



Lähiesimiestyö neuvolan toimintaympäristössä osastonhoitajan prosessinkuvaus

Riikka Kytömaa

Julkaisuvuosi Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Lähiesimiestyö neuvolan toimintaympäristössä
Osastonhoitajan prosessinkuvaus**

Riikka Kytömaa
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK; Opinnäytetyö
3/2020

Riikka Kytömaa

Lähiesimiestyö neuvolan toimintaympäristössä, osastonhoitajan prosessinkuvaus

Vuosi

2020

Sivumäärä

28

Neuvolan osastonhoitajan työ koostuu lähijohtamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Lähiesimiehenä toimiminen on hyvin moninaista ja tehtäväkuva on laaja. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda eteläsuomalaisen organisaation neuvolan osastonhoitajille työtehtävien prosessinkuvaus. Tavoitteena on tuottaa sähköinen prosessinkuvaus, joka toimii työkaluna arjen työssä. Tarkoituksena on selkiyttää osastonhoitajan työnkuvaa ja avata tehtävien sisältöä. Prosessinkuvauksen tarkoituksena on myös toimia perehdytysrunkona uusille osastonhoitajille.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena kehittämistyönä. Aineiston keruussa on käytetty voimassa olevia dokumentteja; vanhaa osastonhoitajan vuosikelloa, uusittua organisaation kokousrakennetta sekä johtamismallia. Lisäksi aineiston keräämistä varten osastonhoitajille järjestettiin työpaja, jossa käytettiin dialogista haastattelumenetelmää. Pajaan osallistui tutkijan lisäksi seitsemän neuvolassa työskentelevää osastonhoitajaa. Työpajan tarkoituksena oli syventyä osastonhoitajan työtehtävien sisältöön ja kerätä kokemuksia työtehtävien tarkoituksenmukaisuudesta. Työpajan jälkeen kirjattu aineisto lähetettiin kaikille osastonhoitajille ja heidän esimiehilleen kommentoitavaksi. Prosessinkuvaus esiteltiin osastonhoitajien työkokouksessa ja siihen tehtiin viimeiset muokkaukset.

Työpajasta saadun aineiston perusteella voitiin todeta, että prosessinkuvaukselle on tarvetta. Uusi prosessinkuvaus koostuu kaikista neuvolan osastonhoitajan työtehtävistä helposti luettavasta muodosta. Prosessinkuvaus sisältää päivittäisten työtehtävien lisäksi työn kannalta olennaisia linkkejä erilaisiin työn ja johtamisen ohjeisiin sekä listauksen kokouksista, joihin osastonhoitajan osallistuvat.

Osastonhoitajan prosessinkuvauksen tietoja tullaan päivittämään aina tarpeen mukaan osastonhoitajien työkokouksissa. Jatkossa siihen liitetään neuvolan ylihoitajan työtehtävät ja mahdollisesti myös terveydenhoitajien työtehtävät. Näin saadaan koko neuvolan yhteinen prosessinkuvaus. Koska prosessinkuvaus on sähköinen työväline, voisi siihen kehittää hakutoiminnon, jotta tiedot löytyvät mahdollisimman helposti ja käytettävyys helpottuu.

Asiasanat: Lähiesimiestyö, johtaminen, neuvola, prosessinkuvaus

Riikka Kytömaa

Immediate supervision in Child Health Clinic, Head nurses process description

Year 2020

Pages

28

The work of a Maternity and Child Health Clinic's head nurse consists of immediate supervision and the development of processes. Working as an immediate supervisor includes a vast array of responsibilities and tasks. The goal of this thesis is to design a digital process description for the head nurses of a Southern Finnish Maternity and Child Health Clinic that can be used as a tool in everyday work. Furthermore, the aim is to clarify the head nurse's job description and the content of different tasks that it withholds. In addition, the produced process description will be used as the basis for orientation of newly recruited head nurses.

The study was carried out as a qualitative development work. The collected data was gathered from valid documents, including the old head nurse's annual wheel calendar, the re-newed organisation's meeting structure and management model. Data was also collected from a workshop organised for the head nurses using a dialogic interview method. Seven head nurses, as well as the researcher, took part in the workshop. The goal of the workshop was to focus on the different responsibilities of the head nurse and to gain experience-based knowledge on their relevance. Afterwards, the written outcome was sent for comments to all of the head nurses and their supervisors. The data gathered in the workshop indicated that there is need for a process description. The designed process description entails all the responsibilities of a head nurse in a clearly legible way. In addition to daily responsibilities and tasks, the process description includes essential links to guidelines on leadership and management and a list of meetings, in which head nurses should participate.

The process description will be updated as needed in the meetings of head nurses. In the future, the Maternity and Child Health Clinic's senior nurse's and public health nurse's job descriptions will be added into it resulting in a comprehensive process description encompassing the whole Maternity and Child Health Clinic. Since the process description is in a digital form, a search command could be designed and implemented in order to increase usability and to make searching information easier.

Keywords: immediate supervision, management, Maternity and Child Health Clinic, process description

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Lähiesiemiestyö neuvolassa | 7 |
| 2.1 | Osastonhoitaja lähiesimiehenä | 7 |
| 2.2 | Valmentava johtaminen | 10 |
| 2.3 | Itseohjautuvuus | 11 |
| 2.4 | Muutoksen johtaminen | 12 |
| 2.5 | Työhyvinvoinnin tukeminen | 14 |
| 2.6 | Osaamisen johtaminen | 16 |
| | 2.6.1 Näyttöön perustuva johtaminen | 16 |
| | 2.6.2 Strateginen johtaminen | 17 |
| 2.7 | Lähiesiemiestyö moniammatillisessa toimintaympäristössä | 18 |
| 3 | Kehittämisasetelma | 18 |
| 3.1 | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät | 18 |
| 3.2 | Menetelmälliset ratkaisut | 19 |
| | 3.2.1 Aineiston keruu ja saatu aineisto | 19 |
| | 3.2.2 Aineiston luotettavuus ja eettisyys | 20 |
| | 3.2.3 Aineiston analyysi | 21 |
| 4 | Tulokset | 21 |
| 4.1 | Osastonhoitajan uusi prosessinkuvaus | 22 |
| 5 | Pohdinta | 23 |
| | Lähteet | 25 |

1 Johdanto

Hyvä esimies kunnioittaa ihmisten osaamista, ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Hän osoittaa sen antamalla työntekijöille vapautta ja vastuuta luottamalla heihin. Esimies uskoo työntekijöistään hyvää, antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä ja kannustaa entistä parempiin suorituksiin. Esimies osaa kuitenkin myös puuttua epäkohtiin ja antaa rakentavaa palautetta. Osaava ja itseohjautuva työyhteisö vapauttaa esimiehelle aikaa työn ja toiminnan kehittämiseksi. (Hämäläinen 2015, 27.)

Neuvolassa, kuten muissakin sosiaali- ja terveysalan yksiköissä palveluja keskitetään. Neuvolatyöhön perustetaan isompia keskittyimiä. Monitoimijaisten yksikköjen tarkoituksena on keskittää kaikki lapsiperheille suunnatut palvelut saman katon alle sekä helpottaa ammattilaisten välistä yhteistyötä. Monitoimijaisten yksikköjen myötä siellä työskentelevien lähiesimiesten työ muuttuu ja laajenee. Työntekijöitä saattaa olla enemmän, joka tarkoittaa henkilöstötyön lisääntymistä. Lisäksi lähiesimies on keskeisessä roolissa moniammatillisen yhteistyön muodostamisessa ja verkostojen kehittämisessä. Vastuu kasvaa, työnkuva laajenee ja kehittämistyö lisääntyy. Lähiesimiehen työn laajentuessa on tärkeää alkaa jakaa vastuuta ja delegoida tehtäviä niissä puitteissa, kun se on mahdollista. On mietittävä tehtävänjakoa uudelleen ja priorisoida tehtäviä.

Tutkin kirjallisuutta osastonhoitajan työhön peilaten ja kehittämistehtävääni tukien. Tarkoitukseni on tuottaa uusi neuvolan osastonhoitajan prosessinkuvaus, luoda ja kehittää sitä valmentavaa ja osaamisen johtamista silmällä pitäen. Henkilöstötyö on lähiesimiehen tärkein tehtävä eikä sitä voi delegoida eteenpäin. Valmentavalla työtoteutuksella, osaamisen lisäämisellä ja tiimin itseohjautuvuuden lisäämisellä voidaan saada lähiesimiehen taakkaa mahdollisesti kevennettyä. Luomalla uuden prosessinkuvauksen pyrin tuomaan osastonhoitajan työnkuva paremmin esille. Samalla haluan syventää sitä niin, että se helpottaisi uusia osastonhoitajia hahmottamaan työn moninaisuuden ja selkeyttäisi jokapäiväistä työskentelyä.

Osastonhoitajilla on ollut käytössään vuosikello. Vuosikello oli päivitetty viimeksi vuonna 2018. Tämän jälkeen esimerkiksi johtamisen mallit ja kokousrakenne ovat muuttuneet. Vuosikello on hyvin harvalla osastonhoitajalla käytössä ja se koettiin epäkäytännölliseksi. Lisäksi uudet osastonhoitajat kokivat, että vuosikellon sisältö on vaikeasti tulkittavissa. Tästä syntyi idea kehittää vuosikellosta osastonhoitajille prosessimallinen tehtävänkuvaus, joka on helposti luettavissa, työtehtävät ovat selkeästi auki kirjoitettu ja linkitetty lisätietojen saamiseksi.

Uudelleen organisoimalla osastonhoitajan työtehtäviä, kehittämällä sen sisältöä ja luomalla havaintojen perusteella uusi osastonhoitajan prosessinkuvaus, saadaan osastonhoitajan arkea

helpottava työväline. Uusi osastonhoitajan prosessinkuvaus toimii neuvolan osastonhoitajien sähköisenä työvälineenä, johon myöhemmin on tarkoitus liittää ylihoitajien tehtävät ja integroida ne keskenään toimivaksi kokonaisuudeksi yhteisen työn pohjaksi. Tutkimukseni toimintaympäristönä toimii eteläsuomalaisen organisaation neuvolat ja niiden lähiesimiehet.

2 Lähiesimiestyö neuvolassa

Julkisen terveydenhuollon toimintaa säätelevät useat eri lait ja asetukset. Neuvolatoiminnassa niistä keskeisimpiä ovat terveydenhuoltolaki ja asetus neuvolatoiminnasta. Terveydenhuoltolaissa on määritelty, minkälaisia terveydenhuollon palveluita kuntien tulee järjestää ja mitä ne pitävät sisällään. Neuvolapalveluiden järjestäminen on yksi kuntien vastuulla oleva toiminta (Terveydenhuoltolaki 15 §, 1326/2010). Neuvolapalveluihin kuuluvat lasta odottavien, alle kouluikäisten ja heidän perheidensä seuranta ja tukeminen. Neuvolapalvelut toimivat yhdessä varhaiskasvatuksen, lastensuojelun, erikoissairaanhoidon ja tarvittaessa muiden toimijoiden kanssa yhteistyössä perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Asetus neuvolatoiminnasta määrittelee tarkemmin palvelun sisällön. Asetuksen tarkoituksena on varmistaa, että palvelut ovat kaikille saatavilla, yhdenmukaiset ja yksilölliset erot huomioon ottavat. Neuvolatyön tarkoitus on terveyden ja mielenterveyden edistäminen, varhaisen tuen tehostaminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen sekä erityisen tuen tarpeen tunnistaminen. Muita neuvolatoimintaa ohjaavia lakeja ovat muun muassa laki terveydenhuollon ammatti-henkilöistä, tartuntatautilaki, laki potilaan asemasta ja oikeuksista, tietosuojalaki sekä asetus rokotuksista ja potilasasiakirjoista. (THL)

Lähijohtamisesta löytyy useita tutkimuksia. Jaana Norrbacka tutki Pro Gradu- tutkielmassaan että minkälaisia odotuksia osastonhoitajiin kohdistuu heidän omasta näkökulmastaan. Tutkimuksen johtopäätöksistä voi todeta, että osastonhoitajaan kohdistuu paljon odotuksia eri tahoilta ja eri näkökulmista. Osastonhoitajalta odotetaan aitoa läsnäoloa ja aktiivista henkilöstötyötä, mutta myös jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja ajan tasalla olemista. Osastonhoitajalta odotetaan oma-aloitteista verkostoitumista ja moniammatillista yhteistyötä. Osastonhoitajan tehtävänä on huolehtia, että organisaation tavoitteet saavutetaan ja hoitotyö on laadukasta. Osastonhoitajalta edellytettiin taitoa nähdä asioita monesta eri näkökulmasta ja kykyä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. (Norrbacka 2012, 49-50.)

2.1 Osastonhoitaja lähiesimiehenä

Lähiesimiehen työ koostuu pääasiassa päivittäisestä työstä ja asioista, joita hän hoitaa yhdessä henkilöstönsä kanssa. Lähiesimiestyö on olla henkilöstön rinnalla jokapäiväisessä työssä ja elämässä. Lähiesimiehen työ on hyvin moninaista ja koostuu useista eri palasista. Tämä

työn moninaisuus tekee lähiesimiehen työstä hyvin vaativaa ja vaatii esimieheltä paljon. Lähiesimiehen jokapäiväiseen työhön kuuluvat muun muassa rinnalla kulkeminen, työn ja työyhteisön seuranta, toiminnan kehittäminen ja asiakasnäkökulman ylläpitäminen. Lisäksi henkilöstön tukena oleminen, ongelmien ratkomiseen osallistuminen ja yhteishengen luominen ovat lähiesimiehen päivittäisiä tehtäviä. (Salminen 2012, 28.)

Voisi siis sanoa, että lähiesimies on mukana ihan kaikessa työpaikalla tapahtuvassa asiassa, suoraan tai välillisesti. Lähiesimies huolehtii, että toimintaa määritteleviä lakeja ja asetuksia noudatetaan, asetetut tavoitteet saavutetaan ja on mukana toiminnan kehittämisessä. Lähiesimies toimii viestinviejänä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Tästä syystä lähiesimiehen tulee olla hyvin perillä työpaikkansa tapahtumista ja asioista sekä myös valtakunnallisesti tapahtuvista asioista, jotka ohjaavat toimintaa. Lähiesimiestyö vaatii sitoutumista, laajemman kokonaiskuvan hallitsemista, organisointikykyä sekä ihmissuhdetaitoja.

Kuten kaikkien työntekijöiden, myös esimiehen on tärkeää ymmärtää tehtävänsä ja roolinsa omassa työyhteisössään. Esimiehen tulee tietää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää valtaa sopivasti. Halu kuunnella ja hyödyntää tiiminsä osaamista sekä taito tehdä selkeitä päätöksiä ovat esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Esimieheksi ryhtyvällä henkilöllä tulee olla halu oppia ja kehittyä esimiehenä. Esimiehen tulee myös tuntee johdettavan tiiminsä työtehtävät. (Järvinen 2005, 13-15) Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa, ylläpitää järjestystä ja selkeyttä. Esimies myös huolehtii, että jokainen työyhteisön jäsen tietää perustehtävänsä ja tuntee sitä ohjaavat arvot. Työelämän jatkuva muutos vaatii esimieheltä aktiivista otetta ja uudenlaista suhtautumista tiiminsä johtamisessa. (Järvinen 2005, 27-33.)

Työn ja työyhteisön kehittäminen on osa lähiesimiehen jokapäiväistä työtä. Kehittämisessä olennaista on kehityksen seuranta, joka valitettavan usein unohtetaan. Tästä syntyy usein työntekijöille vaikutelma, että kehittämistä tehdään vain kehittämisen vuoksi eikä se usein motivoi työntekijöitä kehittämistyölle. Syntyy ilmapiiri, jossa kehittämisestä on tullut "peikko", jonka vuoksi työaika menee hukkaan ja kehittämisestä syntyy ylimääräistä, turhaa työtä. Tästä syystä kehittäminen vaatii hyvää suunnittelua ja selkeät perustelut. Tällöin ne kytkeytyvät arkeen, tukevat ja helpottavat työtä, eivät lisää sitä. Pitkän tähtäimen suunnitelmat, jotka tukevat organisaation visiota ja tehtävää, luovat edellytykset hyvälle kehittämiselle. Lähiesimiehen tulee huolehtia, että henkilöstön tiedot ja taidot ovat ajan tasalla. Tämä edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä. Lähiesimiehen tulee huolehtia, ettei osaaminen ole vain harvojen varassa, jotta osaamisen jakaminen ja eteenpäin siirtäminen mahdollistuvat. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 178-179, 184.)

Savaspuro (2019, 49) sanoo hyvin kirjassaan; ” Jos johtajan ajasta alle puolet on varattu ihmisille, on rehellistä tunnustaa, että ihmiset eivät ole johtajan tärkein prioriteetti.” Tämä kiteyttää hyvin sen, että henkilöstötyö on lähiesimiehen tärkein tehtävä ja ihmisiin panostaminen on tärkeää. Läsnäolo, saavutettavuus ja lähestyttävyyden ovat lähiesimiehelle tärkeitä ominaisuuksia.

Yksi lähiesimiehen vaikeimmista tehtävistä on henkilöstön johtaminen. Lähiesimiehen tehtävänä on havainnoida vallitsevaa kulttuuria, aistia ilmapiiriä ja taitoa toimia erilaisissa ristiriitatilanteissa. Ristiriitatilanteissa oikeudenmukaisuus on tärkeää. Lähiesimieheltä vaaditaan tietoa ja taitoa sekä kykyä ymmärtää työyhteisön dynamiikkaa. Työyhteisön motivaatioon, osaamiseen, innostamiseen ja hyvinvointiin liittyvien elementtien tunnistaminen on tärkeää. Lähiesimies toimii esimerkkinä työyhteisössä sekä tukee ja ohjaa sen jäseniä. (Laaksonen & Ollila 2017,168.)

Työyhteisö tarvitsee viestintää pystyäkseen toimimaan. Työyhteisön viestintää tulee myös suunnitella, valvoa ja ohjata. Työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä on tukea perustyötä. Se voi olla ulkoista tai sisäistä viestintää. Ulkoinen viestintä tarkoittaa viestimistä esimerkiksi yhteistyökumppaneille tai asiakkaille ja sisäinen viestintä työviestintää. (Åberg 2006, 96.) Puro (2003, 17.) muistuttaa, että viestinnässä on kyse puhumisesta ja kuuntelemisesta. Näistä kahdesta kuunteleminen on keskeisempi, sillä se kiteyttää viestimme merkityksen. Puhumisen sijaan meidän tulisi keskittyä kuuntelemiseen, sillä puhuminen tulee itsestään. Kuunteleminen on hyvää ja ennakkoluulotonta viestintää ja se on tärkeä työkalu esimiehelle.

Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota myös sanattomaan viestintään. Jos sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään, usein sanaton viestintä saa vallan. Jos kasvojen ilmeet tai sanojen äänensävy ei vastaa sanallista asiaa, saattaa koko sanoma muuttua merkitystä tai muuttua jopa merkityksettömäksi. Hyvän esimiehen edellytyksenä onkin, että hän osaa tehdä havaintoja ja johtopäätöksiä sanattoman ja ristiriitaisen viestinnän perusteella. (Mäki ym. 2014,90-91.)

Esimiehen tehtävänä on toimia työyhteisön viestijänä, puolestapuhujana, voimavarojen hankkijana, palautteen antajana, kehittäjänä ja pelkojen poistajana. Esimiehen tulee toimia esimerkillisesti ja näyttää suuntaa. Esimiehen tuottama viestintä on monimuotoista, johon kuuluu erilaiset kokoukset, kehityskeskustelut, sähköpostit ja muut viestinnän kanavat. Esimiehen on tärkeää olla oman työyhteisönsä suunnannäyttävä, ohjaaja. (Åberg 2006, 94.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat lähiesimiehen arjen viestintää. Lähiesimiehen on tärkeää ymmärtää palautteen merkityksen työssään. Palaute sisältää työn arviointia, osoittaa kiinnostusta ja on edellytys kehittymiselle. Lähiesimiehen tulisi antaa korjaavaa pa-

lautetta, mutta myös onnistumisista tulisi muistaa antaa palautetta. Onnistumisista saatu palaute kehittää ja kannustaa parempiin suorituksiin. Korjaavan palautteen anto on myös tärkeää kehittymisen kannalta. (Aarnikoivu 2013, 164-166.)

Suomalaisessa kulttuurissa monesti keskitytään enemmän puutteisiinkin vahvuuksiin. Kehittämisestä puhuttaessa koetaan usein syyllistämistä tai syyllistymistä. Jokaisella meistä on kuitenkin omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Esimiehen tehtävänä on löytää nämä työntekijöistään ja keskittyä nimenomaan vahvuuksien esiin tuomiseen. Vahvuuksia löytyy jokaiselta, mutta ne eivät aina ole esillä tai niitä ei arvosteta. Työntekijä käyttää vahvuuksiaan herkemmin, kun häntä on innostettu käyttämään taitojaan. Innostuakseen työntekijä tarvitsee esimieheltä tuen mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2016, 34-36.)

Kehityskeskustelut ovat otollisia tilaisuuksia antaa palautetta. Ne eivät kuitenkaan korvaa arjessa annettua palautetta eikä päinvastoin. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä, sillä niissä esimies saa selville työntekijänsä vahvuudet, voimavarat, mielenkiinnon kohteet ja erityisosaamiset, mutta myös kehittämiskohteet. Kehityskeskustelussa esimies pitää huolen, että työntekijä tiedostaa työnsä tavoitteet ja on motivoitunut saavuttamaan ne. Kehityskeskustelut saavat usein työntekijän kokemaan, että esimies välittää ja on kiinnostunut, mikä vaikuttaa suuressi työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2013, 172.)

Lähiesimiehen tulisi omata kolme erilaista viestintätaitoa; puhe- ja esiintymistäidon, keskustelutaidon ja kirjallisen viestinnän taidon. Kirjallinen viestintätaito on olennainen taito informaation välittämisessä. Esimiehen tulisi löytää olennaiset tiedot suurista tietomääristä ja ilmaista omaa itsensä täsmällisesti. Sähköposti on nykyään oleellinen osa yritysten viestintää, mutta sen käyttäminen viestintävälineenä vaatii opettelua. On tiedostettava, että mitä asioita sähköpostilla voi välittää ja mitä ei. Lisäksi sähköposti saattaa aiheuttaa turhaa informaatiotulvaa. Tästä syystä sähköpostit tulisi aina kohdentaa ja niiden tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. (Salminen 2012, 124, 126-127.)

2.2 Valmentava johtaminen

Valmentava esimiestyö on melko uusi, moderni tapa johtaa, jossa painopisteenä on ihmisten johtaminen. Valmentava esimies pyrkii löytämään ihmisistä vahvuuksia ja tukemaan heidän oppimistaan. Valmentava esimies ja työntekijä jakavat vastavuoroisesti omia tietojaan, taitojaan ja kokemuksiaan. He toimivat rinnakkain yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavassa esimiestyössä avainasemassa ovat kuunteleminen, kyseleminen, ohjaaminen ja läsnäolo. Tavoitteena on vahvistaa ja kehittää ihmisten omaa osaamista. Valmentava johtaminen parantaa työpaikan ilmapiiriä ja aikaansaa sitä kautta ihmiset sitoutumaan työhön ja työyhteisöön. (Moksi 2016, 11-12.) Valmentavan johtamisen tulisi koskea koko organisaatiota,

jolloin jokainen olisi sekä valmennettavan että valmentajan roolissa, sillä valmentavat työta-
vat kehittävät itsensä johtamisen taitoja. Organisaation valmentavan työkuulttuurin tulisi olla
käytännön toimintaa tukevaa. Valmentava johtaminen edellyttää esimiesten kouluttamista
valmentavaan toimintatapaan sekä myös työntekijöiden kouluttamista valmennuksellisuuden
periaatteista. (Uutela 2019, 152.)

Jotta valmentava esimiehisyyden onnistuminen, on esimiehen ensimmäiseksi varmistettava, että
työntekijät tietävät perustehtävänsä, tavoitteensa sekä työtänsä ohjaavat arvot ja laitt. Näitä
tulisi käydä säännöllisesti läpi, jotta missio ja visio pysyvät kirkkaina mielessä. Valmentavan
lähiesimiehen tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä, joka tietää ja vastaa kysymyksiin mi-
hin, miksi ja mitä. Valmentava esimies varoo vastaamasta kysymyksiin: miten ja milloin, sillä
niihin vastaamalla työntekijöiden vastuullisuus ja sitoutuminen heikkenevät. Valmentavan esi-
miehen on kuitenkin huolehdittava, että työntekijöillä on määritetyt rajat. Valmentava esi-
miestyö on rennompaa ja vapaampaa kuin autoritäärijohtamistapa. Se ei kuitenkaan tar-
koita, että työntekijät voivat olla välittämättä pelisäännöistä tai poiketa sovitusta suunnasta
ja tavoitteista. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 71-72, 75.)

Molemminpuolinen kunnioittaminen ja luottamus valmentavan esimiehen ja työntekijän vä-
lillä ovat välttämättömyyksiä. Valmentavan esimiehen tulee toimia ammattieettisesti, empaatti-
isesti ja tasa-arvoisesti eikä nostaa itseään työntekijöitä ylempään. Esimiehen tulee sitoutua
valmentavaan työotteeseen ja toimia johdonmukaisesti. Esimies tarvitsee omalta esimieheltään
ja organisaatioltaan tukea valmentavaan työkuulttuuriin. (Määttänen 2015, 118-119.)

Työntekijöiden kehittyminen ja kasvaminen ovat valmentavan esimiehen päätavoitteita. Hä-
nen tehtävänä on kannustaa työntekijöitään aina parempiin suorituksiin, kohti yhteisiä ta-
voitteita. Esimiehen tulee luottaa työntekijöidensä kykyihin ja uskoo, että löytämällä itse
vastauksen kysymyksiinsä, työntekijä motivoituu ja saa itseluottamusta. Esimies toimii kasva-
tustehtävissä, jossa hän huolehtii yksilöiden kasvamisesta henkilöinä sekä heidän kehitty-
mistään asiantuntijoina. Aina tässä tehtävässä ei voi onnistua. Esimiehellä tulee olla roh-
keutta kohdata niin onnistumisia, kuin epäonnistumisiakin. Esimiehen tulee kulkea mu-
kana hyvinä ja huonoina päivinä. Jokaiseen päivään tulisikin suhtautua avoimin mielin, sillä esimie-
hisyyden ei tule koskaan valmiiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23-25.)

2.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä johtaa itse itseään, ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrol-
lia. Itseohjautuvan henkilön tulee olla motivoitunut tekemään asioita omaehtoisesti. Hänellä
tulee olla selkeät päämäärät ja tavoitteet sekä tarvittavaa osaamista niiden saavuttamiseen.
Itseohjautuvuus vaatii kykyä hallita sellaisia tehtäviä, joita aiemmin on jättänyt esimiehen
huolehdittavaksi. Näitä ovat esimerkiksi ajanhallinta, tehtävien priorisointi ja resurssien hal-
linta. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvalla tiimillä on selkeät, yhdessä sovitut pelisäännöt ja käytännöt sekä ennalta määritetyt roolit. Itseohjautuvan tiimin jäsenet ovat vastuullisia ja omaavat kyvyn tehdä oikeita asioita ja päätöksiä parhaaksi katsomallaan tavalla. Itseohjautuvuus vaatii yhteistyötaitoja, innovatiivisuutta, osaamista sekä tahtoa jatkuvaan oman toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen. (Martela & Jarenko 2017, 277.)

Jokainen ihminen on itseohjautuva, ainakin jossakin määrin. Esimiehen tehtävänä on kannustaa jokaista olemaan omalla tavallaan itseohjautuva. Itseohjautuvuuden esteenä saattaa olla esimerkiksi se, että henkilö ei usko onnistuvansa annetussa tehtävässä. Toisena esteenä itseohjautuvuuden onnistumiseen saattaa olla, ettei henkilö usko tai arvosta tehtäväänsä. (Norrena 2019, 95.)

Itseohjautuvuus ei poista esimiehen tarvetta työpaikoilla, se saattaa jopa lisätä sitä. Esimiehen tulee olla entistä enemmän mukana työntekijöiden arjessa, kulkea rinnalla ja tukea. Esimiehen tulee auttaa työntekijöitä päästämään irti vanhoista tavoista ja omaksumaan uutta. Organisaatioissa, joissa on paljon vanhoja toimintamalleja, matka itseohjautuvuuteen on yleensä pidempi. Itseohjautuvuuteen tukeminen vaatii esimieheltä aivan uudenlaisia johtamisen taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 314-315.)

2.4 Muutoksen johtaminen

Muutos on työelämässä osa arkea. Muutosta tapahtuu koko ajan eikä siltä voi välttyä. Jatkuvat muutokset työelämässä haastavat ihmiset kehittämään itseään ja työtapojaan. Muutos mielletään usein kehittymiseksi ja asioiden oletetaan parantuvan, mutta muutos voi olla myös taantumista ja kutistumista. Joka tapauksessa muutos tarkoittaa aina erilaisuutta ja se vaatii sopeutumista. Sopeutuminen muutoksiin taas vaatii aikaa. Esimiehen tulee muistaa, että jokainen reagoi muutoksiin eri tavalla ja siihen vaikuttavat heidän omat henkilökohtaiset taapansa käsitellä muuttuvia tilanteita. Muutos ei myöskään koskaan saa olla liian suuri, kaikesta vanhasta ei tule luopua. On pysähdyttävä tarkastelemaan, että mitä hyvää oli vanhassa ja säilyttää jo toimivat asiat. Esimiehen rooli tässä on tärkeä. Hänen tulee tuoda esille, mitä hyvää muutos tuo, mutta samalla kunnioittaa sitä, mikä ennestään oli hyvää. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 200-202.)

Kokevat ihmiset muutoksen hyvänä tai huonona, esimiehen tehtävänä on johtaa muutosta, sillä ilman johtamista, muutosta ei tapahdu. Muutos vaatii aina ajattelutavan muutosta. Esimiehen tulisikin ensin miettiä, että mitä hän itse ajattelee muutoksesta, jäsentää ajatuk-sensa ja pohtia sitten, kuinka motivoida ihmisiä muutokseen. Muutoksen aiheuttamista negatiivisistakin asioista pitää keskustella. Esimiehen tehtävänä on myös seurata muutoksen edistymisestä arjessa. (Ahloth & Havunen 2015, 58-60.)

Esimies on muutosten keskellä aina haastavassa tilanteessa. Muutosvastarintaa esiintyy lähes poikkeuksetta. Muutokseen kielteisesti reagoiminen on normaalia ja jopa positiivista käyttäytymistä, vaikka se usein koetaan negatiiviseksi. Esimiehen tehtävänä on keskustella ja nostaa esiin huolenaiheet ja pelot, joita muutos aiheuttaa. Keskusteleminen katkaisee siivet oletuksilta ja mahdollisilta vääriltäkin tiedoilta. Esimiehen tehtävänä on kertoa muutoksesta rehellisesti, mitään salaamatta. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta ja luottamusta. (Salminen 2012, 147-149.)

Anu Lonka haastatteli Pro Gardu- tutkimuksessaan hoitotyön lähijohtajia ja tutki heidän kokemuksiaan muutosjohtamisessa. Hän tuli johtopäätökseen, että lähiesimiesten ammattitaidon ylläpitäminen säännöllisellä kouluttamisella luo uusia toimintatapoja ja näin tuetaan ajantasaista lähiesimiestyötä. Toimintaympäristön muuttuminen, etäjohtaminen ja resurssi-kysymykset nousivat tutkimuksessa esille lähijohtamisen haasteina. Muutoksen suunnittelulla ja työntekijöiden osallistamisella on suuri merkitys muutoksen johtamisessa. Vuorovaikutus ja vastuun jakaminen auttavat lähijohtajaa muutoksen johtamisessa. (Lonka 2018)

Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun lisää muutosmyönteisyyttä. Osallistaminen lisää tietoa ja ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Se auttaa työntekijöitä hahmottamaan kokonaiskuvaa muutoksesta ja hyväksymään sen paremmin. Työntekijät sitoutuvat paremmin muutokseen ja luottavat sen tarpeellisuuteen saadessaan itse osallistua sen suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön lisää merkittävästi työhyvinvointia ja myönteisyyttä organisaatiotaan kohtaan. (Laaksonen & Ollila 2017, 118.)

Muutokselle tulee myös antaa aikaa. Esimiehen tulee muistaa, että muutoksessa ovat organisaation lisäksi yksilöt. Esimiehen tehtävänä on johtaa jokaista yksilönä ja ottaa huomioon heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja ominaisuutensa. Esimies on aina tietoisempi muutoksesta ja hänellä on ollut aikaa muutoksen käsittelyyn pidempään, kuin työntekijöillä. Siksi esimiehen tulee muistaa antaa aikaa muutoksen käsittelylle, olla kärsivällinen ja antaa tilaa kaikenlaisille reaktioille, joita muutos aiheuttaa. Muutosta ei voi nopeuttaa, sillä hyvää ei synny hetkessä. Esimiehen on hyvä muistaa myös, että muutosprosessi jatkuu usein myös muutoksen tapahtuttua. Muutospuhetta tulee jatkaa myös muutoksen jälkeen. (Salminen 2012, 151-152.)

Myös esimies tarvitsee tukea muutoksessa ja sen johtamisessa. Esimies tarvitsee tietoa, tukea ja selkeät tavoitteet voidakseen johtaa työyksikköään. Hän tarvitsee myös palautetta tekevästään työstä voidakseen kehittyä. Esimiehen tulee olla jatkuvassa vuoropuhelussa oman esimiehensä kanssa, pyytää tarvittaessa apua ja tukea. (Aarnikoivu 2013, 105,107.)

2.5 Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvointi on olennainen osa esimiestyötä. Esimiehen johtamistyyli ja asennoituminen työhyvinvointia kohtaan vaikuttavat tutkimusten mukaan suoraan työyhteisön työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lisää, jos esimiehellä on positiivinen ja avoin työote. Arkipäiväinen kohtaaminen henkilöstön kanssa, aito läsnäolo ja kuunteleminen vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa suuresti, jos heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, he saavat vastuuta ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työntekijöihin panostavan esimiehen työyhteisössä suorituskyky paranee. Työhyvinvointia lisää esimiehen kiinnostus kehittää työyhteisöä, mutta myös kehittää itseään esimiehenä. Halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi on osoitus onnistuneesta esimiestyöstä. Onnistuakseen työhyvinvoinnin lisäämisessä, tulee esimiehen osata arvioida itseään ja omaa toimintaansa. Hänen tulee rohkeasti pyytää ja ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastaan ja kehittää itseään ja toimintaansa sen mukaan. Esimiehen ja johdon tunteminen parantaa luottamuksen rakentamista työntekijöiden ja johdon välille. (Virolainen 2012, 106-108.)

Avoin ja rehellinen vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä on avain työyhteisön työhyvinvointiin. Esimiehen tulee ottaa kaikki työntekijät huomioon ja kohdattava heidät aidosti. Osallistuminen säännöllisesti yhteisiin kokouksiin työntekijöiden kanssa ja henkilökohtaisten kohtaamisten mahdollistaminen lisäävät vuorovaikutusta ja siten myös työhyvinvointia. Yhteishengen luominen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä rakentaessaan hyvinvoivaa työyhteisöä. Esimiehen tulee toimia esimerkillisesti ja suhtautua vakavasti veloitteisiinsa ja vastuuseensa. Tällöin esimies voi vaatia myös työntekijöiltään samaa käytöstä. (Tarkkonen 2012, 86-88.)

Myös työntekijällä itsellään on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Samassa työpaikassa olevilla ihmisillä voi olla hyvin erilainen kokemus työyhteisön työhyvinvoinnista. Jos työntekijä kokee työhyvinvointinsa alentuneen, on hänen velvollisuutensa keskustella asiasta lähiesimiehen kanssa tai olla yhteydessä työterveyshuoltoon. Tarvittaessa mukaan selvittelyyn voidaan ottaa esimerkiksi ylempää johtoa, työsuojeluhenkilöitä ja luottamushenkilöitä. Näiden toimijoiden tarkoituksena on ajoissa havaita ja reagoida työhyvinvointia alentaviin tekijöihin, jotta työntekijät pysyisivät työkykyisinä. Työhyvinvointia tuetaan kiinnittämällä huomiota sekä psyykkisiin että fyysisiin työoloihin. (Suonsivu 2014, 63-64.)

Työhyvinvointia voidaan mitata monilla eri mittareilla. Perinteisesti työhyvinvoinnista kertoo sairaspöissaolojen ja työtapaturmien määrä. Myös erilaiset työhyvinvointikyselyt, fiilismittarit ja itsearvioinnit kertovat työhyvinvoinnin tilasta. Valtakunnalliset kyselyt vertaavat työyhteisösi tuloksia muihin. Tällainen kysely on esimerkiksi Työterveyslaitoksen toteuttama Kunta10-tutkimus, joka toteutetaan joka toinen vuosi. Sen tarkoituksena on selvittää kunta-alan työn-

tekijöiden työn muutoksien vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin. Monella työpaikalla toteutetaan omia kyselyjä, joiden tarkoituksena on selvittää työpaikkojen ilmapiiriä tai työhyvinvointia laajemmin. Kyselyjä ja tutkimuksia toteuttaessa on tärkeää muistaa, että niiden tuloksiin tulee olla resursseja myös vastata ja reagoida. (Manka & Manka 2016, 215-219.)

Työelämä vaatii esimieheltä nykyään paljon ja asettaa paineita. Esimies on jatkuvan valvonnan alla. Hänen tekemisiään ja sanomisiaan tarkkaillaan ja ne vaikuttavat suuresti työyhteisöön. Työntekijät haastavat esimiestä ja osaavat olla vaativia. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja esimiehen tulee olla valveutunut. Työn moninaisuus ja rikkonaisuus haastavat esimiestä ja saattavat aiheuttaa stressiä. Esimies saattaa joutua päivittäin tilanteisiin, jotka ovat oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Hän ei voi jättää tehtäviä tekemättä, vaikka ne eivät olisi hänelle mieluisia tai ne pelottaisivat häntä. Myös työn yksinäisyys saattaa aiheuttaa ahdistusta ja ulkopuolisuuden tunnetta. Esimiehen hyvinvointi on tärkeää koko organisaatiolle, sillä se vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen. (Salminen 2012, 222-223.)

Esimiehen työhyvinvointiin saattaa alentavasti vaikuttaa liian tiukat aikataulut, tulosvastuullisuus sekä ennakoimattomat tilanteet ihmisten johtamisessa. Omalta esimieheltä tulevat vaatimukset saattavat olla ristiriidassa työntekijöiden vaatimusten kanssa ja päinvastoin. Lähiesimies saattaa silloin olla hyvin stressaavassa tilanteessa. Myös sosiaalisen tuen puute tai vähäisyys kuormittavat useaa esimiestä. Samalla tasolla olevaa esimiestä ei välttämättä ole tai ne ovat fyysisesti kaukana. Esimiehet ovat usein yksin isojen päätösten ja haastavien tilanteiden kanssa. Esimiesten olisi tärkeää saada vertaistukea ja mahdollisuuden puhua asioista säännöllisesti jonkun kanssa. Esimiehillä on usein mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä työntekijöitä enemmän. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja työn vaihtelevuus lisäävät esimiesten työhyvinvointia, jolloin työtä ei koeta niin stressaavana. Työmäärä saattaa kuitenkin olla liian suuri ja ylitöitä tulee herkästi. Esimiesten hyvinvointia uhkaakin usein liian pitkät työpäivät. Joustavuutta työpäiviin ja työaikoihin antaa mahdollisuus etätöihin. Etätöitä tehdessä työn keskeytyminen vähenee ja auttaa keskittymään työhön paremmin, jolloin tehokkuus paranee. (Virolainen 2012, 201-202, 205.)

Työhyvinvoinnin pysyvyyden ja tuottavuuden säilymisen kannalta esimiehen on tärkeää opetella asettamaan rajat ja sanomaan ei. Työelämän rajojen asettaminen selkeyttää työnkuvaa ja vaikuttaa positiivisesti työn mielekkyyteen. Rajojen asettaminen saattaa myös ehkäistä ylitöiden tekemisen ja puolesta tekemisen muiden hyväksi. Rajojen asettaminen säilyttää työn hallinnan ja ehkäisee uupumusta. Rajojen asettamisen onnistuminen vaatii hyvää itsetuntemusta sekä työn asiantuntijuutta. (Alamikkela 2019, 12-13.)

Työhyvinvoinnistaan huolehtiva esimies osaa delegoida ja priorisoida töitään. Vaatii esimieheltä hyviä johtamistaitoja delegoida töitään alaisille ja valtuuttaa heille vastuutehtäviä.

Tämä viestii työntekijöille luottamusta ja auttaa heitä kehittymään. Onnistuessaan johtamistehtävässään esimies on rajannut töitään ja hänellä on terve suhde työelämään. (Järvinen 2005, 150.)

2.6 Osaamisen johtaminen

Työn kehittäminen, ongelmien ratkaiseminen ja perustehtävistä suoriutuminen vaativat osaamista. Jokaisen osaaminen organisaatiossa on tärkeää ja välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaaminen ja sen kehittäminen vaativat johtamista. Jatkuvassa muutoksessa esimieheltä vaaditaan erityisosaamista osaamisen johtamisessa. Tämä tarkoittaa taitoa osata nähdä ja hallita kaikkea sitä taitoa, tietoa ja osaamista, joita omassa työyksikössään on. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittyä osaamisessaan ja esimiehen tulee huolehtia olosuhteista niin, että se toteutuu. Organisaatiossa on paljon osaamista, joka lähtee yksittäisten työntekijöiden taidoista ja ylettyy linjassa aina organisaation toimintatapoihin asti. Esimies toimii osaamisen esikuvana, joten on tärkeää, että esimies huolehtii omasta osaamisesta ja haluaa kehittyä työssään. Organisaation uusiutuminen vaatii kaikilta sitoutumista, halua kehittyä ja oppia sekä taitoa rakentavaan kyseenalaistamiseen. Tämä edellyttää, että ilmapiiri ja rakenteet kannustavat niin tekemään. Näin yksilöt ja organisaatio kehittyvät ja uudistuvat. Tiimityöskentely on lisääntynyt sosiaali- ja terveysalalla. Tiimi-työskentelyssä toisia autetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jokainen osallistuu yhteisen työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Tiimityöskentelyssä toisten kokemuksista oppiminen mahdollistuu ja lisää osaamista. (Laaksonen & Ollila 2017, 175-179.)

Organisaation toiminnan kannalta on hyvin tärkeää, että henkilöstön osaamista hyödynnetään, tehdään yhteistyötä, kiinnitetään huomiota työviihtyvyyteen ja huolehditaan, että henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut. Osaamisen johtaminen edellyttää työntekijöihin perehtymistä; heidän kykyihinsä ja kiinnostuksen kohteisiinsa tutustumista ja perustietoihin syventymistä. Tutustumalla työntekijöihinsä esimies saa valtavasti rikasta tietoa siitä, mitä erityistai-toja työntekijältä löytyy, viihtyykö hän työssään ja minkälaisia urasuunnitelmia hänellä on. Työntekijöiden osaamista hyödynnetään organisaatioissa liian vähän. Työntekijän osaamisen hyödyntäminen lisää hänen tehokkuuttaan ja työn jälki on laadukkaampaa. (Virolainen 2017, 29-30.)

2.6.1 Näyttöön perustuva johtaminen

Näyttöön perustuva päätöksenteko ja johtaminen perustuvat toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen, toiminnan yhtenäistämiseen ja työntekijöiden osaamiseen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että toiminnan tehokkuus ja toimivuus ovat näyttöön perustuvaa. Asiakastyössä se tarkoittaa, että asiakkaita hoidetaan parasta tietoa käyttäen. Näyttöön perustuvan tiedon lisäksi työntekijät käyttävät työssään omaa kokemustaan ja ammattitaitoaan asiakaskohtaisesti. Asiakastyössä tavoitteena on aina löytää viimeisintä, tutkittua tietoa,

jotta voidaan toimia asiakkaiden parhaaksi. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että tieto saavuttaa kaikki työntekijät. Samalla heidän tulee huolehtia, että myös he itse toimivat näyttöön perustuvan tiedon edellyttämällä tavalla. Kokemukset ja tietotaito lisäävät ja rikastuttavat esimiehen johtamistyötä. (Perälä ym. 2012, 32-33.)

Myös esimiesten osaamisella on merkitystä näyttöön perustuvassa johtamisessa. Näytön käyttöä organisaatiossa lisää esimiesten esimerkkinä oleminen ja työntekijöiden rinnalla toimiminen. Näyttöön perustuvan johtamisen taito vaatii esimiehiltä kokemusta ja kouluttautumista, mutta myös työntekijöiden kouluttaminen näyttöön perustuvaan toimintaan on tärkeää. (Muhonen 2019, 16.)

2.6.2 Strateginen johtaminen

Esimiehen tehtävänä on pitää huolta ja seurata, että työn perustehtävä on jokaisen tiedossa ja hallinnassa. Hänen tehtävänsä on ottaa perustehtävä säännöllisesti puheeksi työntekijöiden kanssa ja pohtia asiaa yhdessä. Organisaatioiden tavoitteet ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, mutta perustehtävä pysyy useimmiten samana. Esimies pitää myös huolen, että työntekijät tietävät mitkä ovat heidän työnsä tavoitteet. Hän pitää huolen, että työntekijät tietävät, että mihin ja minkälaisiin tuloksiin perustehtävällä pyritään. Jotta työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, tulee esimiehen käydä vuoropuhelua heidän kanssaan. Yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja työn tavoitteista luo luottamusta ja lisää sitoutumista. Työntekijöiden tulee osata kertoa, että miten heidän organisaationsa strategia näkyy heidän työssään. Strategiakeskustelua on hyvä käydä läpi tiimissä, jotta ihmiset motivoituvat ja mahdolliset pelot saadaan kitkettyä pois. Strategian tavoitteita tulee mitata ja seurata, jotta työ tulee näkyväksi ja konkreettiseksi. Tällöin työntekijät kokevat, että he oikeasti pystyvät vaikuttamaan asioihin. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 72-75.)

Esimiesten strategiseen ajatteluun tulee panostaa. Esimiehen strateginen ajattelu auttaa organisaation strategian kehittymistä ja toteuttamista. Strategisen ajattelun kulmakivenä on miettiä, miten työtä voisi kehittää ja saada tehokkaammaksi. Olemassa olevia toimintatapoja kyseenalaistetaan. Strategisessa ajattelussa tulee ennakoida tulevaa, havaita muutoksia ja tiedostaa nykytila. Näiden pohjalta voi alkaa suunnitella ja toteuttaa uutta strategiaa. Työntekijöiden tiedottaminen, motivoiminen ja osallistaminen strategian suunnittelussa on tärkeää. Palautetta tulisi pyytää aktiivisesti. Strategian onnistumisen kannalta on olennaista, että esimies pitää työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta yllä sekä mahdollistaa ja kannustaa tavoitteisiin pääsyä. (Virolainen 2017, 36-43.)

Esimiehen tulee tiedostaa myös oma perustehtävänsä työyhteisön jäsenenä. Strategia ja tavoitteet ovat selkeät ja hän työskentelee määrätietoisesti niiden saavuttamiseksi. Samalla hän mahdollistaa työntekijöidensä tavoitteiden saavuttamisen ja perustehtävän onnistumisen.

Esimies tiedostaa ja sietää epäonnistumisen mahdollisuuden itseltään ja muilta. Esimiehen tulee tiedostaa omat vastuunsa ja velvoitteensa ja haluaa panostaa itsensä sekä työn jatkuvaan kehittämiseen. Esimiehen tulee osata pyytää tarvittaessa apua ja tukea omaan esimiestäöhönsä strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2013, 207-209.)

2.7 Lähiesimiestyö moniammatillisessa toimintaympäristössä

Moniammatillisessa yksikössä johtamista katsotaan uudesta näkökulmasta. Johtamisen kivijalaksi on tullut itseohjautuvuus, yhteinen työ ja sisäinen motivaatio. Johtamisen kulttuuri muodostuu muun muassa valmentavasta johtamisesta, osaamisen johtamisella, tiedolla johtamisella ja ketterällä kehittämisellä. Myös monialaisten tiimin kehittäminen ja pelisääntöjen luominen ovat osa johtamista moniammatillisessa toimintaympäristössä.

Lähiesimiehen työnkuva laajenee ja monipuolistuu moniammatillisessa toimintaympäristössä. Lähiesimiehen verkostoituminen ja moniammatillinen yhteistyökyky korostuvat entisestään. Lähiesimiehet osallistuvat yhteisten toimintamallien luomiseen ja niiden jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Nämä tapahtuvat moniammatillisissa esimieskokouksissa. Lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia, että näissä kokouksissa käsitellyt ja sovitut asiat tulevat oman tiiminsä tietoon ja käytäntöön. Lisäksi lähiesimiehen tulee huolehtia, että oman tiiminsä työntekijät verkostoituvat muiden toimijoiden kanssa ja tekevät mutkatonta yhteistyötä perheiden parhaaksi.

Lähiesimiehen tiimin koko kasvaa moniammatillisessa toimintaympäristössä, kun palveluja keskitetään. Terveystieteiden työmenetelmät muuttuvat, kun omista huoneista luovutaan, kannettavat tietokoneet otetaan käyttöön ja työaika laajenee. Muutoksissa ja tiimin kehittämisessä tiedottaminen ja tukena oleminen ovat lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Työntekijöiden osallistaminen työn kehittämiseen ja muutosten suunnitteluun auttavat muutosten käsittelyssä. Valmentavalla johtamisella ja itseohjautuvuutta tukemalla lähiesimiehelle vapautuu enemmän aikaa työn, tiimin ja itsensä kehittämiseen sekä työntekijöiden osaamisen tukemiselle ja lisäämiselle. Tavoitteena on toimiva ja osaava tiimi, joka kehittää omaa ja yhteistä toimintaansa ja osaamistaan asiakkaidensa parhaaksi.

3 Kehittämisasetelma

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyöni tarkoitus on luoda sähköisessä muodossa oleva neuvolan osastonhoitajan prosessinkuvaus. Tavoitteena on tuottaa osastonhoitajille uusi, työtä helpottava työkalu, joka on helposti saatavilla ja joka on helposti päivitettävä työtehtävien muuttuessa.

Työni kehittämistehtävät ovat

1. Osastonhoitajan vuosikellon sisällön päivittäminen ja kehittäminen
2. Päivitettyjen työtehtävien auki kirjoittaminen helpottamaan perehdytystä
3. Sähköisessä muodossa olevan osastonhoitajien prosessinkuvauksen tuottaminen
4. Luoda uusi prosessinkuvaus, jonka sisältä koostuu kaikista edellä mainituista elementeistä

3.2 Menetelmälliset ratkaisut

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja selvittämään ilmiön syvempää tarkoitusta. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla sekä käyttämällä dokumentteihin perustuvaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Laadullista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun tietystä ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys, halutaan luoda uusia teorioita tai ole-massa olevasta ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. (Kananen 2014, 17.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän prosessi alkaa tutkittavan ilmiön valitsemisella. Usein tutkittava ilmiö sisältää ongelman, joka halutaan ratkaista, mutta jos ongelmaa ei ole, ilmiö asetetaan ongelman muotoon. Samaa ilmiötä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Kun ilmiön ongelma on tiedostettu, muutetaan se tutkimuskysymyksi. Tutkimuskysymyksiin vastataan kerätyn tai valmiin aineiston pohjalta. Tiedonkeruu- ja tiedon analyysimenetelmät valitaan sen mukaan, mikä tutkimusmenetelmä valitaan. Tutkimusprosessin viimeinen vaihe on raportointi tutkimuksen johtopäätöksistä. (Kananen 2014, 27-28.)

Käytän tässä opinnäytetyössäni laadullista tutkimusta, sillä tavoitteeni on syventyä osastonhoitajan työnkuvaan ja luoda sen pohjalta uusi työväline.

3.2.1 Aineiston keruu ja saatu aineisto

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla sekä käyttämällä dokumentteihin perustuvaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tutkijan tehtävänä on löytää ratkaisu ilmiöstä keräämästään aineistosta. Tavoitteena on, että tutkimuksen lopputulos on uskottava, luotettava ja totuudenmukainen. (Kananen 2014, 65.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin voimassa olevia dokumentteja; osastonhoitajan vuosikelloa, organisaation johtamismallia ja uudistettua kokousrakennetta. Tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä organisaatiota ei mainita tässä työssä. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi muistiot, kokouspäiväkirjat, vuosikertomukset ja toimenkuvat. Näitä kaikkia voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen aineistona, jos ne liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Dokumentteja voidaan käyttää tutkimuksessa tukemaan ja täydentämään haastatteluja tai tutkimusmateriaalina sellaisenaan. (Kananen 2014, 91-92.)

Olemassa olevien dokumenttien lisäksi aineiston keräämiseen käytettiin dialogista haastattelumenetelmää. Dialogisessa tutkimusmenetelmässä tutkijalla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja/tai hänellä on siihen suora kontakti. Dialogisessa haastattelussa tutkija kuuntelee, mutta myös osallistuu keskusteluun aktiivisesti ja tuo omia ajatuksiaan julki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 78-79.)

Osastonhoitajille pidettiin työpaja 18.12.2019. Tutkijan lisäksi työpajaan osallistui seitsemän neuvolan osastonhoitajaa. Pajan tarkoituksena oli kartoittaa osastonhoitajien kokemuksia vanhasta vuosikellosta ja sen sisällöstä. Pajassa käytiin yksityiskohtaisesti koko vuosikellon sisältö läpi ja pohdittiin sitä uuden johtamismallin mukaisesti osaamisen johtamisen, itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta. Pajassa pohdittiin myös yhdessä, että mitä tehtäviä voidaan delegoida ja mistä tehtävistä osastonhoitajan tulisi ottaa enemmän vastuuta. Työpajassa käytiin avointa keskustelua ja aineisto kerättiin kirjallisesti keskustelun perusteella.

3.2.2 Aineiston luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus arvioidaan aina kokonaisuutena. Tutkijan tulee rakentaa työnsä niin, että siitä selviää seuraavat asiat: miten tutkimus on tehty, miksi se on tehty ja mihin ratkaisuun sillä on päästy. Näin tutkimukseen perehtynyt henkilö pystyy arvioimaan työn tuloksia ja sen uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)

Aineistona käytetyt dokumentit ovat organisaatiossa käytettäviä ja luotettavia dokumentteja. Työpajassa kirjattu aineisto lähetettiin työpajan päätteeksi kaikille pajaan osallistuneille sekä osastonhoitajien esimiehille sähköpostitse kommentoitavaksi. Näin varmistettiin, että pajassa kirjatut ideat ja ajatukset olivat totuudenmukaisia ja oikein dokumentoitu. Pajaan osallistuneet osastonhoitajat olivat etukäteen tietoisia pajan sisällöstä ja sitoutuneita oman työnkuvansa tarkastelemiseen ja kehittämiseen. Aineiston analyysi on lähetetty osastonhoitajan esimiehelle ja hänen kauttaan esitelty neuvolatyön päällikölle.

Kerättyä aineistoa säilytetään sähköisessä muodossa ja paperisena. Sähköiseen aineistoon on pääsy kaikilla osastonhoitajilla ja ylihoitajilla, sillä aineistoa on lähetetty sähköpostitse. Aineisto ei sisällä arkaluontoisia tai salaisia tietoja, joten siksi niitä on voitu sähköpostitse lähettää. Paperisessa muodossa olevaan aineistoon on ainoastaan työn tekijällä pääsy. Paperisessa muodossa olevat aineistot hävitetään tietosuojajätteenä tutkimuksen päätyttyä. Lopullista tuotosta tullaan säilyttämään organisaation työtilassa, jonne on pääsy kyseisen organisaation neuvolan osastonhoitajilla ja ylihoitajilla sekä neuvolan päälliköllä.

3.2.3 Aineiston analyysi

Aineistoa analysoidessa tulee päättää, että mikä aineistossa kiinnostaa ja käydä aineisto läpi tämän pohjalta. Kaikki ylimääräinen kannattaa jättää aineistosta pois. Aineiston luetteloiminen, teemoittaminen ja tyypittelemineen helpottavat aineiston analysoimista. Ilmiön rajaaminen on tärkeää, jotta se vastaa tutkimuksen tarkoitusta. Aineiston kiinnostuksen kohteen tulee siis olla linjassa tutkimuksen tarkoituksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Aineiston analyysin lähtökohtana pidettiin osastonhoitajan työnkuvan kokoamista yhteen ja työtehtävien selkiyttämistä. Työtehtävät luokiteltiin kuukausittaisiin, viikoittaisiin ja päivittäisiin työtehtäviin. Satunnaiset, mutta toistuvat työtehtävät luokiteltiin erikseen. Kokoukset jaoteltiin kokouksiin, joihin osastonhoitaja osallistuu ja kokouksiin, joissa osastonhoitajalla on erityinen rooli, kuten puheenjohtajuus tai sihteeriys. Lisäksi aineistosta eriteltiin ne tehtävät, jotka osastonhoitajat kokivat voivansa tulevaisuudessa delegoida terveydenhoitajille.

Laadullisen tutkimuksen vaikein vaihe on ratkaisun näkeminen analysoidusta aineistosta. Ratkaisun löytyminen edellyttää, että tutkija on edennyt työssään sen tarkoitus edellä eli tietäen, mitä hän on etsimässä. (Kananen 2014, 115.)

4 Tulokset

Tutkimustuloksia analysoidessa tuli esille, että osastonhoitajan työnkuva on hyvin moninaista. Osastonhoitajalla on paljon yksittäisiä tehtäviä, joita ei ole koottu yhteen. Työtehtäviä saattaa olla pelkän muistin varassa eikä näin ollen uudet osastonhoitajat ole tehtävien tasalla. Toimivien työtapojen ja -menetelmien jakaminen kollegoiden kanssa säästää aikaa sekä auttaa työn hallinnassa ja rajaamisessa. Keskustelu työn sisällöstä ja työtavoista kollegoiden kanssa auttaa jaksamaan ja luo yhteisöllisyyden tunnetta, sillä osastonhoitajan työ on usein hyvin yksinäistä. Yhtenäiset työtavat ja yhdessä sovitut työn raamit madaltavat kollegan konsultointia ja vertaistuen hakemista ja saamista. Osastonhoitajien kanssa käydyn keskustelun perusteella on selvästi tärkeää, että kaikki heidän tekemänsä työ tulee näkyväksi. Kirjoittamalla työ näkyväksi työn moninaisuus ja tehtävien "pirstaloisuus" saadaan paremmin näkyviin. Uuden prosessinkuvauksen toivottiin olevan helposti luettavissa ja muokattavissa. Kokemus on, että jos työväline on helposti muokattavissa, tulee sitä helpommin päivitettyä.

Työpajassa tarkasteltiin läpi kaikki osastonhoitajan työtehtävät ja niiden sisältö. Tarkoituksena oli pohtia tehtävien tarkoituksenmukaisuutta ja miettiä, onko osastonhoitaja oikea henkilö tehtävään. Joitakin työtehtäviä päätettiin siirtää terveydenhoitajille ja osaa tehtävistä haluttiin jakaa yhdessä ylihoitajien kanssa tehtäväksi. Näitä muutoksia ehdotettiin ylihoitajille ja neuvolan päällikölle.

Vanha osastonhoitajan vuosikello (Liite1) koettiin vaikealukuseksi eikä se sisältänyt kaikkia osastonhoitajan työtehtäviä. Lisäksi kello-mallia oli teknisesti vaikea muokata ja siksi sen päivittäminen usein jäi tekemättä. Uudet, vasta työnsä aloittaneet osastonhoitajat kokivat, että vuosikellon tehtävien tarkoitusta ja sisältöä oli vaikea selvittää, kun niitä ei oltu ollenkaan avattu vuosikellossa. Vuosikellossa olevien tehtävien tarkoituksen etsintään menee aikaa ja kollegaa pitää konsultoida monessa asiassa.

4.1 Osastonhoitajan uusi prosessinkuvaus

Uusi osastonhoitajan prosessinkuvaus (Liite 2) sisältää kaikki osastonhoitajan työtehtävät. Prosessinkuvauksessa työtehtävät on jaettu kuukausittaisiin työtehtäviin, päivittäisiin työtehtäviin ja muihin työtehtäviin. Rekrytointi ja perehdytys ovat laajuuden ja toistuvuuden vuoksi nostettu omaksi osiokseen. Prosessinkuvauksessa on lueteltu kokoukset, joihin osastonhoitajat osallistuvat. Lisäksi on mainittu roolit eri kokouksissa. Prosessinkuvauksen loppuun kootaan matkan varrella tärkeäksi koettuja, työtä tukevia tehtäviä ja ohjeita.

Prosessinkuvaukseen kirjattujen tehtävien sisällöt on auki kirjoitettu. Sisältöjen auki kirjoituksen on tarkoitus auttaa uusia osastonhoitajia hahmottamaan työtehtäviä ja helpottaa työtehtävien suorittamisessa. Prosessinkuvauksessa tehtäviin on suorat linkit, jolloin työtehtävää tai siihen liittyviä ohjeita tai lomakkeita ei tarvitse omatoimisesti lähteä etsimään. Organisaation tietoturvan suojaamiseksi tässä työssä ei esitellä tehtävien sisältöjä, vaan esitellään työtehtävät otsikkotasolla.

Osastonhoitajan prosessinkuvausta säilytetään osastonhoitajien yhteisessä, sähköisessä työtilassa. Näin prosessinkuvaus on kaikkien saatavilla ja helposti löydettävissä. Prosessinkuvausta pystyy jokainen helposti muokkaamaan. Prosessinkuvauksen päivittämiseen eli työtehtävien poistamiseen tai lisäämiseen osallistuvat kaikki osastonhoitajat. Muutokset käsitellään yhteisessä työkokouksessa. Näin pysytään ajan tasalla työtehtävistä ja työtapojen yhteneväisyydestä.

Työtehtävien oikealle puolelle saa kirjoittaa huomioita ja kerätä mahdollisia tarpeellisia linkkejä työn tueksi. Reunimmaisena oikealla on ylihoitajan työtehtävät- sarake, johon on tarkoitus kirjata heidän työtehtävänsä. Ylihoitajien koottua työtehtävänsä ja lisättyä ne prosessinkuvaukseen, tulee prosessinkuvauksen nimi muuttumaan. Tällä hetkellä prosessinkuvaus on tehty osastonhoitajien näkökulmasta.

Uusi prosessinkuvaus koettiin osastonhoitajien taholta hyväksi ja toimivaksi. Tehtävien auki kirjoittaminen helpottaa arjen työtä. Uusi prosessinkuvaus vähentää muistin varassa olevaa tietoa ja lisää työn yhteneväisyyttä. Osastonhoitajat olivat kiitollisia siitä, että uusi prosessinkuvaus tuo heidän työnsä kuormittavuuden ja tehtävien paljouden esille. Osastonhoitajat toivovat, että tämä havainnollistaa asian myös heidän esimiehilleen.

Myös esimiehet tarvitsevat kunnollista perehdytystä työhönsä. Osastonhoitajan työn paljous ja moninaisuus vaikuttavat siihen, että perehdytyksessä moni asia jää osastonhoitajan itsensä selvitettäväksi ja löydettäväksi. Tästä syystä uusi prosessinkuvaus helpottaa uuden osastonhoitajan työhön syventymistä ja hahmotusta siitä, mikä kuuluu hänen tehtäviinsä ja mikä ei.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesimiestyö neuvolassa vaatii osastonhoitajalta hyviä vuorovaikutustaitoja, joustavaa työtettä ja valmiutta työn kehittämiseen. Osastonhoitajan alaisten suuri määrä pakottaa osastonhoitajan valmentamaan työtöteeseen ja itseohjautuvuuden tukemiseen. Neuvolan osastonhoitajalla on oltava halu ja taito verkostoitua sekä luoda kontakteja eri toimintoihin. Lisäksi lähiesimiehen tulee osata kommunikoida ja toimia alaistensa ja linjajohdon välillä luoden toimivaa organisaatiota.

Henkilöstötyö on lähiesimiehen tärkein tehtävä. Lähiesimiehen tulee huolehtia, että hänen tiiminsä jäsenet voivat hyvin ja auttaa heitä ongelmien ratkaisussa tarvittaessa. Lähiesimiehen tulee tuntea työyhteisönsä ja sen jäsenet sekä siellä esiintyvät ilmiöt. Tällä tuntemuksella hän osaa raportoida havainnoistaan eteenpäin ja kehittää toimintaa tarpeen vaatiessa. Lähiesimiehellä tulee olla myös tahtoa kehittää itseään ja osaamistaan. Lähiesimiehen tulee tuntea työnsä tavoitteet sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Lähiesimiehen tulee olla itseohjautuva, tehdä itsenäisiä päätöksiä ja luottaa omiin taitoihinsa. Tulee muistaa, että myös lähiesimiehellä on esimies, johon hänen tulee voida tarvittaessa turvautua. Kollegat ovat voimavara, joista lähiesimies saa vertaistukea ja ideoita työn tekemiseen.

Opinnäytetyön tulosten tulee olla luotettavia. Luotettavaan tulokseen päästään hyvällä suunnittelulla ja laadun varmistamisella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea arvioida eikä siihen ole olemassa yhtä ohjekirjaa. Laadullinen tutkimus pohjautuu osalta tutkijan tulkintaan. Tästä syystä tutkimuksen tekijällä on suuri rooli aineiston keruussa ja analyysissä. Luotettavuutta voi vahvistaa antamalla aineiston luettavaksi niille henkilöille, joita tutkimuksen ilmiö koskettaa. Tällöin tutkija saa vahvistusta omille tulkinnoilleen, joka lisää työn luotettavuutta. (Kananen 2014, 145, 151.) Osastonhoitajan uusi prosessinkuvaus ja tutkimustulokset esiteltiin osastonhoitajille heidän työkokouksessaan 11.2.2020. Näin varmistettiin, että työpajassa kirjattuja asioita on tulkittu oikein ja ne on kirjattu asianmukaisella tavalla. Tässä työssä tutkija itse työskentelee kyseisessä organisaatiossa ja työyhteisössä osastonhoitajana. Tämä lisää työn luotettavuutta ja ymmärrystä työn tarpeellisuudesta. Dialoginen haastattelu toimi tästä syystä tutkimusmenetelmänä hyvin, sillä näin pääsi myös itse vaikuttamaan omaa työtään helpottavan työvälineen kehittämiseen.

Jatkokehittämisenä voisi sähköiseen työvälineeseen lisätä hakutoiminnon, jolloin tietyn tehtävän etsiminen prosessinkuvauksesta nopeutuu ja helpottuu. Kun ylihoitajien tehtävät on lisätty prosessinkuvaukseen, voisi yhdessä miettiä, kuinka työtehtäviä voisi jouhevasti jakaa molempien osapuolten työn helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mahdollisesti myös terveydenhoitajien työtehtävät voisi jatkossa lisätä prosessinkuvaukseen, vaikka eivät ole johtamiseen liittyviä tehtäviä. Tämä voisi lisätä linjassa tapahtuvaa toisen työn ymmärtämistä.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki. Talentum.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki. Talentum.

Alamikkela, H. 2019. Opi sanomaan ei töissä. EU. Fitra Oy.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi - Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki. Auditorium.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5.painos. Helsinki. Werner Söderström Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum Pro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa? Liettua. Alma Talent.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa - Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Seinäjoki. Kirjapaino Bookcover.

Mäki, T., Liedenpohja, A. & Parikka, U. 2014. Johtamisen kulmakivet - kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu. Fioca.

Määttänen, E. 2015. Coachaava kulttuuri - käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki. BoD.

Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. Keuruu. PS-kustannus.

Perttunen, J., Korhonen, E., Jokela, R. & Korte, H. 2018. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki. HUS.

Perälä, M., Halme, N. & Nykänen, S. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 19. Tampere. THL.

Ristikangas, M. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies - Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki. Alma Talent.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen - Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. 2.painos. Helsinki. Talentum.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU. UNIpress.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU. UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki. Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. BoD.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen Johtaminen. Helsinki. Viisas elämä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! - Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Infroviestintä Oy.

Sähköiset

Lonka, A. 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa - lähijohtajien haastattelututkimus. Pro Gradu-tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Luettu 27.1.2020. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180898/urn_nbn_fi_uef-20180898.pdf

Muhonen, S. 2019. Hoitotyön johtajien tuki sairaanhoitajien näyttöön perustuvan osaamisen kehittämisessä. Kandidaatin tutkielma. Oulun yliopisto. Luettu 28.1.2020. <http://jultika oulu.fi/files/nbnfioulu-201905242033.pdf>

Norrbacka, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen liittyvät odotukset osastonhoitajien kokemana- "läsnäolokin on työtä". Pro Gradu-tutkielma. Tampereen Yliopisto. Luettu 27.1.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83731/gradu06035.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa - Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Rovaniemi. Luettu 28.1.2020. <https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

THL. Neuvolatyön lainsäädäntö. Viitattu 8.1.2020. https://thl.fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/aitiys_ja_lastenneuvola/neuvolatyon_lainsaadanto

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Osastonhoitajan vuosikello | 29 |
| Liite 2: Osastonhoitajan uusi prosessinkuvaus | 30 |

Liite 1: Osastonhoitajan vuosikello



Liite 2: Osastonhoitajan uusi prosessinkuvaus

| Kuu- kausi | Osastonhoitajan työtehtävät | Tarvittavat huomiot | Ylihoitajan työtehtävät |
|----------------|--|------------------------|----------------------------|
| Tam- mikuu | Edellisen vuoden potilasturvallisuus-ilmoitusten tarkistus ja kuittaus Kunta10/Työterveyskyselyn tulokset Työpohjaseuranta Kesälomatoiveet Tilastointiohjeen läpikäyminen tiimikouksessa Perhevalmennus-palautteiden läpikäyminen Virhetilastojen tarkistaminen Ryhmätilastointien seuranta | | |
| Helmi- kuu | Vaarojen arviointi Mitoituslaskenta Virhetilastojen tarkistaminen Tilastoidut käynnit Kesälomasijaisten rekrytointi Ryhmätilastointien seuranta | | |
| Maalis- kuu | Kesäajan toiminnan suunnittelu Työn tavoitteet | | |

| | | | |
|---------------|---|---------------------|---|
| | <p>Opiskelijoiden harjoittelupaikat syksylle</p> <p>Poisjääneiden kartoitus, kutsukirjeet ja kooste</p> <p>Ryhmätilastointien seuranta</p> <p>Virhetilastojen tarkistaminen</p> | | |
| Huhti- kuu | <p>Tyhypäivän suunnittelu</p> <p>Virhetilastojen tarkistaminen</p> <p>Ryhmätilastointien seuranta</p> | | |
| Touko- kuu | <p>Työpohjaseuranta</p> <p>Mitoituslaskenta</p> <p>Vauvan päivän suunnittelu</p> <p>Neuvolatiimin seuranta</p> <p>Ryhmätilastointien seuranta</p> <p>Virhetilastojen tarkistaminen</p> | | |
| Kesä- kuu | <p>Kesätyöntekijöiden perehdytys</p> <p>Syksyn suunnittelu</p> <p>Neuvolalääkäriaikojen tarvelaskenta</p> <p>Yhteenveto alkuvuoden onnistumiskeskusteluista</p> <p>Virhetilastojen tarkistaminen</p> <p>Ryhmätilastointien seuranta</p> | | - |
| Heinä- kuu | <p>Virhetilastojen tarkistaminen</p> <p>Ryhmätilastointien seuranta</p> | Supistettu toiminta | |

| | | | |
|----------------|--|--|--|
| Elokuu | Influenssarokotusten suunnittelu Virhetilastojen tarkistaminen Ryhmätilastointien seuranta | | |
| Syys- kuu | Mitoituslaskenta Lomien suunnittelu ad 1.5. Poisjääneiden kartoitus, kutsukirjeet ja kooste Irtaimiston hankintaesitykset Virhetilastojen tarkistaminen Ryhmätilastointien seuranta | | |
| Loka- kuu | Työpohjaseuranta Joulunajan suunnittelu Opiskelijoiden kevään harjoittelupaikat Asiakastyytyväisyyskysely Virhetilastojen tarkistaminen Ryhmätilastointien seuranta | | |
| Mar- raskuu | Vastuutehtävien päivitys Influenssarokotusten organisointia Virhetilastojen tarkistaminen Ryhmätilastointien seuranta | | |
| Joulu- kuu | Tartuntatautilakiseuranta Mitoituslaskenta | | |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|--|
| | <p>Neuvolalääkäriaikojen tarvelaskenta</p> <p>Neuvolatiimin seuranta</p> <p>Virhetilastojen tarkistaminen</p> <p>Ryhmätilastointien seuranta</p> | | |
| Päivittäiset työtehtävät | <p>Sähköposti</p> <p>Työtilat ja Chat</p> <p>Puhelut</p> <p>Läsnäolo</p> <p>HR-työpöydän ylläpito</p> <p>Laskujen tarkastaminen</p> <p>Työvuorosuunnittelu</p> | | |
| Rekrytointi ja perehdyttäminen | | <p><u>sis. uudet</u> <u>työntekijät ja</u> <u>opiskelijat</u></p> | |
| Muita työtehtäviä | <p>Puhelinpalvelun sijaissuunnittelu</p> <p>Asiakaspalautteiden selvittely ja käsittely sekä hankalien asiakastapausten hoitaminen</p> <p>Rekisteritietojen tarkastuspyynnöt</p> <p>Huoltajuus- ja osoitetietojen tarkastaminen</p> <p>Kehityskeskustelut</p> <p>Varttikeskustelut</p> | | |

| | | | |
|---------------------|--|--|--|
| | <p>Koulutuskalenterin hallinta</p> <p>Yhteistyö työterveyshuollon kanssa</p> <p>Tavaroiden tilaaminen</p> <p>Työtapaturmien ilmoitusten käsittely ja kuittaaminen</p> <p>Omasta vastuutehtävästä huolehtiminen</p> <p>Palkitseminen</p> <p>Epipen-koulutusten pitäminen</p> <p>Puhelinpalvelun yhteystietolistan ja puhelinluettelon päivittäminen</p> <p>Koulutuksiin osallistuminen</p> <p>Kehittämistyö ja verkostoituminen</p> <p>Talokohtaiset tehtävät</p> | | |
| Ko- kouk- set | Kokoukset, joihin oh osallistuu ja joissa hänellä on puheenjohtajan tai sihteerin tehtävä: | | |
| Työn tueksi | Sairauspoissaolojen seuranta: | | |

Tätä prosessinkuvausta saavat kaikki vapaasti muokata, kun huomaavat puutteita tai väärää tietoa. Muutoksista tulee ilmoittaa seuraavassa osastonhoitajien työkokouksessa.