittyy tutkimukseen osallistuvien arvostava kohtelu ja kunnioittava kirjoitustyyli tutkimuksen kirjallisessa tuotoksessa. Yksityisyyden suoja on lainsäädännössä määriteltyä ja tutkielman toteuttamisessa tulee kiinnittää huomiota tutkimusaineiston suojaamiseen ja luottamuksellisuuteen, aineiston hävittämiseen ja säilyttämiseen ja tutkielman julkaisuun. (Tutkimuseettinen tiedekunta 2009, 5-10.) Aineiston käsittelyn perusperiaatteisiin kuuluu suorien tunnisteiden, kuten nimien ja syntymäaikojen poistaminen. Aineistossa on mahdollista käyttää peitenimiä ihmisistä, jolloin säilyy aineiston sisäinen koherenssi. (Kuula 2011, 214-215.)

Tutkimuslupaa haettiin HUS:n Naistenklinikalta keväällä 2016, ja se saatiin kesäkuun lopulla. Tutkimusluvan myönnyttyä aloitettiin suunnitelman toteuttaminen. Toteuttamisvaiheeseen varattiin riittävästi aikaa, jotta aikataulut haastateltavan henkilökunnan kanssa saatiin sovittua.

Tutkijat noudattivat hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkielman vaiheet ja tulokset raportoitiin huolellisesti ja tarkasti. Saadut tulokset esitettiin rehellisesti ja totuudenmukaisesti aineistoa vastaten. Käytetyt menetelmät kirjattiin totuutta vastaten. Tutkijat pohtivat myös koko opinnäytetyöprosessin ajan omaa suhtautumistaan tutkielman aiheeseen ja tuloksiin. Tutkielmassa ei ole plagioitu muita tutkimuksia ja teoriaosuudessa hyödynnetyt tieteelliset lähteet merkittiin asianmukaisesti. Muita tutkijoita kunnioitettiin heidän aikaisemmista tutkimuksistaan. Tutkielma syötettiin lopuksi Urkund-ohjelmaan, jossa todennettiin, etteivät tutkijat olleet plagioineet tekstiä. Haastattelut toteutettiin tutkimusluvan myöntämisen jälkeen. Tutkielmaan osallistuville esitettiin tutkielman aihe, tavoitteet ja tarkoitus. Tutkielmaan osallistuville kerrottiin myös osallistumisen vapaaehtoisuudesta, osallistu-

jien yksityisyydensuojasta ja aineiston luottamuksellisuudesta. Tutkijat korostivat osallistujien pysyvän anonyymeinä. Tutkijat ehdottivat myös sähköisesti lähetettävää infokirjettä, mutta kaikki haastateltavat kokivat ennen haastattelun alkua tapahtuneen suullisen esittelyn riittäväksi informoinniksi. Aineiston litterointi aloitettiin välittömästi haastatteluiden jälkeen ja aineisto anonymisoitiin välittömästi litteroinnin yhteydessä. Tämä tapahtui erisnimien muuttamisella pseudonyymeiksi eli peitenimiksi. Tutkijat huomioivat tutkielmaan osallistuneet kirjoittamalla aineistosta kunnioittavasti ja huomioiden osallistujien tunnistamattomuuden. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti kahden tutkijan välillä. Toisella tutkijalla oli alkuperäinen haastatteluaineisto tietokoneella ja toinen tutkija käsiteli aineistoa paperimuodossa. Alkuperäistä haastatteluaineistoa siirrettiin vain suorassa kontaktissa. Näin ulkopuolisella henkilöllä ei ollut mahdollisuutta päästä käsiksi alkuperäiseen haastatteluaineistoon. Tutkielman julkaisun jälkeen haastattelut ja litterointimateriaalit hävitettiin asianmukaisesti ja luotettavasti.

#### 8.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotuksia

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 38) julkaisun mukaan hoitotyön johtamisen kuuluu luoda edellytykset vaikuttavaan, laadukkaaseen ja tulokselliseen hoitotyöhön. Tämän toteutumiseksi johtamisen eri osa-alueiden tulee olla toimivia. Tarkasteltaessa opinnäytetyöhön valittuja teemoja; työnkuvaa, työnjakoa ja keskinäisiä suhteita, löytyi vahvuuksia ja hyviä ratkaisuja hoitotyön johtamistoiminnassa. Tällaisia olivat esimerkiksi työtehtävien kohtuullisuus suhteessa työnimikkeeseen sekä työtehtävien jakaantuminen työparin osapuolille. Opinnäytetyön tuloksien myötä nousi esiin kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää Naistenlinikalla lähiesimies- ja johtamistoiminnan kehittämisessä, mikäli tämän opinnäytetyön tulokset ja esiin nousseet kehittämisehdotukset koetaan Naistenlinikalla hyödyllisinä. Tuloksia on mahdollista esittää osastotunneilla, seminaareissa ja tuoda näkyville yksiköihin. Tämän opinnäytetyön tulokset palvelevat erityisesti Naistenklinikkaa, mutta tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa sairaaloissa. Tämän kokoisella aineistolla saatuja tuloksia ei voida yleistää, mutta voidaan kuvauksien ja kokeuksia avulla tuoda arvokasta tietoa ja näkökulmia johtamistoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tulosten avulla voidaan löytää myös lähtökohtia uusien tutkimuksien luomiseen.

Haastatteluissa nousi ilmi kehittämisehdotuksia työtehtävien selkiyttämiseksi. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan osastonhoitajat toivoivat työtehtävien selkeyttämistä. Esiin nousi toive työparin itsenäisistä vastuualueista, joista keskusteltaisiin ja raportoitaisiin yhdessä. Näin ollen työtehtäviä ei tarvitsisi määrätä, vaan työparin osapuolet voisivat itsenäisesti vastata omasta vastuualueestaan. Tätä kehitysjatusta Naistenklinikan on mahdollista hyödyntää suunnitellessaan ja kehittäessään johtamistoimintaa. Haastatteluissa osastonhoitaja kuvasi olevansa ”tuulisella paikalla” ja apulaisosastonhoitajaa kuvattiin ”jokapaikanhöyläksi.” Voisi

olla hyödyllistä selkeyttää sitä, kuinka työtehtävät jakaantuvat työparin välille yllättävissä arjen juoksevilla asioissa. Tämä voisi mahdollistaa varman tunteen työtehtävien selkeydestä yllättävissäkin tilanteissa. Ennalta sovittu, mutta pelivaraa antava työnjako mahdollistaisi tasaisen kuormituksen työparin välillä. Toive työtehtävien selkiyttämistä on noussut esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa, joten se on selkeä jatkotutkimuksen kohde.

Osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan keskinäiset suhteet koettiin tässä tutkielmassa hyvinä ja avoimina, mutta keskinäinen kommunikaatio ilmeni muun muassa ohimennen huuteluna. Yhteistyön määrää oli myös vaikea määritellä. Tämän tutkielman tuloksissa nousi esiin henkilökunnan erilainen suhtautuminen hoitotyön johtajaan, riippuen siitä, onko osastonhoitaja tullut yksikön ulkopuolelta vai noussut rivimiehestä osastonhoitajaksi. Nämä tulokset kuvaavat ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Olisi hyvä tarkastella, onko yhteistyö järjesteltyä vai spontaania. Johtajaan suhtautumista ja työyhteisön ilmapiiriä voisi niiden merkityksellisyyden vuoksi tutkia jatkossa lisää. Olisi myös hyödyllistä keskittyä tutkimaan omana tutkimuksena hoitotyön johtajien vuorovaikutusta.

Tässä tutkielmassa haastateltiin kahta osastonhoitajaa ja kahta apulaisosastonhoitajaa. Tutkielman vähäisen haastateltavien määrän vuoksi olisi hyödyllistä tehdä laajempaa haastateltavien joukkoa koskeva tutkimus. Näin ollen saataisiin laajempi kuva ilmiöstä ja tuloksia olisi mahdollista yleistää. Tulosten perusteella opinnäytetyössä käytetyt kolme teemaa työnkuva, työnjako ja keskinäiset suhteet ilmenevät laajoina kokonaisuuksina. Jokaisen teeman erillinen tarkastelu olisi oman tutkimuksen arvoinen.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas- Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy

Kankkunen, P & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3. painos

Kouvalainen, T. 2007. Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Vastapaino.

Kylmä, J & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita. 1.-2. painos.

Laaksonen, H., Niskanen, J & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Mäki, T., Liedenpohja A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otava.

Määttä, M. 2008. Osastonhoitajan johtamistoiminta hoitohenkilökunnan arvioimana erikoissairaanhoidossa. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Syrjänen, M. 2000. Apulaisosastonhoitajana Kuopion yliopistollisessa sairaalassa- Apulaisosastonhoitajan tehtävät, vastuu, asiantuntijuus ja täydennyskoulutustarve. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja. Kuopion yliopistollinen sairaala. (No 58/2000)

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turunen, H. 2011. Osastonhoitaja-vetovoimainen lähijohtaja. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

#### Painamattomat lähteet

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, HYKS Naistenklinikka STY. 2013. Ehdotus AOH:n tehtävistä.

#### Digitaaliset lähteet

Bunchan, J. & Calman, L. 2004. Skill Mix and Policy Change in the Health Workforce: Nurses in Advanced Roles. OECD Health Working Papers. France. Viitattu 17.5.2016.  
<http://www.oecd.org/health/health-systems/33857785.pdf>

HUS Sairaanhoido. Naistenklinikka 2017. Viitattu 13.3.2017.  
<http://www.hus.fi/sairaanhoido/sairaalat/naistenklinikka/Sivut/default.aspx>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävien ja työnjaon muutokset- Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. Viitattu 16.1.2017  
[http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/tehtavien\\_ja\\_tyonjaon\\_muutokset.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/tehtavien_ja_tyonjaon_muutokset.pdf)

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.1.2017  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-214-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf)

Lunden, A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen- Mitä osastonhoitajat tekevät? Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.1.2016  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83732/gradu06036.pdf?sequence=1>

Nurminoro, S. 2012. Osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien kuvauksia apulaisosastonhoitajan työstä. Pro gradu. Kuopio. Viitattu 17.5.2016.  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120565/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120565.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120565/urn_nbn_fi_uef-20120565.pdf)



Sosiaali- ja terveysministeriö 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma 2004 - 2007. Viitattu 30.1.2016  
<http://thl32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/113124/Hoitotyotato.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. JOHTAMISELLA VAIKUTTAVUUTTA JA VETOVOIMAA HOITOTYÖHÖN. Toimintaohjelma 2009 - 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Viitattu 30.1.2016  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111909/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1>

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla-toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.1.2016  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67642/951-44-6716-7.pdf?sequence=1>

Tutkimuseettinen tiedekunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. Viitattu 15.5.2016.  
<http://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/index/humtdklw20130213094234-1.pdf>

Työturvallisuuskeskus TKK 2016. Viitattu 17.5.2016.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S & Jäppinen, S. 2013. Tutkimuseettinen tiedekunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Viitattu 15.5.2016.  
<http://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/index/humtdklw20130213100450.pdf>

Vesterinen, S. 2013. OSASTONHOITAJIEN JOHTAMISTYYLIT OSANA JOHTAMISKULTTUURIA. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 29.1.2016  
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Kasvatustieteiden laitos. Erityispedagogiikan yksikkö. Viitattu 17.5.2016.  
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

## Liitteet

Liite 1: Tutkielmakysymykset.....	35
Liite 2: Aikataulu.....	36
Liite 3: Redusointi .....	37
Liite 4: Klusterointi .....	47
Liite 5: Osastonhoitajien aineistokategorointi .....	55
Liite 6: Apulaisosastonhoitajien aineistokategorointi .....	66

## Liite 1: Tutkielmakysymykset

### Työnkuva

1. Mitä kuuluu työtehtäviisi?
2. Minkälaisena koet omat työtehtäväsi suhteessa työnimikkeeseesi?

### Työnjako

1. Kuinka paljon teet yhteistyötä työparisi kanssa?
2. Miten työt on jaettu työparisi kanssa? (Mitkä työt ovat vastuullasi?)
3. Minkälaiseksi koet työnjaon työparisi kanssa? (Onko työ yhtä kuormittavaa, onko sitä yhtä paljon, onko työn vaatavuus suhteessa työnimikkeeseen ok?)

### Keskinäiset suhteet

1. Millaiseksi koet yhteistyön työparisi kanssa? (Kokemuksia hyvästä/huonosta yhteistyösuhteesta)
2. Minkälainen asema sinulla on työyhteisössäsi? (Miten valta näkyy työyhteisössä?)

## Liite 2: Aikataulu

18.4.2016	Opinnäytetyö- startti & opinnäytetyö- tori
16.5.2016	Ohjaustapaaminen
19.5.2016	Opinnäytetyön esittely suunnitelmaseminaarissa Laurea-ammattikorkeakoulussa, Tikkurilan toimipisteessä
19.5.2016	Sopimus toimeksiantajan kanssa
7.6.2016	Tutkimusluvan hakeminen
27.6.2016	Tutkimusluvan hyväksyminen
8/2016-1/2017	Tietoperustan kirjoittaminen
18- 28.10.2016	Opinnäytetyösuunnitelman toteuttaminen
24.11.2016	Haastattelut Naistenlinikalla
25.11.2016- 31.1.2017	Aineiston analysointi
1.3.2017	Arvioiva seminaari & palaute toimeksiantajalta
16.3.2017	Kypsyysnäyte
1.3. - 31.3.2017	Työn viimeistely, pohdinnan sekä jatkotutkimusaiheiden muodostaminen & työn lähetys Urkund tarkistukseen
31.3.2017	Lopullisen työn jättäminen

## Liite 3: Redusointi

## Osastonhoitajien vastauksien redusointi teemoittain

Alkuperäisilmaukset	Pelkistykset
<b>TYÖNKUVA</b>	
”ku on paljon sijaisii et kaikil on voimas olevat työsopimukset ja hyvissä ajoin tehdä uudet työsopimukset sijaisille”	Työsopimusten teko sijaisille ja työsopimusten voimassaolon varmistaminen
”työsopimukset”	Työsopimukset
”sitte täytyy kaikki tämmöset täyttölupa-anomukset tehdä et joka ikisestä vakanssista...niin täytyy täytyy se täyttölupa olla olemassa”	Jokaisesta työsuhteesta on tehtävä täyttölupa-anomus
”vaikka kuinka pieneksi aikaa sijaisuutta hankitaan...”	Sijaisten hankinta lyhyeksi ajaksi
”hoitaa kaikki sijaisjärjestelyt”	Sijaisjärjestelyiden hoitaminen
”apulaisosastonhoitajan kanssa yhes tehdä vuosilomalistat et ne on tota tehdään aina hyvissä ajoin ja katotaan et tasapuolisest sitte porukka saa olla lomalla ja tota et väki riittää et turvataan se toiminta et on niinku osaavaa henkilökuntaa joka käänteessä”	Vuosilomalistojen tekemisessä yhdessä apulaisosastonhoitajan kanssa, huomioidaan lomien tasapuolisuus ja riittävä henkilökunta toiminnan turvaamiseksi
”lomat”	Lomat
”tietysti aika paljon on kaikkii kokouksii et näihin kokouksiin osallistuminen”	Kokouksiin osallistuminen
”toiminnan seuranta et meil on paljon erilaisii raporttijärjestelmii mistä niinku seurataa toimintalukuja, käyntejä, käyntejä, poissaoloja, hoitoisuusluokituksii ja tota näitä henkilökunnan käyttöä ja ja siis hyvin paljon erilaist raportointii”	Toiminnanseuranta erilaisten raporttijärjestelmien kautta, joiden avulla seurataan toimintalukuja, käyntejä, poissaoloja, hoitoisuusluokituksia, henkilökunnan käyttöä, lisäksi erilaista raportointia
”Sit on ihan tää tämmönen tiedolla johtaminen, elikä ihan tää hoitotyön hoitotyön tunnuslukujen seuranta ja raportointi eteenpäin, hoitoisuusluokitukset, kuormitusprosentit, käyntimäärät,.., tää tämmönen laadunvalvonta Hai-pro-ilmoitusten seuranta ja käsittely”	Tiedolla johtaminen, johon kuuluvat hoitotyön tunnuslukujen seuranta ja raportointi eteenpäin, hoitoisuusluokitukset, kuormitusprosentit, käyntimäärät ja laadunvalvonta, johon kuuluvat Hai-pro-ilmoitusten seuranta ja käsittely

<p>”sit on kaikkien tällästen tavaroiden niinku hankintaesitysten tekemistä et jos tarvitaan tai kun tarvitaan kaikennäköstä laitetta ja muuta ni ne hankintaesitykset täytyy tehdä ja sitte niinku aina investointiesitykset täytyy tehdä niinku vuodeks eteenpäin tämmösis pienemmist hankinnoista et suuremmat menee sit tuolt johdon kautta mut et tonne ylihoitajalle nää esitykset täytyy tehdä”</p>	<p>Hankintaesitysten tekeminen tarvittavista laitteista ja tavaroista sekä investointiesitysten tekeminen aina vuodeksi eteenpäin ylihoitajalle pienemmistä hankinnoista, suuremmat hankinnat menevät johdon kautta</p>
<p>”kehityskeskustelut käydään, no se on kerran vuodessa tai kahen vuoden välein et riippuen vähän siit et jos on pitkäaikaista, pysyvää henkilökuntaa ni kaks vuottaki on ihan nopee nopee väli loppujen lopuks”</p>	<p>Kehityskeskustelujen käynti kerran vuodessa tai kahden vuoden välein; pitkäaikaisen ja pysyvän henkilökunnan kanssa kahden vuoden välein</p>
<p>”no sitte täytyy niinku yhteistyö lääkäreitten kanssa ja toisten osastonhoitajien kanssa ja tota ylihoitajien kanssa et meilhän on niinku tavallaan mul on niinku neljä ylilääkärää et jonka työpari mä niinku oon et joka poliklinikal on oma ylilääkäriensä”</p>	<p>Yhteistyö lääkäreiden ja toisten osastonhoitajien kanssa, neljän ylilääkärin työparina toimiminen</p>
<p>”siel on nää päivittäisraportoinnit joka aamu et tota niin paljo ku mä vaa pystyn menemää, irrotautumaa sit kaheksalta ni menen sinne sit kaheksalta”</p>	<p>Päivittäisraportointiin osallistuminen aamuisin mahdollisuuksien mukaan</p>
<p>”henkilökunta on kokenu sen ihan hyväks et tiedotetaan aina heti, joka päivä niit asioita”</p>	<p>Henkilökunta kokee jokapäiväisen tiedottamisen hyväksi</p>
<p>”niinku ollu jotain ongelmaa tavallaa ni sit käydään niinku läpi et mistä johtuu et joku tiedonkulku nyt on menny pielee niinku tämmöst siinä sitte, ei nyt syyllisiä etsitä mut sillee et et mis on menny väärin”</p>	<p>Ongelmien ratkaisu ja tiedonkulun katkeamisen syyn selvittäminen, etsien syytä, ei syyllisiä</p>
<p>”jos potilaat tekee jotain valituksii ni täytyyhän vastineet kirjottaa mut et tietyst sen työntekijän kans kuka siinä tilantees on ollu ni tehää ne”</p>	<p>Potilaiden valitukseen vastineiden kirjoittaminen yhdessä tilanteessa olleen työntekijän kanssa</p>
<p>”ei pelkästään se käsittely (Haipro), vaan siten jalkauttaa ne tonne, ettei toista kertaa tapahtuisi samalla lailla, niitten käsittely silleen vähän pidemmällä kaavalla”</p>	<p>Haipro-ilmoitusten käsittely pidemmällä kaavalla, jolloin pyritään estämään tilanteen toistuminen</p>

"henkilöstökuormitus, paljon keskustelemista ja tota puheeksottokeskustelua ja monenlaisen asioitten selvittämistä ja hankalien asioiden selvittämistä henkilökunnan kanssa"	Henkilöstökuormitukseen kuuluu paljon keskustelemista, puheeksiottokeskusteluja ja monenlaisten, hankalien asioiden selvittämistä henkilökunnan kanssa
"siis apulaisosastonhoitajat tekee omien yksikköjensä työvuorolistat mut nyt ku apulaisosastonhoitaja on tolla virkavapaalla ni mä oon tehny nyt työvuorolistat ja sitte tietyst kuittaaan ja tarkastan ne et on niinku oikein"	Työvuorolistojen tarkastus ja kuittaus sekä apulaisosastonhoitajan sijaistaminen työvuorolistojen teon suhteen
"työvuorosuunnittelun päältä katsoja, mutta en tee itse"	Työvuorosuunnitteluun ei osallistu, mutta toimii sen päältä katsojana
"ihmisethän ite, meil on se tota se itsepalvelu tavallaa se sähköinen Titania ni työntekijät ite korjaa työvuoronsa sinne et ne laittaa sen mitä ne on ollu"	Työntekijät korjaavat työvuoronsa sähköiseen Titania-järjestelmään
"ja sit meilhän on toi henkilöstöhallinnonjärjestelmä toi Harppi et ihmiset tekee sinne sitte näitä sairaspoissaoloilmoituksii ja mä hyväksyn ne sieltä sitte"	Työntekijöiden laittamien sairaspoissaoloilmoitusten hyväksyminen Harppi-henkilöstöhallinnonjärjestelmään
"laskujen maksu ja niitten seuranta kuuluu kans osastonhoitajalla tuolta ohjelmistojen kautta"	Laskujen maksaminen ja seuraaminen ohjelmistojen kautta
"sairaslomia ne ei itte pysty laittamaan et jos ne on sairaana tai lapsi sairaana ni mun täytyy laittaa ne poissaolot"	Sairaudesta tai lapsen sairaudesta johtuvan poissaolon merkitseminen
"sairaspoissaolot"	Sairaspoissaolot
"poissaolojen käsittely"	Poissaolojen käsitteleminen
"työvapaat"	Työvapaat
"koulutushakemukset ni sitä kautta (Harppi) et talon sisäiset koulutukset mä hyväksyn mut jos on talon ulkopuolisii koulutuksii mitkä maksaa ni sit mä lähetän ne ylihoitajalle hyväksyttäväks"	Sisäisten koulutuksien hyväksyminen järjestelmän kautta ja ulkoisten, maksullisten koulutusten hyväksyttäväksi lähettäminen ylihoitajalle
"hakemusten käsittely koulutuksiin"	Koulutushakemusten käsitteleminen
"virkavapaa-anomukset ni ne menee ylihoitajalle et mä sit vaan täältä reititän ne eteenpäin"	Virkavapaa-anomusten reitittäminen ylihoitajalle

"käyttöoikeudet niinku mä haen työntekijöille ATK:sta käyttöoikeudet"	ATK:sta työntekijöiden käyttöoikeuksien hakeminen
"ja sit jos ne tarvii jotain lisäoikeuksii ni ne anoo tuolta Harpin kautta ni mä sitte hyväksyn et ne saa sit ne oikeudet."	Työntekijöiden lisäoikeuksien hyväksyminen Harpin kautta
"No ne on varmaan ihan ok" (Työtehtävät suhteessa työnimikkeeseen)	Kokee työtehtäviensä olevan ok suhteessa työnimikkeeseensä
"on paljon puhuttu et oisko se osastonjohtaja, mut kyl mä enemmän aattelen et se on osastonhoitaja et ainain itse koen et oon sillee niinku hoitotyön edustaja, et potilaan paras ohjaa niinku sitä työtä ni se on must hyvä nimike"	Kokee olevansa enemmän osastonhoitaja kuin -johtaja, sillä kokee olevansa hoitotyön edustaja ja potilaan parhaan ohjaavan työtä, täten kokee osastonhoitajan olevan hyvä nimike
"mä en puutu potilashoittoon ja must se on hyvä et osastonhoitaja ei puutu potilashoittoon"	Kokee hyväksi, ettei osallistu potilashoittoon
"must se on tavallaan et osastonhoitajan ei kuulu tehdä sitä rivimiehen työtä et sen kuuluu niinku olla se johtaja siel yksikössä"	Kokee, ettei osastonhoitajan kuulu tehdä rivimiehen työtä, vaan toimia johtajana yksikössä
"niinku iso määrä näit tämmösii kaikkii riski-ilmoitusten käsittely ja tapaturmat ja se primääri käsittely ja sit vielä sekundaari käsittely myöhemmin et oliks siitä jotain seuraamuksii, vaatiiks se jotain toimenpiteitä"	Riski-ilmoitusten ja tapaturmien käsittely sekä primääristi että sekundaarisesti, jolloin tarkastellaan, että oliko tapahtumasta seuraamuksia tai toimenpiteitä
"ehkä suurin osa on sitä henkilöstön, ihmisten johtamista."	Henkilöstön, ihmisten johtaminen
"mä nään osastonhoitajan työn et se on sitä ihmisten johtamista ja asioitten johtamista"	Näkee työnsä ihmisten ja asioiden johtamisena
"henkilöstöhallinnon tehtävät"	Henkilöstöhallinnon tehtävät
"Varmistan tietysti et on resurssit kunnossa et on riittävä määrä henkilökuntaa"	Resurssien ja riittävän henkilökunnan varmistaminen
<b>TYÖNJAKO</b>	
"Paljon, paljon teen niitten kanssa töitä"	Tekee paljon töitä työparin kanssa
"No voi sanoo et melkee päivittäin joo"	Melkein päivittäin tekee töitä työparin kanssa
"selvemmin määriteltäis mitä kuuluu apulaisosastonhoitajille ja mitä osastonhoitajille et heil ois itsenäiset niinku ne alueet joista he	Toivoo, että selvemmin määriteltäisiin työparin työnkuvia, ja että työparilla olisi itsenäi-



sit raportteerais osastonhoitajille ja yhdessä käsiteltäis eikä niin päin että me aina sano-taan että tää tällä kertaa tämä asia, että ois selkeet tehtävänjaot”	set alueet, joista raportoisivat ja yhdessä kä-sittelisivät, lisäksi toivoo selkeitä tehtävänja-koja, eikä toivo joutuvansa sanomaan mitä kuuluu tehdä
”tota yhdes tehää nää vuosilomalistat”	Tekevät yhdessä vuosilomalistat
”yritetään pitää sitte suunnitella tämmösii kehittämispäivii”	Yrittävät suunnitella kehittämispäiviä
”Se on tota ihan hyvä et se on olemas täm-mönen (työnjako) et kun ajattelee et jos mä tekisin tän kaiken itte ni eihän siit tulis yh-tään mitään”	On tyytyväinen, että on olemassa tällainen työnjako, sillä kokee, ettei pärjäisi kaikkien tehtävien kanssa yksin
”et se (aoh) tietää niinku unissaankin et mitä missäkin tehää ja kuka mitäki osaa tehdä ni siin mieles tää (työnjako) on must ihan järke-vää se ei taas puutu näihin tota näihin kai-kennäkösiin työsopimusten tekemiseen sun muihin”	Kokee työnjaon järkeväksi, sillä työparinsa tuntee työntekijät ja heidän osaamisensa sekä yksikön työtehtävät, mutta ei puutu työ-sopimusten ynnä muiden tekemiseen
”työvuorosuunnittelun päältä katsoja, mutta en tee itse ja oon delegoinut sen apulaisosastonhoitajille”	On delegoinut työvuorosuunnittelun työparil-leen, mutta toimii kuitenkin työvuorosuunnit-telun päältä katsojana
”ollaan sovittu molempien apulaisosastonhoi-tajien kanssa molemmissa yksiköissä, et he hoitaa tän, vastaa näistä tämmösistä hoito-tarvikkeiden, -tarvikeasioihin liittyvissä, et jos on tilauksissa ongelmaa tai pitäis joku tota uus artikkeli ottaa käyttöön tai arvioida jonkun, niihin liittyvii asioita ni ne hoitaa, varastoasioita ja hoitotarvikeasioita”	Ovat sopineet, että työparinsa hoitaa varas-toasiat, hoitotarvikeasiat ja niiden tilauksiin liittyvät ongelmat, sekä uusien artikkeleiden käyttöönoton
”kyllä osastonhoitajalla mun kokemuksen on mukaan enemmän, enemmän sitä työtä ja pakostakin, mut jos ajatellaan suhteessa sii-hen ajankäyttöön et jos apulaisosastonhoita-jalla on kaks päivää viikossa ja mul on viis päivää viikossa ni niin apulaisosastonhoita-jalta jää pois ehkä se semmonen henkilöstö-kuormitus, paljon keskustelemista ja tota pu-heeksottokeskustelua ja monenlaisen asioit-ten selvittämistä ja hankalien asioitten sel-vittämistä henkilökunnan kanssa ni se määrä	Kokee itsellään olevan työpariaan enemmän työtä, mutta työparilla on varattu vähemmän aikaa kyseisiin työtehtäviin, jolloin työparilta jää pois henkilöstökuormitus, johon kuuluu paljon keskustelemista ja puheeksiottokes-kustelua

jää pois, että ehkä se on kuitenkin osastonhoitajalla kuormittavampaa”	
”työvuorolistat tekee apulaisosastonhoitajat ja huolehtii ne korjaukset sinne ja muutokset ja kaikki tämmöset sairauspoissaolot vievät sinne järjestelmään Titaniaan”	Työparinsa tekee työvuorolistat sekä niiden korjaukset ja muutokset sekä vievät sairauspoissaolot järjestelmään
”ne osaa sanoo onks nyt tarpeeks osaavaa porukkaa tässä ja tässä viikolla töissä”	Työparinsa tietää henkilökunnan riittäväydestä
”kattoovat sit sen päivittäisen työnjaon uusiks et tota ja ne tekee muutenkin sen päivittäisen työnjaon et kuka missäkin on et mä en siihen puutu.”	Työparinsa tekee päivittäisen työnjaon, johon hän ei puutu
”se huolehtii siitä ihan päivittäisestä lähijohtamisesta et tota asioi lääkäreitten kanssa ja tota jakaa nää henkilökunnan sijo tai tota työt ja kattoo kuka missäkin on ja sillee että jos tulee jotain yllättävää ni sitte sopii kuka mitäkin hoitaa sitte”	Työparinsa huolehtii lähijohtamisesta, sekä asioi lääkäreiden kanssa ja jakaa henkilökunnan työtehtävät myös yllättävissä tilanteissa
”se on niinku se lähijohtaja siin yksikös”	Työparinsa on yksikkönsä lähijohtaja
”apulaisosastonhoitajat on niin paljon kliinises työssä, että tietysti yrittää rauhoittaa sillon ku he on kliinises työssä ni tota sit ei näillä hallinnollisilla töillä rasita”	Työparinsa on paljon kliinisessä työssä, jolloin yrittää olla rasittamatta hallinnollisilla töillä
”et jos on poissaoloja ja muita ni aikalailla apulaisosastonhoitajat molemmissa yksiköissä hoitaa ne”	Työparinsa hoitaa poissaolot
”tosiaan nii se tiedottaminen et jos ku mulle pitää soittaa jos on sairaana ni mä sit tiedotan sille apulaisosastonhoitajalle kenen alueelta se ihminen puuttuu”	Tiedottaa työparilleen, mikäli työntekijä sairastuu
<b>KESKINÄISET SUHTEET</b>	
”luotan niinku täysin et he osaa tehdä tän päivittäisen johtamisen homman ihan hyvin”	Luottaa työparinsa hoitavan päivittäisen johtamisen hyvin
”ei pimitetä tietoo puolin eikä toisin”	Eivät pimitä toisiltaan tietoa
”ei tarkoita sitä et jos joskus ristiriitoi ja ongelmii on, mutta niistä sitten keskustellaan ja otetaan puheeksi	Ristiriidat ja ongelmat otetaan puheeksi ja niistä keskustellaan

"mä sillä lailla nautin luottamusta"	Nauttii luottamusta
"Ihan hyvä, se (yhteistyö) sujuu oikein mukavasti et... et hän on hyvin hyvin mukava työpari"	Yhteistyö sujuu työparin kanssa ja kokee työparinsa mukavaksi
"Avoimeksi, hyväksi (yhteistyö)"	Kokee yhteistyön avoimeksi ja hyväksi
"henkilökunta suhtautuu erilailla ku sä oot niinku tavallaan ulkopuolinen kuin että sä oot ollu niinku yks meistä mut et ihan on hyvin menny sillä et ei nyt mitään ongelmii sen (asema) kanssa mut et sen huomaa et se on se suhtautuminen erilainen"	Kokee, että henkilökunta suhtautuu ulkopuolisiin henkilöihin eri tavalla; ei ole kokenut ongelmia asemansa suhteen
"on niit vanhoi hoitajii viel töissä jotka viel niinku et kyl sen huomaa sen eron ihan uusien työntekijöiden suhteen"	On huomannut eron vanhojen työntekijöiden ja uusien työntekijöiden suhteen
"mä koen et on hyvät, avoimet suhteet henkilökunnan kanssa"	Kokee henkilökunnan kanssa olevan hyvät ja avoimet suhteet
"ja saan jonkin verran ymmärtämystä siitä asiasta et mä oon tuulisella paikalla nyt tai et ku oon kahessa eri paikassa et uskon et se on ihan jees"	Kokee saaneensa ymmärtämystä, sillä työskentelee tuulisella paikalla, kahdessa eri paikassa
"et mä oon itte noussu tuolt rivimiehestä osastonhoitajaks"	On noussut rivimiehestä osastonhoitajaksi

## Apulaisosastonhoitajien vastausten redusointi teemoittain

Alkuperäisilmaukset	Pelkistykset
<b>TYÖNKUVA</b>	
"päivittäisen tän työn pyörittäminen täällä elikkä henkilöstön työnjako ja tota vastaanottojen niinku huolehtiminen että vastaanottoja on tarpeellinen määrä"	Päivittäisen työn pyörittäminen, henkilöstön työnjako ja vastaanottojen riittävydestä huolehtiminen
"miettimää... työporukan riittävydestä"	Työporukan riittävyden miettiminen
"työvuorolistojen teko, toteumien teko"	Työvuorolistojen ja toteumien tekeminen
"työvuorolistan laatiminen"	Työvuorolistan laatiminen
"oh ei puutu työvuorolistojen tekemiseen et on niinku pelkästään mun vastuulla"	Työvuorolistojen tekeminen on pelkästään hänen vastuulla, työparinsa ei siihen puutu

"erilaisten tilastojen teko"	Erialaisten tilastojen tekeminen
"työtiloista huolehtiminen, vastaaminen niistä"	Työtiloista huolehtiminen ja niistä vastaaminen
"se, että paikat on kunnossa"	Paikkojen kunnosta huolehtiminen
"kaikki se juokseva oikee mikä täs niinku jokapäiväisessä työssä on"	Juoksevien asioiden hoito jokapäiväisessä työssä
"No tää jokapäiväisten asioiden pyörittäminen ja henkilöstön pyörittäminen."	Jokapäiväisten asioiden ja henkilöstön pyörittäminen
"hoidan just näitä arjen asioita, joku on rikki, ja voinko pitää vapaata"	Arjen asioiden, kuten rikkoutuneiden asioiden ja vapaatoiveiden hoitaminen
"normaali työ pyörii et mun täytyy kattoo, että kaikki on kunnossa"	Varmistaa kaiken olevan kunnossa ja normaalin työn pyörivän
"nääh (työtehtävät) on kuitenkin niinku aika tämmösiä rutiininomaisia, mutta kuitenkin hyvin huolehdittavia"	Kokee työtehtäviensä olevan rutiininomaisia, mutta hyvin huolehdittavia
"jonkun verran sit kehitetään myös että tota mitä uusia ajatuksia, ideoita, niitten läpi vieminen kaikki uudistukset oikeestaan sitte myös, se käytännön toteutus"	Kehittämisessä, uudistuksissa ja ideoinnissa osallistuu käytännön toteutukseen
"Varmasti aika pitkälle sitä mitä ne (työtehtävät) pitääki olla ja pitkälle sitä mitä on laadittu"	Kokee työtehtäviensä olevan pitkälle sitä, mitä niiden pitää olla ja mitä on laadittu
"Ihan mun mielestä ne (työtehtävät) on ihan kohtuulliset, et se on sitä jaettua vastuuta"	Kokee työtehtäviensä olevan kohtuulliset, jaettua vastuuta
"sijaisten hankkiminen, osittain, et jos ei osastonhoitaja niitä ehdi tekemään"	Sijaisten hankkiminen, mikäli työparinsa ei ehdi hankkimaan
"pidän poliklinikkaa"	Poliklinikan pitäminen
"hallinnoiminen muutoinkin tossa lähiesimiehenä työkavereille oleminen"	Hallinnoiminen ja lähiesimiehenä työkavereille oleminen
"tilauksista huolehtiminen... laitteet on kunnossa, niitten vuosihuoltojen tarkkailu on mun alla"	Tilauksista, laitteista ja niiden vuosihuolloista huolehtiminen
"sitten tää kaikki laitehuolto"	Laitehuolto
"Miettimää näist laitteista"	Laitteista miettiminen
"ne sopii hyvin tähän näin että että oh:lla on enemmän vastuuta muissa asioissa"	Kokee työparillaan olevan enemmän vastuuta
"Paljon, osa yhteistyöstä on semmost ohimennen huudellaan, asioita mitä hoidetaan"	Yhteistyötä on paljon ja se on päivittäistä, huutelevat ohimennen asioita

ni niinku käydään paljon, koko ajan, päivittäin.”	
”(Yhteistyö) Vaihtelee hyvin paljon, mutta kyllähän me ollaan silleen tiivis työpari”	Kokee heidän olevan tiivis työpari
”et sit on vaikee niinku laskee, että millon se on et jos nyt vaan niinku kommentoidaan toinen toisillemme niin onko se nyt yhteistyötä vai onks se vaan muutoin, mutta tarpeen vaatiessa”	Kokee, että yhteistyön määrää on vaikea laskea, tekevät yhteistyötä tarpeen vaatiessa, kommentoivat toinen toisillensa asioista
”Osa päivistä on ihan itsenäisiä, että mulla ei oo mitään semmosta mihin mä tarvitsisin osastonhoitajaa, mutta toiset asiat on sit sellasia jotka täytyy aina hyväksyttää ensin ensin osastonhoitajalla”	Osan asioista pystyy suorittamaan itsenäisesti, osaan tarvitsee työparinsa hyväksynnän
”Ja osastonhoitaja hoitaa enemmän niitä suuria linjoja ja henkilöstöhallintoa, lomiam ja tota noita rekrytointeja ja muuta, hankinnat ja kaikki ne semmoset ylempät kysymykset”	Kokee työparinsa hoitavan suuria linjoja, henkilöstöhallintoa, rekrytointeja, lomiam, hankintoja ja ylempiä kysymyksiä
”hänel (oh) on niin paljon suuremmat linjat ja isompi, suurempi alaisäärä”	Kokee työparillaan olevan suuremmat linjat ja isompi alaisäärä
”Se on erilaista se työ, mä en osaa arvioida sitä, siis varmasti on yhtä paljon”	Kokee itsellään ja työparillaan työn olevan erilaista ja sitä olevan yhtä paljon
”Ne on niin erilaisia töitä et ei niitä voi, mä oon kyllä sijaistanut kyllä myöskin osastonhoitajaa että et ei niitä voi sillä tavalla verrata ees, että et jos nyt mulla on enemmän tämmöstä et mitä mä joudun hallinnoimaa muutoin, miettimää näist laitteista ja ja työporukan riittävydestä ja muusta mut et hänel on muuten enemmän sitte”	On sijaistanut osastonhoitajaa ja kokee itsellään ja työparillaan työn olevan erilaista, eikä koe että niitä voisi verrata
”hyväksi, välitöntä (yhteistyö)”	Kokee yhteistyön hyväksi ja välittömäksi
”hyvänä”	Kokee yhteistyön hyvänä
”(Asema) Siinä välissä, eli tota kyllä aika pitkälle kuitenkin sen henkilöstön lähiesimies, osastonhoitaja on niinku mun mielestä esimies”	Kokee asemansa olevan siinä välissä, kokee olevansa henkilöstön lähiesimies ja työparinsa olevan esimies
”mä uskon et mejän henkilöstö kokee niin, et mä oon sit se lähiesimies”	Uskoo henkilöstön kokevan hänen olevan lähiesimies

”enemmän sitä semmost lähi, lähijohtoo henkilöstön suhteen ja tota noin ni osastonhoitaja on sit se esimies”	Kokee työnsä henkilöstön suhteen olevan lähijohtoa ja työparinsa olevan esimies
”se (asema) näkyy siinä vastuun kantamisessa et on mulla sillä tavalla siis valtaa ja se että että myöskin mua lähestytään sillä tavalla et koska et mä tiedän enemmän ja et multa kysytään sit paljon et sillä tavalla se näkyy, ei muutoin”	Kokee asemansa näkyvän vastuun kantamisena ja huomaa ihmisten kysyvän häneltä paljon asioita, sillä tietää asioista enemmän

## Liite 4: Klusterointi

## Osastonhoitajien vastausten klusterointi teemoittain

Pelkistys	Alaluokka
<b>TYÖNKUVA</b>	
Työsopimusten teko sijaisille ja työsopimusten voimassa olon varmistaminen	Alaisten asiat
Työsopimukset	
Sijaisten hankinta lyhyeksi ajaksi	
Sijaisjärjestelyiden hoitaminen	
Kehityskeskustelujen käynti kerran vuodessa tai kahden vuoden välein; pitkäaikaisen ja pysyvän henkilökunnan kanssa kahden vuoden välein	
Sairaudesta tai lapsen sairaudesta johtuvan poissaolon merkitseminen	
Sairaspoissaolot	
Poissaolojen käsitleminen	
Työvapaat	
Sisäisten koulutuksien hyväksyminen järjestelmän kautta ja ulkoisten, maksullisten koulutusten hyväksyttäväksi lähettäminen ylihoitajalle	Hakemukset
Koulutushakemuksien käsitleminen	
Virkavapaa-anomuksien reitittäminen ylihoitajalle	
ATK:sta työntekijöiden käyttöoikeuksien hakeminen	
Työntekijöiden lisäoikeuksien hyväksyminen Harpin kautta	
Jokaisesta työsuhteesta on tehtävä täyttölupa-anomus	
Yhteistyö lääkäreiden ja toisten osastonhoitajien kanssa, neljän ylilääkärin työparina toimiminen	Yhteistyö
Kokouksiin osallistuminen	

Yhteistyö sujuu työparin kanssa ja kokee työparinsa mukavaksi	
Kokee yhteistyön avoimeksi ja hyväksi	
Tiedottaa työparilleen, mikäli työntekijä sairastuu	Tiedottaminen
Henkilökunta kokee jokapäiväisen tiedottamisen hyväksi	
Päivittäisraportointiin osallistuminen aamuisin mahdollisuuksien mukaan	
Toiminnanseuranta erilaisten raporttijärjestelmien kautta, joiden avulla seurataan toimintalukuja, käyntejä, poissaoloja, hoitoisuusluokituksia, henkilökunnan käyttöä, lisäksi erilaista raportointia	Järjestelmät
Työntekijät korjaavat työvuoronsa sähköiseen Titania-järjestelmään	
Työntekijöiden laittamien sairaspöissaoloilmoitusten hyväksyminen Harppi-henkilöstöhallinnonjärjestelmään	
Tiedolla johtaminen, johon kuuluvat hoitotyön tunnuslukujen seuranta ja raportointi eteenpäin, hoitoisuusluokitukset, kuormitusprosentit, käyntimäärät ja laadunvalvonta, johon kuuluvat Hai-pro-ilmoitusten seuranta ja käsittely	
Laskujen maksaminen ja seuraaminen ohjelmistojen kautta	
Kokee hyväksi, ettei osallistu potilashoittoon	Hoitotyöhön osallistuminen
Kokee, ettei osastonhoitajan kuulu tehdä rivimiehen työtä, vaan toimia johtajana yksikössä	
Potilaiden valituksiin vastineiden kirjoittaminen yhdessä tilanteessa olleen työntekijän kanssa	Työ- ja potilasturvallisuus
Riski-ilmoitusten ja tapaturmien käsittely sekä primääristi että sekundäärisesti, jolloin tarkastellaan, että oliko tapahtumasta seuraamuksia tai toimenpiteitä	



Haipro-ilmoitusten käsittely pidemmällä kaavalla, jolloin pyritään estämään tilanteen toistuminen	
Henkilöstön, ihmisten johtaminen	Johtaminen
Näkee työnsä ihmisten ja asioiden johtamisena	
Henkilöstöhallinnon tehtävät	
Resurssien ja riittävän henkilökunnan varmistaminen	
Työvuorolistojen tarkastus ja kuittaus sekä apulaisosastonhoitajan sijaistaminen työvuorolistojen teon suhteen	Työvuorosuunnittelu
Työvuorosuunnitteluun ei osallistu, mutta toimii sen päältä katsojana	
Lomat	
Ongelmien ratkaisu ja tiedonkulun katkeamisen syyn selvittäminen, etsien syitä, ei syyllisiä	Ongelmanratkaisu
Henkilöstökuormitukseen kuuluu paljon keskustelemista, puheeksiottokeskusteluja ja monenlaisten, hankalien asioiden selvittämistä henkilökunnan kanssa	
Hankintaesitysten tekeminen tarvittavista laitteista ja tavaroista sekä investointiesitysten tekeminen aina vuodeksi eteenpäin ylihoitajalle pienemmistä hankinnoista, suuremmat hankinnat menevät johdon kautta	Hankinnat
Vuosilomalistojen tekemisessä yhdessä apulaisosastonhoitajan kanssa huomioidaan lomien tasapuolisuus ja riittävä henkilökunta toiminnan turvaamiseksi	Vuosilomat
Tekevät yhdessä vuosilomalistat	
Kokee työtehtäviensä olevan ok suhteessa työnimikkeeseensä	Työtehtävät suhteessa työnimikkeeseen
Kokee olevansa enemmän osastonhoitaja kuin -johtaja, sillä kokee olevansa hoitotyön edus-	

taja ja potilaan parhaan ohjaavan työtä, tä- ten kokee osastonhoitajan olevan hyvä ni- mike	
<b>TYÖNJAKO</b>	
Tekee paljon töitä työparin kanssa	Yhteistyö apulaisosastonhoitajien kanssa
Melkein päivittäin tekee töitä työparin kanssa	
Toivoo, että selvemmin määriteltäisiin työpa- rin työnkuvia, ja että työparilla olisi itsenäi- set alueet, joista raportoisivat ja yhdessä kä- sittelisivät, lisäksi toivoo selkeitä tehtävänja- koja, eikä toivo joutuvansa sanomaan mitä kuuluu tehdä	
Tekevät yhdessä vuosilomalistat	Yhdessä tehtävät työt
Yrittävät suunnitella kehittämispäiviä	
Kokee työnjaon järkeväksi, sillä työparinsa tuntee työntekijät, heidän osaamisensa sekä yksikön työtehtävät, mutta ei puutu työsopi- musten ynnä muiden tekemiseen	Työtehtävien jakaantuminen
On delegoinut työvuorosuunnittelun työparil- leen, mutta toimii kuitenkin työvuorosuunnit- telun päältä katsojana	
Ovat sopineet, että työparinsa hoitaa varas- toasiat, hoitotarvikeasiat ja niiden tilauksiin liittyvät ongelmat, sekä uusien artikkeleiden käyttönoton	
Kokee itsellään olevan työpariaan enemmän työtä, mutta työparilla on varattu vähemmän aikaa kyseisiin työtehtäviin, jolloin työparilta jää pois henkilöstökuormitus, johon kuuluu paljon keskustelemista ja puheeksiottokes- kustelua	
Työparinsa tekee työvuorolistat sekä niiden korjaukset ja muutokset sekä vievät sairas- poissaolot järjestelmään	Apulaisosastonhoitajan työt osastonhoitajan mukaan
Työparinsa tietää henkilökunnan riittävyys- destä	

Työparinsa tekee päivittäisen työnjaon, johon hän ei puutu	
Työparinsa huolehtii lähijohtamisesta, sekä asioi lääkäreiden kanssa ja jakaa henkilökunnan työtehtävät myös yllättävissä tilanteissa	
Työparinsa on yksikkönsä lähijohtaja	
Työparinsa on paljon kliinisessä työssä, jolloin yrittää olla rasittamatta hallinnollisilla töillä	
Työparinsa hoitaa poissaolot	
On tyytyväinen, että on olemassa tällainen työnjako, sillä kokee, ettei pärjäisi kaikkien tehtävien kanssa yksin	
<b>KESKINÄISET SUHTEET</b>	
Luottaa työparinsa hoitavan päivittäisen johtamisen hyvin	Luottamus
Eivät pimitä toisiltaan tietoa	
Ristiriidat ja ongelmat otetaan puheeksi ja niistä keskustellaan	
Nauttii luottamusta	
Yhteistyö sujuu työparin kanssa ja kokee työparinsa mukavaksi	Ihmissuhteet
Kokee yhteistyön avoimeksi ja hyväksi	
Kokee, että henkilökunta suhtautuu ulkopuolisiin henkilöihin eri tavalla; ei ole kokenut ongelmia asemansa suhteen	Suhtautuminen
On huomannut eron vanhojen työntekijöiden ja uusien työntekijöiden suhteen	
Kokee henkilökunnan kanssa olevan hyvät ja avoimet suhteet	
Kokee saaneensa ymmärtämystä, sillä työskentelee tuulisella paikalla, kahdessa paikassa	
On noussut rivimiehestä osastonhoitajaksi	

## Apulaisosastonhoitajien vastausten klusterointi teemoittain

Pelkistys	Alaluokka
<b>TYÖNKUVA</b>	
Työporukan riittävyyden miettiminen	Henkilöstön työnjako
Jokapäiväisten asioiden ja henkilöstön pyörittäminen	
Päivittäisen työn pyörittäminen, henkilöstön työnjako ja vastaanottojen riittävyydestä huolehtiminen	
Työvuorolistojen ja toteumien tekeminen	Työvuorosuunnittelu
Työvuorolistan laatiminen	
Työvuorolistojen tekeminen on pelkästään hänen vastuulla, työparinsa ei siihen puutu	
Erilaisten tilastojen tekeminen	Vastuutehtävät
Kehittämisessä, uudistuksissa ja ideoinnissa osallistuu käytännön toteutukseen	
Juoksevien asioiden hoito jokapäiväisessä työssä	
Arjen asioiden, kuten rikkoutuneiden asioiden ja vapaatoiveiden hoitaminen	
Varmistaa kaiken olevan kunnossa ja normaalin työn pyörivän	
Sijaisten hankkiminen, mikäli työparinsa ei ehdi hankkimaan	
Laitteista miettiminen	Työtilat ja tarvikkeet
Laitehuolto	
Paikkojen kunnosta huolehtiminen	
Tilauksista, laitteista ja niiden vuosihuolloista huolehtiminen	
Työtiloista huolehtiminen ja niistä vastaaminen	
Poliklinikan pitäminen	Hoitotyöhön osallistuminen
Hallinnoiminen ja lähiesimiehenä työkavereille oleminen	Johtaminen

Kokee työtehtäviensä olevan kohtuulliset, ja- ettua vastuuta	Työtehtävät suhteessa työnimikkeeseen
Kokee työtehtäviensä olevan rutiininomaisia, mutta hyvin huolehdittavia	
Kokee työtehtäviensä olevan pitkälle sitä, mitä niiden pitää olla ja mitä on laadittu	
<b>TYÖNJAKO</b>	
Yhteistyötä on paljon ja se on päivittäistä, huutelevat ohimennen asioita	Yhteistyö osastonhoitajan kanssa
Kokee heidän olevan tiivis työpari	
Kokee, että yhteistyön määrää on vaikea las- kea, tekevät yhteistyötä tarpeen vaatiessa, kommentoivat toinen toisillensa asioista	
Osa asioista pystyy suorittamaan itsenäi- sesti, osaan tarvitsee työparinsa hyväksynnän	
Kokee itsellään ja työparillaan työn olevan erilaista ja sitä olevan yhtä paljon	Työtehtävien jakaantuminen
On sijaistanut osastonhoitajaa ja kokee itsel- lään ja työparillaan työn olevan erilaista, eikä koe että niitä voisi verrata	
Kokee työparillaan olevan enemmän vastuuta	Osastonhoitajat työt apulaisosastonhoitajan mukaan
Kokee työparinsa hoitavan suuria linjoja, henkilöstöhallintoa, rekrytointeja, hankintoja ja ylempiä kysymyksiä	
Kokee työparinsa työn olevan erilaista ja var- masti kuormittavaa, kokee työparillaan ole- van enemmän työtä, johtuen isommista lin- joista	
Kokee työparillaan olevan suuremmat linjat ja isompi alaismäärä	
<b>KESKINÄISET SUHTEET</b>	
Kokee yhteistyön hyväksi ja välittömäksi	Yhteistyön kokeminen
Kokee yhteistyön hyvänä	

Kokee asemansa olevan siinä välissä, kokee olevansa henkilöstön lähiesimies ja työparinsa olevan esimies	Asema
Uskoo henkilöstön kokevan hänen olevan lähiesimies	
Kokee työnsä henkilöstön suhteen olevan lähihoitoa ja työparinsa olevan esimies	Suhtautuminen
Kokee asemansa näkyvän vastuun kantamisena ja huomaa ihmisten kysyvän häneltä paljon asioita, sillä tietää asioista enemmän	

## Liite 5: Osastonhoitajien aineistokategoriointi

Teema / yläkategoria	Alakategoria	Pelkistetyt alkuperäisilmaukset
Työnkuva	Hakemukset ja sopimukset	<p>”sitte täytyy kaikki tämmöset täyttölupa-anomukset tehdä et joka ikisestä vakansista...niin täytyy täytyy se täyttölupa olla olemassa”</p> <p>”koulutushakemukset ni sitä kautta et talon sisäset koulutukset mä hyväksyn mut jos on talon ulkopuolisii koulutuksii mitkä maksaa ni sit mä lähetän ne ylihoitajalle hyväksyttäväks”</p> <p>”hakemusten käsittely koulutuksiin”</p> <p>”virkavapaa-anomukset ni ne menee ylihoitajalle et mä sit vaan täältä reititän ne eteenpäin”</p> <p>”käyttöoikeudet niinku mä haen työntekijöille ATK:sta käyttöoikeudet”</p> <p>”ja sit jos ne tarvii jotain lisäoikeuksii ni ne anoo tuolta Harpin kautta ni mä sitte hyväksyn et ne saa sit ne oikeudet.”</p> <p>”ku on paljon sijaisii et kaikil on voimas olevat työsopimukset ja hyvissä ajoin tehdä uudet työsopimukset sijaisille”</p> <p>”työsopimukset”</p>
	Järjestelmät	”toiminnan seuranta et meil on paljon erilaisii raportti-

		<p>järjestelmii mistä niinku seurataa toimintalukuja, käyn- tejä, käyntejä, poissaoloja, hoitoisuusluokituksii ja tota näitä henkilökunnan käyttöö ja ja siis hyvin paljon erilaist raportointii”</p> <p>”hoitotyön tunnuslukujen seuranta ja raportointi eteenpäin, hoitoisuusluoki- tukset, kuormitusprosentit, käyntimäärät,.., tää tämmö- nen laadunvalvonta Haipro- ilmoitusten seuranta ja käsit- tely”</p> <p>”ihmisethän ite, meil on se tota se itsepalvelu tavallaa se sähköinen Titania ni työn- tekijät ite korjaa työvuo- ronsa sinne et ne laittaa sen mitä ne on ollu”</p> <p>”ja sit meilhän on toi henki- löstonhallinnonjärjestelmä toi Harppi et ihmiset tekee sinne sitte näitä sairaspoissa- oloilmoituksii ja mä hyväksyn ne sielt sitte”</p> <p>”laskujen maksu ja niitten seuranta kuuluu kans osas- tonhoitajalla tuolta ohjel- mistojen kautta”</p>
	Hankinnat	<p>”sit on kaikkien tällästen ta- varoiden niinku hankinta- esitysten tekemistä et jos tarvitaan tai kun tarvitaan kaikennäköstä laitetta ja muuta ni ne hankintaesityk- set täytyy tehdä ja sitte</p>



		<p>niinku aina investointiesitykset täytyy tehdä niinku vuodeks eteenpäin tammösist pienemmist hankinnoista et suuremmat menee sit tuolt johdon kautta mut et tonne ylihoitajalle nää esitykset täytyy tehdä”</p>
	<p>Yhteistyö</p>	<p>”no sitte täytyy niinku yhteistyö lääkäreitten kanssa ja toisten osastonhoitajien kanssa ja tota ylihoitajien kanssa et meilhän on niinku tavallaan mul on niinku neljä ylilääkärää et jonka työpari mä niinku oon et joka poliklinikal on oma ylilääkärinsä”  ”tietysti aika paljon on kaikkii kokouksii et näihin kokouksiin osallistuminen”  ”apulaisosastonhoitajan kanssa yhes tehää vuosilomalistat et ne on tota tehdään aina hyvissä ajoin ja katoaan et tasapuolisest sitte porukka saa olla lomalla ja tota et väki riittää et turvaan se toiminta et on niinku osaavaa henkilökuntaa joka käänteessä”  ”henkilökunta on kokenu sen ihan hyväks et tiedotetaan aina heti, joka päivä niit asioita”  ”siel on nää päivittäisraportoinnit joka aamu”</p>
	<p>Ongelmanratkaisu</p>	<p>”niinku ollu jotain ongelmaa tavallaa ni sit käydään niinku läpi et mistä johtuu et joku</p>

		<p>tiedonkulku nyt on mennä pielee niinku tämmöst siinä sitte, ei nyt syyllisiä etsitä mut sillee et et mis on mennä väärin”</p> <p>”mut et tietyst sen työntekijän kans kuka siinä tilantees on ollu ni tehää ne”</p> <p>”ei pelkästään se käsittely (Haipro), vaan sitten jalkauttaa ne tonne, ettei toista kertaa tapahtuisi samalla lailla, niitten käsittely silleen vähän pidemmällä kaavalla”</p> <p>”henkilöstökuormitus, paljon keskustelemista ja tota puheeksottokeskustelua ja monenlaisen asioitten selvittämistä ja hankalien asioitten selvittämistä henkilökunnan kanssa”</p> <p>”kehityskeskustelut käydään, no se on kerran vuodessa tai kahen vuoden välein et riipuen vähän siit et jos on pitkäaikaista, pysyvää henkilökuntaa ni kaks vuottaki on ihan nopee nopee väli loppujen lopuks”</p>
	<p>Työvuorosuunnittelu</p>	<p>”siis apulaisosastonhoitajat tekee omien yksikköjensä työvuorolistat mut nyt ku apulaisosastonhoitaja on tolla virkavapaalla ni mä oon tehny nyt työvuorolistat ja sitte tietyst kuittaan ja tarkastan ne et on niinku oikein”</p>

		<p>”työvuorosuunnittelun pääl- täkatsoja, mutta en tee itse”  ”sairaslomia ne ei itte pysty laittamaan et jos ne on sai- raana tai lapsi sairaana ni mun täytyy laittaa ne poissa- olot”  ”sairaspoissaolot”  ”poissaolojen käsittely”  ”työvapaat”  ”lomat”</p>
	<i>Työtehtävät suhteessa työ- nimikkeeseen</i>	<p>”No ne on varmaan ihan ok”  ”on paljon puhuttu et oisko se osastonjohtaja, mut kyl mä enemmän aattelen et se on osastonhoitaja et ainakin itse koen et oon sillee niinku hoitotyön edustaja, et poti- laan paras ohjaa niinku sitä työtä ni se on must hyvä ni- mike”</p>
	Hoitotyöhön osallistuminen	<p>”mä en puutu potilashoittoon ja must se on hyvä et osas- tonhoitaja ei puutu potilas- hoittoon”  ”must se on tavallaan et osastonhoitajan ei kuulu tehä sitä rivimiehen työtä et sen kuulu niinku olla se joh- taja siel yksikössä”</p>
	Työ- ja potilasturvallisuus	<p>”et tietyst jos potilaat tekee jotain valituksii ni täytyyhän vastineet kirjottaa”  ”niinku iso määrä näit täm- mösi kaikkii riski-ilmotusten käsittelyy ja tapaturmat ja se primääri käsittely ja sit vielä sekundaari käsittely</p>

		myöhemmin et olis siitä jotain seuraamuksii, vaatiiks se jotain toimenpiteitä”
	Johtaminen	”ehkä suurin osa on sitä henkilöstön, ihmisten johtamista.” ”mä nään osastonhoitajan työn et se on sitä ihmisten johtamista ja asioitten johtamista”
	Henkilöstöhallinto	”henkilöstöhallinnon tehtävät” ”Varmistan tietysti et on resurssit kunnossa et on riittävä määrä henkilökuntaa” ”vaikka kuinka pieneksi aikaa sijaisuutta hankitaan...” ”hoitaa kaikki sijaisjärjestytyt”
Työnjako	Yhteistyö apulaisosastohoitajien kanssa	”Paljon, paljon teen niitten kanssa töitä” ”No voi sanoo et melkee päivittäin joo” ”selvemmin määriteltäis mitä kuuluu apulaisosastohoitajille ja mitä osastohoitajille et heil ois itsenäiset niinku ne alueet joista he sit raportteerais osastohoitajille ja yhdessä käsiteltäis eikä niin päin että me aina sanotaan että tee tällä kertaa tämä asia, että ois selkeet tehtävänjaot”
	Yhdessä tehtävät työt	”tota yhdes tehää nää vuosilomalistat” ”yritetään pitää sitte suunnitella tämmösiä kehittämispäiviä”

	Työtehtävien jakaantuminen	<p>”Se on tota ihan hyvä et se on olemas tämmönen et kun ajattelee et jos mä tekisin tän kaiken itte ni eihän siit tulis yhtään mitään”</p> <p>”et se (aoh) tietää niinku unissaankin et mitä missäkin tehää ja kuka mitäki osaa tehdä ni siin mieles tää on must ihan järkevää se ei taas puutu näihin tota näihin kaikennäkösiin työsopimusten tekemiseen sun muihin”</p> <p>”työvuorosunnittelun päältä katsoja, mutta en tee itse ja oon delegoinut sen apulaisosastonhoitajille”</p> <p>”ollaan sovittu molempien apulaisosastonhoitajien kanssa molemmissa yksiköissä, et he hoitaa tän, vastaa näistä tämmösistä hoitotarvikkeiden, -tarvikeasioihin liittyvissä, et jos on tilauksissa ongelmaa tai pitäis joku tota uus artikkeli ottaa käyttöön tai arvioida jonkun, niihin liittyviä asioita ni ne hoitaa, varastoasioita ja hoitotarvikeasioita”</p> <p>”kyllä osastonhoitajalla mun kokemuksen on mukaan enemmän, enemmän sitä työtä ja pakostakin, mut jos ajatellaan suhteessa siihen ajankäyttöön et jos apulaisosastonhoitajalla on kaks päivää viikossa ja mul on viis</p>
--	----------------------------	--

		<p>päivää viikossa ni niin apulaisosastonhoitajalta jää pois ehkä se semmonen henkilöstökuormitus, paljon keskustelemista ja tota puheeksotokeskustelua ja monenlaisen asioiden selvittämistä ja hankalien asioiden selvittämistä henkilökunnan kanssa ni se määrä jää pois, että ehkä se on kuitenkin osastonhoitajalla kuormittavampaa”</p>
	Apulaisosastonhoitajan työt osastonhoitajan mukaan	<p>”työvuorolistat tekee apulaisosastonhoitajat ja huolehtii ne korjaukset sinne ja muutokset ja kaikki tämmöset sairaspöissaolot vievät sinne järjestelmään Titaniaan”</p> <p>”ne osaa sanoo onks nyt tarpeeks osaavaa porukkaa tässä ja tässä viikolla töissä”</p> <p>”kattoovat sit sen päivittäisen työnjaon uusiks et tota ja ne tekee muutenkin sen päivittäisen työnjaon et kuka missäkin on et mä en siihen puutu.”</p> <p>”se huolehtii siitä ihan päivittäisestä lähijohtamisesta et tota asioi lääkäreitten kanssa ja tota jakaa nää henkilökunnan sijo tai tota työt ja kattoo kuka missäkin on ja sillee että jos tulee jotain yllättävää ni sitte sopii kuka mitäkin hoitaa sitte”</p>

		<p>”se on niinku se lähijohtaja siin yksikös”</p> <p>”apulaisosastonhoitajat on niin paljon kliinises työssä, että tietysti yrittää rauhoittaa sillon ku he on kliinises työssä ni tota sit ei näillä hallinnollisilla töillä rasita”</p> <p>”et jos on poissaoloja ja muita ni aikailla apulaisosastonhoitajat molemmissa yksiköissä hoitaa ne”</p> <p>”ollaan sovittu molempien apulaisosastonhoitajien kanssa molemmissa yksiköissä, et he hoitaa tän, vastaa näistä tämmösistä hoitotarvikkeiden, -tarvikeasioihin liittyvissä, et jos on tilauksissa ongelmaa tai pitäis joku tota uus artikkeli ottaa käyttöön tai arvioida jonkun, niihin liittyvii asioita ni ne hoitaa, varastoasioita ja hoitotarvikeasioita”</p>
	<p>Apulaisosastonhoitajalle tiedottaminen</p>	<p>”ihan sitte tiedottaminen et tiedotan ku tulee jotain mitä pitää informoida heille ni jaan sitä tietoo sitte”</p> <p>”tosiaan nii se tiedottaminen et jos ku mulle pitää soittaa jos on sairaana ni mä sit tiedotan sille apulaisosastonhoitajalle kenen alueelta se ihminen puuttuu”</p>
<p>Keskinäiset suhteet</p>	<p>Luottamus</p>	<p>”luotan niinku täysin et he osaa tehdä tän päivittäisen johtamisen homman ihan hyvin”</p>

		<p>”ei pimitetä tietoo puolin eikä toisin”</p> <p>”ei tarkoita sitä et jos joskus ristiriitoi ja ongelmii on, mutta niistä sitten keskustellaan ja otetaan puheeksi”</p> <p>”mä sillä lailla nautin luottamusta”</p>
	Ihmissuhteet	<p>”Ihan hyvä, se sujuu oikein mukavasti et... et hän on hyvin hyvin mukava työpari”</p> <p>”Avoimeksi, hyväksi”</p>
	Suhtautuminen	<p>”henkilökunta suhtautuu erilailla ku sä oot niinku tavallaan ulkopuolinen kuin että sä oot ollu niinku yks meistä mut et ihan on hyvin menny sillai et ei nyt mitään ongelmii sen kanssa mut et sen huomaa et se on se suhtautuminen erilainen”</p> <p>”on niit vanhoi hoitajii vielä töissä jotka vielä niinku et kyl sen huomaa sen eron ihan uusien työntekijöiden suhteen”</p> <p>”mä koen et on hyvät, avoimet suhteet henkilökunnan kanssa”</p> <p>”ja saan jonkin verran ymmärtämystä siitä asiasta et mä oon tuulisella paikalla nyt tai et ku oon kahessa eri paikassa et uskon et se on ihan jees”</p>
	Asema	<p>”et mä oon itte noussu tuolt rivimiehestä osastonhoitajaks”</p>



		”et mä oon tuulisella paikalla nyt tai et ku oon kahessa eri paikassa et uskon et se on ihan jees”
--	--	--

## Liite 6: Apulaisosastonhoitajien aineistokategoriointi

Teema / yläkategoria	Alakategoria	Pelkistetyt alkuperäisilmaukset
Työnkuva	Henkilöstön työnjako	”päivittäisen tän työn pyörittäminen täällä elikkä henkilöstön työnjako ja tota vastaanottojen niinku huolehtiminen, että vastaanottoja on tarpeellinen määrä” ”miettimää... työporukan riittävydestä”
	Työvuorosuunnittelu	”työvuorolistojen teko, toteutumien teko” ”työvuorolistan laatiminen” ”oh ei puutu työvuorolistojen tekemiseen et on niinku pelkäästään mun vastuulla”
	Työtilat ja tarvikkeet	”työtiloista huolehtiminen, vastaaminen niistä” ”se, että paikat on kunnossa” ”tilauksista huolehtiminen... laitteet on kunnossa, niitten vuosihooltojen tarkkailu on mun alla” ”sitten tää kaikki laitehuolto” ”Miettimää näist laitteista”
	Vastuutehtävät	”kaikki se juokseva oikee mikä täs niinku jokapäiväisessä työssä on” ”No tää jokapäiväisten asioiden pyörittäminen ja henkilöstön pyörittäminen.” ”hoidan just näitä arjen asioita, joku on rikki, ja voinko pitää vapaata”

		<p>”normaali työ pyörii et mun täytyy kattoo, että kaikki on kunnossa”</p> <p>”nääh on kuitenkin niinku aika tämmösiä rutiininomaisia, mutta kuitenkin hyvin huolehdittavia” ”sijaisten hankkiminen, osittain, et jos ei osastonhoitaja niitä ehdi tekemään”</p> <p>”Jonkun verran sit kehitetään myös että tota mitä uusia ajatuksia, ideoita, niitten läpi vieminen kaikki uudistukset oikeestaa sitte myös, se käytännön toteutus”</p> <p>”erilaisten tilastojen teko”</p>
	<i>Työtehtävät suhteessa työnimikkeeseen</i>	<p>”Varmasti aika pitkälle sitä mitä ne pitääki olla ja pitkälle sitä mitä on laadittu”</p> <p>”Ihan mun mielestä ne on ihan kohtuulliset, et se on sitä jaettua vastuuta”</p>
	Hoitotyöhön osallistuminen	”pidän poliklinikkaa”
	Johtaminen	”hallinnoiminen muutoinkin tossa lähiesimiehenä työkavereille oleminen”
Työnjako	Yhteistyö osastonhoitajan kanssa	<p>”Paljon, osa yhteistyöstä on semmost ohimennen huudellaan, asioita mitä hoidetaan ni niinku käydään paljon, koko ajan, päivittäin.”</p> <p>”Vaihtelee hyvin paljon, mutta kyllähän me ollaan silleen tiivis työpari”</p> <p>”et sit on vaikee niinku laskee, että millon se on et jos nyt vaan niinku kommentoidaan toinen toisillemme niin</p>

		<p>onko se nyt yhteistyötä vai onks se vaan muutoin, mutta tarpeen vaatiessa”</p> <p>”Osa päivistä on ihan itsenäisiä, että mulla ei oo mitään semmosta mihin mä tarvitsisin osastonhoitajaa, mutta toiset asiat on sit sellasia jotka täytyy aina hyväksyttää ensin ensin osastonhoitajalla”</p>
	<p>Osastonhoitajat työt apulaisosastonhoitajan mukaan</p>	<p>”Ja osastonhoitaja hoitaa enemmän niitä suuria linjoja ja henkilöstöhallintoo, lomiasia ja tota noita rekrytointeja ja muuta, hankinnat ja kaikki ne semmoset ylemmät kysymykset”</p> <p>”hänel (oh) on niin paljon suuremmat linjat ja isompi, suurempi alaismäärä”</p>
	<p>Työtehtävien jakaantuminen</p>	<p>”Se on erilaista se työ, mä en osaa arvioida sitä, siis varmasti on yhtä paljon”</p> <p>”se on erilaista ja varmasti on kuormittavaa että, että tota kyl hällä on enemmän sitä työtä varmasti ku hällä on ne isommat linjat siinä”</p> <p>”sijaisten hankkiminen, osittain, et jos ei osastonhoitaja niitä ehdi tekemään”</p> <p>”Oh ei puutu työvuorolistojen tekemiseen et ne on niinku ihan pelkästään mun vastuulla ja sitten tää kaikki laitehuolto ja muu ni ne on mun vastuulla”</p>

		<p>”Ne on niin erilaisia töitä et ei niitä voi, mä oon kyllä si- jaistanut kyllä myöskin osas- tonhoitajaa että et ei niitä voi sillä tavalla verrata ees, että et jos nyt mulla on enemmän tämmöstä et mitä mä joudun hallinnoimaa muutoin, miettimää näist laitteista ja ja työporukan riittävydestä ja muusta mut et hänel on muuten enem- män sitte”</p> <p>”ne sopii hyvin tähän näin että että oh:lla on enemmän vastuuta muissa asioissa”</p>
Keskinäiset suhteet	Yhteistyö	<p>”hyväksi, välitöntä” ”hyvänä”</p>
	Asema	<p>”Siinä välissä, eli tota kyllä aika pitkälle kuitenkin sen henkilöstön lähiesimies, osastonhoitaja on niinku mun mielestä esimies”</p> <p>”mä uskon et meidän henki- löstö kokee niin, et mä oon sit se lähiesimies”</p> <p>”enemmän sitä semmost lähi, lähijohtoo henkilöstön suhteen ja tota noin ni osas- tonhoitaja on sit se esimies”</p> <p>”se näkyy siinä vastuun kan- tamisessa et on mulla sillä tavalla siis valtaa ja se että että myöskin mua lähesty- tään sillä tavalla et koska et mä tiedän enemmän ja et multa kysytään sit paljon et sillä tavalla se näkyy, ei muutoin”</p>

	Suhtautuminen	”mä uskon et meijän henki- löstö kokee niin, et mä oon sit se lähiesimies” ”että myöskin mua lähesty- tään sillä tavalla et koska et mä tiedän enemmän ja et multa kysytään sit paljon”
--	---------------	---